

أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات - دراسة ميدانية

د. حسام قرني*

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، من وجهة نظر العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we"، حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we" في جمهورية مصر العربية - من غير الوظائف القيادية أو الإشرافية - وتم أخذ عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددها ٢٥٠ موظفاً بالمقر الرئيسي، وعدد من الفروع الجغرافية للشركة، وتم توزيع استمارات الإستبيان عليهم، ووصل للباحث فعليا منهم ٢٠٦ إستمارة إستبيان فقط من المجموع الكلي، وبعد استبعاد الإستمارات التالفة، أصبح العدد الفعلي القابل للتحليل هو ١٩٨ إستمارة (بنسبة ٧٩,٢%).

وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، والإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، أمكن تقييم مستويات أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر مفردات العينة، وتحديد مستوى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we"، بمصر.

وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم مفردات العينة لأبعاد القيادة التحويلية كان إيجابياً، كما أن تقييم مفردات العينة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية من أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة، في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

كما أظهرت الدراسة أنه من وجهة نظر مفردات العينة، جاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث الممارسة بالشركة كالتالي: التأثير المثالي، ثم الإستشارة الفكرية، ثم المشاركة في صنع القرارات، ثم تمكين العاملين، وأخيراً الدافعية الإلهامية، على الترتيب، وأن ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاء كالتالي: الإستعداد لقبول المخاطرة، ثم الإيثار، ثم الإلتزام التنظيمي، على الترتيب.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية - سلوك المواطنة التنظيمية - تمكين العاملين - التأثير المثالي - الإلتزام التنظيمي

*أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

Abstract :

This study aimed to clarify the impact of transformational leadership dimensions on organizational citizenship behavior, where the study population consisted of the employees at the Egyptian Telecom Company "We" in Egypt - 250 employees from the main headquarters and some geographical branches, was taken as a random sample, The researcher received only 206 questionnaire forms from them out of the total, after excluding Of the damaged questionnaires, the final number that could be analyzed was 198 questionnaires (79.2%).

Using the statistical software package SPSS, descriptive statistics, percentages, arithmetic means, and standard deviations, it was possible to evaluate the levels of transformational leadership dimensions and determine the level of organizational citizenship behavior among the employees at the Egyptian Telecom Company. "we", in Egypt.

The study revealed that the evaluation of transformational leadership dimensions was positive, the evaluation of the organizational citizenship behavior dimensions was also positive, and that there is a statistically significant effect from the dimensions of transformational leadership, together and individually, on the dimensions of organizational citizenship behavior when... Significance level ($\alpha \leq 0.05$). The study also showed that the transformational leadership dimensions in terms of practice in the company were as follows: Ideal influence, Intellectual Stimulation, Participation in decision-making, Employee empowerment, and finally, Inspirational Motivation, and the Organizational citizenship behavior dimensions were as follows: Willingness to accept risk, then Altruism, then Organizational commitment.

Key Words: Transformational Leadership - Organizational Citizenship Behavior - Employee Empowerment - Idealized Influence - Organizational Commitment

مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها لأداء الأنشطة بكفاءة وفاعلية؛ فقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وزادت حدة المنافسة بين المنظمات، إضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم، وتعد هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري بالمنظمات على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات. وتشكل القيادة التحويلية إحدى مرتكزات البناء الوظيفي في المنظمات ، حيث تبرز أهمية

القيادة التحويلية لكونها تحدث تغييرا ايجابيا يسهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، ناهيك عن ضرورة استمرارية التميز في جودة الخدمات المقدمة للجمهور، وقد زاد الاهتمام من قبل عديد من الباحثين والممارسين في العقد الماضي بسلوكيات القيادة التحويلية، وقد أظهرت نتائج عديد من الدراسات الدور الإيجابي للقيادة التحويلية على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين والثقة التنظيمية، فلقد أصبحت القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الأكثر فعالية في التأثير على إدراكات العاملين وقيمتهم وولائهم للمنظمة. وتحفز القيادة التحويلية الكادر الوظيفي لتحقيق الإنجازات التي تشكل الأساس المحوري لنجاح المنظمات، ويظهر ذلك جلياً من خلال القرارات التي يتخذها القادة والرؤساء في المؤسسات (الشنطي وأبو عمرة، ٢٠١٩)

في حين زاد الاهتمام من قبل المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة؛ وذلك لما له من آثار إيجابية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ولأنه يحقق الترابط والاندماج بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وبطاقات الوصف الوظيفي. ومنه أصبح ينظر لسلوك المواطنة التنظيمية كأحد أسس نجاح المنظمات؛ نظراً لتعدد آثاره التنظيمية الإيجابية، ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً على المنظمات، الاهتمام بالبحث عن العوامل المؤثرة على تنمية هذا السلوك لدى أفراد المنظمة، وفيما إذا كان هناك عوامل تحد أو تقلل من ظهوره بين أفراد المنظمة. ولقد أوضحت الدراسات في هذا المجال، وجود العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية المرتبطة بالعنصر البشري والتي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية (أبو رحمة، ٢٠١٨)

أولاً: مفاهيم الدراسة

- الشركة: يُقصد بالشركة في هذه الدراسة، الشركة المصرية للاتصالات "we"، التابعة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهي شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أنشأت عام ١٩٩٨، وتبلغ نسبة مساهمة المال العام بها حوالي ٨٠%.
- القيادة التحويلية: هي تلك القيادة التي تعمل على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية: سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد ويقف فوق المهام المطلوبة منه في العمل الرسمي، ويكون ذو فائدة عظيمة للمؤسسة. ولا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية بها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أصبح نجاح أي منظمة في الوقت الحالي مرهوناً بما تمتلكه من موارد بشرية، خاصة القيادية منها، والتي تعتبر حجر الأساس والركيزة الداعمة للارتقاء بمستوى

الأداء، وتعتبر القيادة التحويلية من بين الأنماط السائدة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، والتي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين ودفعهم لممارسة أدوار إضافية أخرى في إطار ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية (ال إسماعيل، ٢٠١٩). وعليه، فقد جاءت إشكالية هذه الدراسة متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للإتصالات "we" ؟.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مدى ممارسة القادة الإداريين بالشركة المصرية للإتصالات "we"، لأبعاد القيادة التحويلية الواردة في هذه الدراسة؟
- ٢- ما مدى اهتمام العاملين بالشركة المصرية للإتصالات "we" بممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الواردة في هذه الدراسة ؟
- ٣- هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية الواردة في هذه الدراسة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للإتصالات "we" ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية والعملية من الاعتبارات الآتية:
الأهمية العلمية:

- ١- أهمية القيادة التحويلية كونها أسلوباً قيادياً جديراً بالدراسة لما له من أثر فاعل في تطوير أداء العاملين بالمنظمات.
 - ٢- تتناول هذه الدراسة قطاعاً حيويًا ومهماً في المجتمع وهو قطاع الاتصالات الذي يقدم خدمات عديدة لقطاع عريض من فئات المجتمع.
 - ٣- تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المهم الذي تلعبه القيادة التحويلية في توجيه سلوك العاملين بالمنظمات الخدمية وتحديد مستوى الأداء بها.
- الأهمية العملية

- ١- دعم القيادات الإدارية بالشركة المصرية للإتصالات "we"، لإدراك دور القيادة التحويلية في دعم ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالشركة المصرية للإتصالات "we" محل الدراسة.
- ٢- الدور الحيوي الذي يلعبه قطاع الاتصالات كأحد الركائز الأساسية التي تحظى باهتمام الدولة، وبيان كيفية تنمية ثقافة المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها.
- ٣- استخدام القيادة التحويلية لتحسين جودة الخدمة وتهيئة العاملين لتحمل ضغوط العمل والحرص على الأعمال التطوعية بما يمكن الشركة المصرية للإتصالات "we" من القيام بمسئولياتها الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية تجاه المجتمع.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات "we" محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية الواردة في هذه الدراسة وذلك من وجهة نظر العاملين.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة، ومدى قوتها بين كل من القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية، بأبعادهما الواردة في هذه الدراسة.
- ٣- حث القيادات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات "we"، على الالتزام بممارسات القيادة التحويلية من خلال تقديم التوصيات الملائمة لتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين بالمنظمة محل الدراسة.

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة

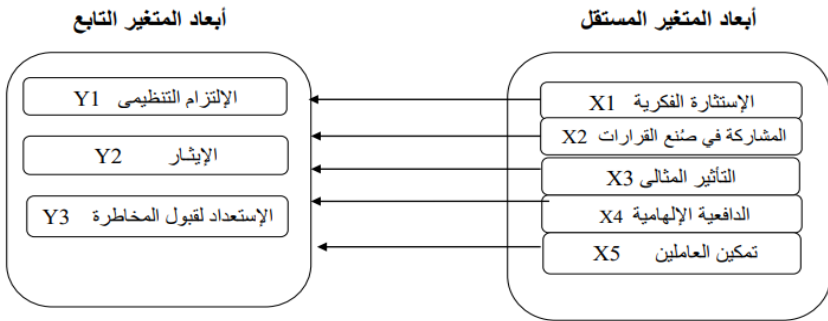
يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we"، بجمهورية مصر العربية، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة بالمقر الرئيسي للشركة، وفروعها الجغرافية المنتشرة بجمهورية مصر العربية - من غير المستويات القيادية أو الإشرافية - والذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة.

سادساً : نموذج الدراسة، والفرضيات

نموذج إثبات الفرضية الرئيسية



نموذج إثبات الفرضيات الفرعية



صياغة فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة أمكن الخروج بالفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤ a) بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ (a) بين بُعد القيادة التحويلية (التوجيه الفعال) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإلتزام الوظيفي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ (a) بين بُعد القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإلتزام الوظيفي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ (a) بين بُعد القيادة التحويلية (التحفيز الإبداعي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإلتزام التنظيمي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ (a) بين بُعد القيادة التحويلية (المشاركة في إتخاذ القرارات) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإلتزام التنظيمي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ≤ (a) بين بُعد القيادة التحويلية (تمكين العاملين) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في (الإلتزام التنظيمي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة) لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we".

سابعا : الدراسات السابقة

١ - دراسة الهوتي (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصول على الإعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الإستشارية بالكليات، واستخدمت الإستبيانات، والمقابلات شبه المقننة. وقد بلغ عدد الإستبيانات التي تم تحليلها (١٨٧) استبانة، وبلغ عدد المقابلات مع قيادات الكليات (١٩) مقابلة، أما عدد المقابلات مع أعضاء المجالس الإستشارية فبلغ (١٢) مقابلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن التقييم الإجمالي لممارسات القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بالجامعة من وجهة أعضاء الهيئة الأكاديمية جاء "متوسطا"، وأن مستويات الممارستين جاءت متقاربة مع أفضلية طفيفة لممارسة "إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي"، وأنه لا يوجد أثر لمتغير نوع الكلية في الإستجابة على الممارستين، وأن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية في الإستجابة على ممارسة "إيجاد بيئة باعثة على التعلم التنظيمي"، وجاء

لصالح الرتبة الأكاديمية الأعلى (أستاذ دكتور)، وأنه لا يوجد أثر لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة في الإستجابة للممارستين.

١ - دراسة (Nabi et al., 2022):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية (TL) والإبداع الجذري للأتباع (FRC). في المقابل، تم استخدام مشاركة العملية الإبداعية (CPE) وتوقع إبداع القائد (LCE) كدور وسيط ودور وسيط، على التوالي. وقد تم تطبيق مسح استكشافي كمي كتصميم بحثي، وتم جمع ٢٩٣ إجابة صالحة من قادة الفرق التعاونية بين الصناعة والجامعة. أجرى الباحثون تحليلاً وصفيًا وجزئيًا لنموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام برنامج الحزمة SPSS ٢٣ و Smart-PLS ٣,٠ لاختبار الفرضية. وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج، من أهمها: أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الإبداع الجذري للأتباع عن طريق تعزيز الإبداع الجذري لدى موظفيها وإلهام الأتباع، كانت أهم التوصيات: يمكن توسيع البحث الحالي من خلال تطبيق وسيط جديد على سبيل المثال، التمكين النفسي للموظفين.

٢ - دراسة (Jesus, ٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال القدرات الديناميكية للتعلم، والابتكار التنظيمي. وأكدت الدراسة أن هذه التأثيرات تجريبية، مستندة إلى التحليل على عينة من (١٦٨) شركة إسبانية. وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي من خلال التعلم والابتكار التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الابتكار، وأن الابتكار التنظيمي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي أيضا.

٣ - دراسة (Karunasekara et al., 2021):

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعتدل للمبادرة الشخصية في إبراز إبداع الموظفين من خلال القيادة التحويلية في فنادق الخمس نجوم في سريلانكا. تم اتباع المنهج المسحي وتم جمع البيانات من عينة مكونة من ٣١٢ موظف وتم جمع وتحليل المشرفين المباشرين عليهم. وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج، من أهمها: أن أسلوب القيادة التحويلية يعزز الإبداع لدى أتباعه. ووجود تأثير للإبداع لدى الموظفين الذين يعملون تحت القادة التحويليين عندما يدركون وجود مبادرة شخصية عالية.

٤ - دراسة: (Asada, et al, ٢٠٢١):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين مع آلية التدخل للكفاءة الذاتية الإبداعية، علاوة على ذلك، الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الدور المعتدل لثقافة تبادل المعرفة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية الإبداعية. تم استخدام منهجية المسح الكمي لجمع البيانات، وتم توزيع ١٥٠ استبيانًا على الموظفين العاملين في القطاع المصرفي الخاص. وقد أظهرت الدراسة عددًا من النتائج، من أهمها: أن القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين لهما علاقات

ذات دلالة إحصائية مع بعضهما البعض، علاوة على ذلك، تتوسط الكفاءة الذاتية الإبداعية بين تلك العلاقة. وكانت أهم التوصيات: ضرورة تطبيق نتائج البحث على جميع القطاعات أو الشركات الكبيرة في المستقبل يجب على الباحثين جمع البيانات من مختلف الصناعات في باكستان.

٥ - دراسة (Ma, et al., 2020)

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة المنحنية والمعتدلة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين في بيئة واقعية من خلال الاستفادة من تأثير الإفراط في الأشياء الجيدة وبدائل وجهات نظر القيادة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة حيث استخدم الباحثون بيانات متعددة المصادر تم جمعها من ٢٣٢ موظفاً ومشرفيهم المباشرين لاختبار جميع الفرضيات. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها: وجود دعم تجريبي للعلاقة المقلوبة على شكل حرف U بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين. وكانت أهم التوصيات: ضرورة توسيع بدائل منظور القيادة من خلال توفير رؤية أكثر منهجية للأبحاث المستقبلية حول كيفية تأثير القيادة وبدائلها بشكل مشترك على نتائج الموظفين.

٦ - دراسة (Iswanto et al., 2020):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على دعم تجريبي لتأثير القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية نحو الأداء الإبداعي. وقد تم اتباع المنهج المسحي والتجريبي من خلال إجراء المسوحات والمقابلات لجميع المشاركين. كان المشاركون في العينة ٣٥٠ موظفاً من جامعة تيربوكا في جميع أنحاء إندونيسيا. تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة للحكم في معايير أو اعتبارات محددة. واستخدمت الاستبيانات ٥ فئات من مقياس ليكرت. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها: أن القيادة التحويلية لم تؤثر بشكل كبير على الأداء الإبداعي، وكذلك القيادة الإبداعية. وكانت أهم التوصيات: يحتاج القادة التنظيميون إلى تنفيذ وتعزيز دور القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية من أجل تعزيز الأداء الإبداعي للموظفين.

٧ - دراسة (Eyamba et al., 2020):

حيث ركزت هذه الدراسة على أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للموظفين. تم استخدام المنهج الكمي وتم إصدار استبيانات لموظفي شركة ٣TV Network Limited، مما أدى إلى إنشاء مجموعة بيانات مكونة من ٧٠ مشاركاً. وكشفت النتائج: أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار. وكانت أهم التوصيات: ضرورة إيلاء اهتمام كبير للعناصر الأربعة (التأثيرات المثالية، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، الدافع الملهم) لأسلوب القيادة التحويلية.

٨ - دراسة (الدليمي ٢٠١٩) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة

الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي : (الجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد، وبلغت العينة (١٧٧) مستجيباً، وتم توزيع الإستبانة على العاملين في الإدارة العليا في الكليات المذكورة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات القيادة التحويلية ككل قد جاءت بالمستوى المرتفع، وجاء متغير(الجاذبية والتأثير) بالمرتبة الأولى، ثم جاء متغير (التحفيز الإلهامي) بالمرتبة الثانية، ثم جاء متغير (الإهتمام بالمشاعر الفردية) بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء متغير (الإستثارة الفكرية). وتبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

٩ - دراسة (الشنطي؛ أبو عمرة، ٢٠١٩) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية لقطاع غزة، وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠٢ من العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي ومستوى الاستغراق الوظيفي توافرت بنسب كبيرة، وفسرت القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي ما نسبته ٣٥,٤% من التباين في المتغير التابع، باستثناء الاعتبارات الفردية فكان تأثيرها ضعيفاً، وتبين أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

١٠ - دراسة عوجه، (٢٠١٩) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد، وقدرت العينة ب ١٠١ مفردة من العاملين بالمعهد، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

١١ - دراسة (ال إسماعيل ٢٠١٩) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل مدى تأثير النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية بسلطنة عمان في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وقدر عدد العينة ب ٩٠ موظفاً وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي لعناصر النمط التحويلي القيادة الكاريزمية، والدفع والإلهام، والاهتمام بالمشاعر الفردية، والتشجيع الإبداعي في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

١٢ - دراسة (أبو رمان، ٢٠١٦) : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي: البوتاس العربية و مناجم الفوسفات الأردنية، إضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، وتكونت عينة الدراسة من

٣٩٥ مفردة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد يمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته ٦٤,١% من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستثارة الفكرية.

١٣ - دراسة (طحطوح، ٢٠١٦) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وشملت عينة الدراسة ١٧٢ موظفة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، منها: تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن إستخلاص النتائج التالية:

١ - اختلفت معظم الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد أو المتغيرات التي تم التركيز عليها في دراسة كل من القيادة التحويلية أو سلوك المواطنة التنظيمية، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث للإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في أي من محوري الدراسة الحالية.

٢ - يرى الباحث أن الدراسات السابقة قد إنصب معظمها على دراسة تأثير عدد محدود من أبعاد كل من القيادة التحويلية أو سلوك المواطنة التنظيمية أو إثبات علاقات إرتبئية أو تأثيرية بشكل مُجمل.

٣ - تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تطرقت إلى دراسة علاقات التأثير لأبعاد إضافية اقترحها الباحث من خلال ممارساته الميدانية، وهي مختلفة عن الأبعاد التي تم التطرق إليها في الدراسات السابقة لكل من القيادة التحويلية (المتتملة في: الاستثارة الفكرية، المشاركة في إتخاذ القرارات، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، التمكين الإداري)، وسلوك المواطنة التنظيمية، (المتمثل في: الإلتزام التنظيمي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة).

ثامناً : الإطار النظري للدراسة

القيادة التحويلية : المفهوم والأهمية... والأبعاد

مفهوم القيادة التحويلية

تشكل القيادة التحويلية احد مرتكزات البناء الوظيفي في المؤسسات، حيث تبرز أهمية

القيادة التحويلية لكونها تحدث تغييراً مهماً يسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمؤسسات مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين، كما أنها تحفز الكادر الوظيفي لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق إنجازات تشكل الأساس المحوري لنجاح المنظمات. والقائد التحويلي: هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في التابعين، حيث يبين لهم كيفية القيام بالمهام والواجبات، ويعمل على توجيههم ويستخدم الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع بالأخطاء محاولاً تغييرها من خلال المرؤوسين (قرني، ٢٠٢٢).

ويجب أن يكون القائد التحويلي قادراً على إثارة وإلهام المرؤوسين لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، ولذلك فإنه يجب أن يتميز بدرجة عالية من التسامح، وطاقة عالية، وديناميكية، ومتحركة، ومستمرة، ولها تأثير قوي على الآخرين. وأن تكون لديه القدرة على إيصال مهمة المنظمة ورؤيتها بوضوح إلى المرؤوسين، كما أنه قادر على تحفيزهم وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أبرز خصائص القائد التحويلي: (دبون، ٢٠١٨).

- إنه المسؤول عن إحداث التغيير تحقيقاً للأفضل.
- يقدم رؤية مستقبلية مثيرة ومحفزة للجميع يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها.
- لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين مما يؤدي إلى إقناعهم بالتغيير وعدم مقاومته.
- مبدع في التفكير والتنفيذ، وفي إدراك المشكلات وحلولها، وواكتشاف الفرص واقتناصها.
- يتمتع بالمصادقية ويتميز بالنزاهة والاستقامة.
- لا يتدخل في سير العمل إلا في حالات الضرورة.
- يشعر العاملون معه بأهميتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

وقد ظهرت تعريفات عديدة للقيادة التحويلية، نذكر منها :

هي : "تمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين". (Karunasekara et al., 2021).

وهي : "عملية قائمة على تحفيز الاتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المنظمة". (Eyamba et al., 2022).

وهي : "قيادة استراتيجية من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة". (الشهري، ٢٠٢٣).

وهي " ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة". (السوداني، ٢٠١٤).

ويعرف الباحث القيادة التحويلية على أنها : " أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أداء إستثنائي ونمو شخصي بهدف خلق رؤية للمستقبل، وتوليد الحماس، وتشجيع فرق العمل على تجاوز التوقعات، وتشجيع الابتكار، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر".

أهمية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مفهوماً هاماً في الإدارة، ذلك لأنها تؤكد على أهمية إلهام وتحفيز الأفراد وفرق العمل لتحقيق أفضل أداء لهم، كما يركز هذا النمط من القيادة على تعزيز التعاون والابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات العامة وزيادة رضا المتعاملين. ويستطيع القادة التحويليون إنشاء منظمات أكثر كفاءة وفعالية، كما أنها تمثل مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد للإرتقاء بمستوى مروئسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Nabi et al., 2022)

وتظهر أهمية القيادة التحويلية في المنظمات في قدرتها على إحداث تغيير إيجابي، وتحسين الأداء، وتعزيز الفعالية الشاملة للمنظمات، وذلك من خلال قيامها بالأدوار التالية:

- تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية: تضطلع القيادة التحويلية بدور بالغ الأهمية يتمثل في تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات، حيث يقدم القادة التحويليين التوجيه والإلهام للموظفين للعمل على تحقيق الأهداف المحددة.
- قيادة التغيير والتحول: تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة التحول والتغيير المؤسسي بشكل ناجح. وهي تحت المنظمات على التغيير والتحول عن طريق إطلاق مبادرات جديدة وتبني تقنيات متقدمة واستكشاف فرص جديدة.
- تفعيل روح الفريق: تعمل القيادات التحويلية على تفعيل روح الفريق بين الموظفين، وتشجعهم على إدراج آرائهم وأفكارهم في فعاليات المؤسسة؛ وبالتالي يشعر كل موظف بحس أكبر من الاهتمام بعمله وبأنه يشكل جزءاً من المؤسسة وليس مجرد عامل يتلقى أجراً في نهاية الشهر.
- توحيد الرؤية: تعتمد القيادة التحويلية على توحيد الرؤية داخل المؤسسة وجعل جميع موظفي المؤسسة متفقين على الأهداف الرئيسية ورؤية ورسالة المؤسسة.
- التطوير المستمر: تحت القيادة التحويلية الموظفين على التطوير المستمر، وتشجعهم على تعلم الجديد دائماً وعلى المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل؛ حتى يصبح الموظف مؤهلاً لتحسين نوعية عمله ومستواه الفني والمهني.

– التحفيز والتشجيع : تقدم القيادة التحويلية دعماً حقيقياً للعاملين، وتمنحهم العديد من الحوافز والمكافآت التي تشجعهم على العمل الجاد والإنتاجية العالية وذلك بتبني أنظمة مكافآت متعددة المستويات لتحفيزهم على الأداء الجيد.

أبعاد القيادة التحويلية

- بحسب (Isiwanto et al , 2020) فقد طور كل من (Avolio & Bass) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، وهي:
1. التأثير المثالي: ويشير هذا البعد إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل تابعيه، وذلك لأن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يقتدى به المرؤوسين، وتظهر من خلاله قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك. (Ma, et al. , 2020)
 2. الدافعية الإلهامية: ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وازدهار الحماس والتفاؤل، وإيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. ويشير (الخصاونة، ٢٠٢١) إلى أن التحفيز الإلهامي للمرؤوسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والذي يجعل المرؤوسين محبين للتحدي، ويعزز إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين.
 3. الإستشارة الفكرية: ويشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف (Asada et al. , 2021).
 4. الاعتبارية الفردية : ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه ، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق، ويظهر من خلالها اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Amna et al , 2020).
- وبحسب (العتيبي، ٢٠٢٠)، فقد قام كل من (Jantzi and Leithwood) و (Moorman & Fetter، Mackenzie.Podsakoff)، لاحقاً، بإضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:
- 1 – تمكين العاملين : ويشير هذا البعد إلى منح العاملين مقدراً كافياً من السلطة، وإشراكهم دائماً في اتخاذ القرارات، والعمل على توطيد العلاقات المعنوية والإيجابية بين جميع المجتمع المؤسسي من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى موظفي الصفوف الأمامية، وتعزيز الروح التشاركية في العمل، بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي (الصويجي، ٢٠١٥).

٢ - المكافآت البدائية: ذلك بأن يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة (السوداني، ٢٠١٤).

ويقترح الباحث بعداً إضافياً، من خلال ما تلاحظ له من ممارساته في العمل الميداني، ألا وهو بُعد :

المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو يعبر عن إهتمام القادة التحويليين في المنظمات بأن يشاركهم مرؤوسيه في عملية تحليل وصنع القرارات التي تتخذ داخل المنظمة. (Korany, 2020)

ولأغراض السير في هذه الدراسة، فقد اختار الباحث الأبعاد الخمسة التالية لتكون هي الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية، وهي: الاستشارة الفكرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، تمكين العاملين.

سلوك المواطنة التنظيمية، المفهوم والأهمية.. والأبعاد

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمة جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، وتؤدي قيادات المنظمات دوراً مهماً في تعميق مشاعر المواطنة التنظيمية وترسيخ معانيها لدى العاملين في بيئات عمل تزخر بالتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال إحداث نوع من التوازن العادل بين إشباع حاجات العاملين وأهداف المنظمة، بهدف الوصول إلى درجات عالية من المهنية والاحتراف في العمل في اتجاه ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً ونالت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، ويدور حول العامل الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، لأن العنصر البشري يمثل ركيزة أساسية من ركائز التطور والتقدم في أي مجتمع. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات توضح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، نذكر منها:

فقد عرفته (البوق، ٢٠١٤) على أنه : " سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية".

كما عرفه (وليد، ٢٠١٦) على أنه : " نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو

تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم". كما عرفته (العيسى، ٢٠١٩) على أنه " سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي الذي يتم في إطار تنفيذ المهام المشكلة لوظيفة معينة".

في حين عرفه (عاشور، ٢٠١٤): على أنه " سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل، ليس الهدف منها اشباع منفعة شخصية، وتشجع على الاخراط في المنظمات".

ويعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية على أنه : " سلوك تطوعي اختياري نابع من ولاء وإتناء الموظف لمنظّمته، يقوم به الموظف بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيدا عن المهام المحددة في الوصف الوظيفي. ودون انتظار لمقابل ما".

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

استحوذ سلوك المواطنة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و يعتبر سلوكاً غير محدد، ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات، وأضحى سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة إستراتيجية للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين فيها.

وبحسب (الفالح، ٢٠١٥) فإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمي تظهر في العديد من المجالات، كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية.

كما أوضح (سليماني، ٢٠١٦). أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة في بعض التخصصات، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، كما يسهم في تحسين قدرة المدراء وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك.

في حين يتطرق (معمرى، ٢٠١٤) إلى جوانب أخرى تظهر منها أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال :

– يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

– نظر لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما عدد (عاشور، ٢٠١٤) بعضاً من الآثار الإيجابية الإضافية لسلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

– يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات، إذ يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحملة المنظمات في توظيف بعض العاملين، لاستخدامه في التوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

– يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفقده العمل الروتيني.

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

أبعاد المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية لها العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملين في منظماتهم، ومن خلال مطالعة الباحث للدراسات السابقة، والأدبيات التي تطرقت لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، أمكنه أن يحدد عدداً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهي كما يلي:

١. الإيثار : بحسب (العيسى، ٢٠١٩)، فالإيثار سلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الفرد بالمنظمة، وتفضيل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب زملاءه الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو البعد الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية دون الانتفاة للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك.

٢ - الروح الرياضية: هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لقبول الإحباطات والمشاكل التنظيمية التي تحدث في المنظمة دون تدمير أو تقديم أي شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة. (عوجة، ٢٠١٩).

ومن مظاهر تحلي الموظف بالروح الرياضية: قبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية، والتماس العذر للمنظمة، وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي حدوث طارئ أو مشكلة، لضمان عدم تحمل المنظمة لأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها (الدراجي، ٢٠١٦).

٣ - الكياسة : وهي تعبر عن سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة، وهو يتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية (معمرى، ٢٠١٤).

ومن مظاهر الكياسة، أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل، والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل.

٤. وعي الضمير: يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وهو يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل

بجدية (سليماني، ٢٠١٦).

ومن سلوكيات وعي الضمير: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور للعمل، وندرة الغياب، وقلة الأخطاء عند أداء المهام، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.

٥- السلوك الحضاري: وهو سلوك يتضمن الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة، ومن أمثلتها: التبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، أو التأكد من أن الأبواب موصدة والأتوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، أو التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة (طحطوح، ٢٠١٦).

ويقترح الباحث بـعدين إضافيين، من خلال ما تلاحظ له من ممارسته في العمل الميداني، ألا وهما:

٦ - الإلتزام التنظيمي، وهو: إعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. (قرني، ٢٠١٨)،

وقد تعددت رؤى الباحثين حول مفهوم الإلتزام التنظيمي، إلا أنها في معظمها تتضمن معان ومبادئ مثل: الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو المنظمة، والإلتزام نحو المهنة، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي.

٧ - الاستعداد لتقبل المخاطرة: حيث يرى الباحث أن هذا البعد يعبر عن مدى شجاعة الفرد في أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في ذات الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (قرني، ٢٠٢٠) ولأغراض السير في هذه الدراسة، فقد اختار الباحث الأبعاد الثلاثة التالية لتكون هي الأبعاد الفرعية للمتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: الإلتزام التنظيمي، الإيثار، الاستعداد لقبول المخاطرة.

تاسعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها وتحليل النتائج **منهجية الدراسة:**

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لواقع أثر أبعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركة المصرية للإتصالات "we" في مصر كدراسة حالة، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه من بيانات لبيان مدلول النتائج الإحصائية.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية :

عن طريق جمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية ممثلة للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we" في مصر باستخدام إستمارة الإستبيان.

المصادر الثانوية :

- الكتب والمراجع العربية والاجنبية.
- الدوريات العلمية والمجلات.
- التقارير
- المواقع الالكترونية من خلال شبكة الانترنت

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we" في مصر، حيث تم أخذ عينة عشوائية من العاملين بالمقر الرئيسي، وعدد من الفروع الجغرافية للشركة، بلغ عددها ٢٥٠ موظفاً - من غير المستويات القيادية أو الإشرافية - وتم توزيع استمارات الإستبيان عليهم، ووصل للباحث فعليا منهم ٢٠٦ إستمارة إستبيان فقط من المجموع الكلي، وبعد استبعاد الإستمارات التالفة، أصبح العدد الفعلي القابل للتحليل هو ١٩٨ إستمارة (بنسبة ٧٩,٢%)، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة ١٩٨ مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات "we" في مصر.

حدود الدراسة :

(أ) الحدود المكانية: الشركة المصرية للاتصالات "we" في مصر - ومقرها الرئيسي بشارع أحمد عرابي، الجيزة، جمهورية مصر العربية - وعدد من فروعها الجغرافية.

(ب) الحدود الزمانية : وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها وتحليلها خلال عام ٢٠٢٤.

(ج) الحدود البشرية : العاملون بالشركة المصرية للاتصالات "we" في مصر، من غير العاملين بالمستويات القيادية أو الإشرافية

أداة الدراسة

تم الاستعانة بإستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول : العبارات التي تقيس المتغير المستقل "أبعاد القيادة التحويلية"، من خلال ٥ محاور فرعية لكل منها ٥ عبارات بإجمالي ٢٥ عبارة. وكما يلي:

- الإستثارة الفكرية
- المشاركة في صنع القرارات
- التأثير المثالي
- عبارات
- عبارات
- عبارات

- الدافعية الإلهامية ٥ عبارات
 - تمكين العاملين ٥ عبارات
- المحور الثاني: العبارات التي تقيس المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، من خلال ٣ محاور فرعية لكل منها ٥ عبارات بإجمالي ١٥ عبارة، وكما يلي:
- الإلتزام التنظيمي ٥ عبارات
 - الإيثار ٥ عبارات
 - الإستعداد لقبول المخاطرة ٥ عبارات
- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في الشركة المصرية للاتصالات "we" حول مُنغِيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض إستبيان مصمم على أساس مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطي (٥) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق بنسبة ١٠٠%)، إلى أقل وزن له والذي أعطي (١) درجة واحدة تمثل حق الإجابة (أتفق بنسبة ٠%).

وإستناداً إلى أهداف الدراسة وطبقاً لمُتغيراتها، فقد إستخدام الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) وما يلي من الأساليب الإحصائية:

- معامل ألفا كرونباخ لبيان درجة ثبات فقرات الإستبانة.
 - التكرارات والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والإحرفات المعيارية لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة التشنت للقيم عن وسطها الحسابي.
 - الإتحدار التعددي، وقد استعمل في قياس التأثير المعنوي للمُنغِيرات المستقلة في المتغير التابع.
 - معامل التحديد (R^2) الذي يوضح مقدار التغير في المتغير التابع، والتي من الممكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.
 - إختبار (f test)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك تأثيراً للمُنغِيرات المستقلة على المتغير التابع أم لا.
- ومن جانب آخر، فقد تم إعتداد الوسط الفرضي البالغ (٣) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات مفردات عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبيان (٥)، علماً بأن متوسط أداة القياس (٣) هو عبارة عن معدل متوسط أعلى درجة في المقياس (٥) وأقل درجة فيه (١)، أي أن
- $$\left(\frac{5+1}{2} = 3\right)$$
- إختبار صدق وثبات الإستبانة :
- تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (٦) من الأكاديميين العاملين بجامعة أبوظبي.
 - صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: حيث قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة إستطلاعية مؤلفة من (١١) موظفاً بالجامعة المشار إليها، ثم جُمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات التي إحتاجت للتعديل. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على هذه العينة الإستطلاعية.
- إختبار صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جاء معامل الإرتباط بين محوري الدراسة بقيم تتراوح ما بين (٠.٨٣٣) و(٠,٨٨١) وهو ما يعني وجود إرتباط قوي بين معدل كل محور من محوري الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور	محتوى المحور	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الأول	أبعاد القيادة التحويلية	0.833	0.000
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0.881	0.000

إختبار ثبات فقرات الإستبانة :

حيث تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مؤشراً لثبات فقرات الإستبيان، وجاءت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبانة هي (٠,٨٠٢٥)، وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة التحويلية	الإستشارة الفكرية	٥	0.7150
	المشاركة في صنع القرارات	٥	0.7213
	التأثير المثالي	٥	0.8114
	الدافعية الإلهامية	٥	0.8546
	تمكين العاملين	٥	0.7541
سلوك المواطنة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي	5	0.8761
	الإيثار	5	0.8223
	الإستعداد لقبول المخاطرة	5	0.8654
جميع عبارات الإستبانة		٤٠	٠,٨٠٢٥

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تحليل البيانات الشخصية والتنظيمية لمفردات العينة المبحوثة:

- جاءت نسبة الاستجابة الأكثر من الذكور حيث قدرت بـ (٧٢ %) من العينة مقارنة بالإناث اللاتي مثلن (٢٨%).
- كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٢٥ عاماً فأقل) يمثلون (١٦%) فقط من العينة، في حين أن الشريحة العمرية من (٣٦ عاماً إلى ٤٥) جاءت بنسبة ٣٦%، تلتها الشريحة العمرية من (٢٦ عاماً - ٣٥) بنسبة ٢٨,٥% من العينة، تليها الشريحة العمرية (أكثر من ٤٦ عاماً) بنسبة ١٩,٥%. مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة من الشباب، ويعكس ذلك القدرة على تقدير مدى توافر أبعاد كل من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، الواردة بهذه الدراسة.
- كما تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية (بكالوريوس أو ليسانس) وذلك بنسبة ٨٣,٥%، تليها شريحة التعليم قبل الجامعي ١٢,٥%، ثم القليل من حملة الماجستير بنسبة ٤% فقط، ولا يوجد حملة للدكتوراه، مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة من ذوي المؤهلات العالية.
- كما تبين أن معظم أفراد العينة كان في الشريحة التي تتراوح خبرتها ما بين (٤ - ١٠ سنوات) بنسبة ٤٥,٣%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة (٤ سنوات فأقل) بنسبة ٢٤,٣%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين (١٠ - ١٥ سنة) بنسبة ١٩,٤%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي (أعلى من ١٠ سنوات) بنسبة ١١%. مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة ذوي خبرة مناسبة في العمل تؤهلهم لإدراك أبعاد متغيري الدراسة.
- كما تبين أن معظم أفراد العينة موجود في فئة الإداري/ الموظف بنسبة ٨٨,٥%، في حين كانت أقل نسبة في فئة العامل بنسبة ١١,٥%، مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة في فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية.

تحليل محاور الاستبيان الرئيسية

تحليل ومناقشة نتائج آراء واستجابات العاملين

فيما يلي تحليلاً مفصلاً لوصف إستجابات عينة المبحوثين حول متغيري الدراسة.

أ : إستجابات عينة الدراسة الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية

جاء ترتيب الأهمية النسبية لمتوسط آراء واستجابات عينة الدراسة من العاملين في الشركة المصرية للإتصالات "we" لأبعاد القيادة التحويلية، على النحو الآتي:

م	أبعاد القيادة التحويلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	التأثير المثالي	٤,٥١	٠,٦١٣	٩٣%	امتياز
٢	الإستثارة الفكرية	٤,٣٢	٠,٧١٥	٩١%	امتياز
٣	المشاركة في صنع القرارات	٤,٢٢	٠,٥٣٤	٩٠%	امتياز
٤	تمكين العاملين	٤,١٩	٠,٨٢١	٨٥%	جيد جداً
٥	الدافعية الإلهامية	٤,٠٣	١,١٧٧	٨٢%	جيد جداً

جاء ترتيب بُعد التأثير المثالي بالمرتبة الأولى، بدرجة إمتياز، وبنسبة مئوية بلغت ((٩٣,١)%) ووسط حسابي بلغ (٤,٥١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١٣)، أما بالنسبة لبُعد الإستثارة الفكرية فقد احتل المرتبة الثانية، بدرجة إمتياز، وبنسبة مئوية بلغت (٩١%) ووسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٧١٥)، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد المشاركة في صنع القرارات إذ حصل على أهمية نسبية بلغت (٩٠%) وبوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٣٤) بدرجة إمتياز، وجاء بالمرتبة الرابعة بُعد تمكين العاملين وبأهمية نسبية بلغت (٨٥%) وبوسط حسابي بلغ (٤,١٩) وانحراف (٠,٨٢١) بدرجة جيد جداً، وجاء بُعد الدافعية الإلهامية بالمرتبة الخامسة وبأهمية نسبية بلغت (٨١%) ووسط حسابي بلغ (٤,٠٣) وانحراف معياري بلغ (١,١٧٧) بدرجة جيد جداً.

وهذا ما يدل على أن وجهات النظر للعينة المبحوثة في الشركة كانت ايجابية فيما يخص أبعاد القيادة التحويلية لكون أغلب المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣).

ب : إستجابات عينة الدراسة الخاصة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
جاء ترتيب الأهمية النسبية لمتوسط آراء واستجابات عينة الدراسة من العاملين في الشركة المصرية للإتصالات "we" لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً، كما يلي:

م	سلوك المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	الإستعداد لقبول المخاطرة	٤,٣٣	٠,٧٠٣	٨٨%	جيد جداً
٢	الإيثار	٤,٢١	٠,٧١١	٨٦%	جيد جداً
٣	الإلتزام التنظيمي	٤,١١	٠,٨٢١	٨٥%	جيد جداً

جاء ترتيب بُعد الإستعداد لقبول المخاطرة بالمرتبة الأولى بدرجة جيد جداً وبنسبة مئوية بلغت (٨٨%) وبوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٠٣)، أما بالنسبة لبُعد الإيثار فقد احتل المرتبة الثانية بدرجة جيد جداً وبنسبة مئوية بلغت

(٨٦%) ووسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري بلغ (٠,٧١١)، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد الإلتزام التنظيمي بدرجة جيد جداً وبأهمية نسبية بلغت (٨٥%) وبوسط حسابي بلغ (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٨١٨).

وهذا ما يدل على أن وجهات النظر للعينة المبحوثة في الشركة كانت ايجابية فيما يخص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لكون اغلب المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) من مقياس الإختبار.

إختبار الفرضيات

تم قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية بالدراسة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث تحليل الإندثار المتعدد لإختبار أولوية دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الإندثار بهدف تحديد القوة التفسيرية في المتغيرات التابعة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية.

أ - إختبار الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ≤ a) بين أبعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. حيث جاءت نتائج تحليل الإندثار لإختبار تأثير المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية X في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية Y، كما يلي:

المتغير	معامل التحديد R2	معامل الإندثار β	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة
أبعاد القيادة التحويلية X	٠,٦٥٢	٠,٧١٦	٢٥,٤٢١	٥,١٢٧

جاء معامل التأثير للمتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.٦٥٢) وذلك بسبب توافر أبعاد القيادة التحويلية في الشركة، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٥,٤٢١) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (٥,١٢٧) قيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة في أبعاد القيادة التحويلية فإن ذلك سيزيد من سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (٠,٧١٦)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الرئيسة بالدراسة.

ب- إختبار الفرضيات الفرعية

١ - قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع الإلتزام التنظيمي Y1
جاءت نتائج تحليل الإندثار لأبعاد القيادة التحويلية في المتغير الفرعي التابع: الإلتزام التنظيمي Y1، كما يلي :

المُتغير	α	β	F	T
الإستثارة الفكرية X1	٠,٦١١	٠,٧١٣	٣٢,١٨٧	٥,٧٤١
المشاركة في صنع القرارات X2	٠,٥١٣	٠,٤١٧	١,١٧٧	١,١٥٧
التأثير المثالي X3	٠,١٥٩	٠,٦٢٣	٤,٦٧١	١.112
الدافعية الإلهامية X4	٠,٥٢٨	٠,٧٤٩	٣٥,٤٥٣	٥,٢٤٢
تمكين العاملين X5	٠,٥٣٨	٠,٧١٧	٣١,٢١٣	٥,٥٥١

- جاء تأثير بُعد الإستثارة الفكرية في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٦١١)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32.178) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٥,٧٤١) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الإستثارة الفكرية فإن ذلك يزيد من الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٧١٣)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن هناك تأثير من الإستثارة الفكرية في المُتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.
- جاء تأثير بُعد المشاركة في صنع القرارات في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٥١٣)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١,١٧٧)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١,١٥٧) أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد المشاركة في صنع القرارات، فإن ذلك يزيد من الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٤١٧) وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن هناك تأثير من المشاركة في صنع القرارات في المُتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.
- جاء تأثير بُعد التأثير المثالي في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,١٥٩)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤,٦٧١)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١,١١٢) أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التأثير المثالي فإن ذلك يزيد من الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٦٢٣)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن هناك تأثير من التأثير المثالي في المُتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.
- جاء تأثير بُعد الدافعية الإلهامية في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٥٢٨)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٥,٤٥٣) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١,١١٢) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الدافعية الإلهامية فإن ذلك يزيد من الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٧٤٩)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن هناك تأثير من الدافعية الإلهامية في المُتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.
- جاء تأثير بُعد تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠,٥٣٨)، في حين

أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (31,213) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (5,242) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0,01) وهذا ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تمكين العاملين فإن ذلك يزيد من الإلتزام التنظيمي بمقدار (0,717)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها أن هناك تأثير من تمكين العاملين في المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي.

٢ - قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع الإيثار (Y2).
جاءت نتائج تحليل الإحدار لأبعاد القيادة التحويلية في المتغير الفرعي التابع المتغير الفرعي التابع: الإيثار Y2، كما يلي :

المتغير	α	β	F	T
الإستثارة الفكرية X1	0,538	0,735	22,631	4,643
المشاركة في صنع القرارات X2	0,145	0,612	4,238	1,156
التأثير المثالي X3	0,123	0,512	4,332	1,543
الدافعية الإلهامية X4	0,524	0,467	6,743	2,765
تمكين العاملين X5	0,543	0,365	8,012	2,876

- جاء تأثير بُعد الإستثارة الفكرية في الإيثار بمقدار (0,538)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22,631) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,643) أكبر من قيمتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0,01) وهذا ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الإستثارة الفكرية فإن ذلك يزيد من الإيثار بمقدار (0,735)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن هناك تأثير من الإستثارة الفكرية في المتغير التابع: الإيثار.
- جاء تأثير بُعد المشاركة في صنع القرارات في الإيثار بمقدار (0,145)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4,238)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1,156) قيمتان أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (0,01) وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد المشاركة في صنع القرارات فإن ذلك سيزيد من الإيثار بمقدار (0,612)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن هناك تأثير من بُعد المشاركة في صنع القرارات في المتغير التابع: الإيثار.
- جاء تأثير بُعد التأثير المثالي في الإيثار بمقدار (0,123)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4,332)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (1,543) قيمتان أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (0,01)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التأثير المثالي فإن ذلك سيزيد من الإيثار

بمقدار (٠,٥١٢)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن هناك تأثير من بُعد التأثير المثالي في المتغير التابع: الإيثار.

• جاء تأثير بُعد الدافعية الإلهامية في الإيثار بمقدار (٠,٥٠٢)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٧١٦) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,٧٧٨) قيمتان أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١) وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الدافعية الإلهامية فإن ذلك سيزيد من الإيثار بمقدار (٠,٤١٥)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن هناك تأثير من بُعد الدافعية الإلهامية في المتغير التابع: الإيثار.

• أن تأثير بُعد تمكين العاملين في الإيثار كان بمقدار (٠,٥٤٣)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٨,٠١٢) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,٨٦٨) قيمتان أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تمكين العاملين فإن ذلك سيزيد من الإيثار بمقدار (٠,٣٦٥)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها أن هناك تأثير من بُعد تمكين العاملين في المتغير التابع: الإيثار Y2.

٣ - قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة (Y3)

جاءت نتائج تحليل الإنحدار لأبعاد القيادة التحويلية في المتغير الفرعي التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة Y3، كما يلي:

المتغير	α	β	F	T
الإستثارة الفكرية X1	٠,٥٥٥	٠,٣٩٩	١٣,٠٥١	٣,٦١٣
المشاركة في صنع القرارات X2	٠,٠٧١	٠,٣٦٩	٢,٨٢٦	١,٥٨١
التأثير المثالي X3	٠,٥٠٧	٠,٦٠٦	٧,٨٨٣	٢,٨٠٨
الدافعية الإلهامية X4	٠,٥٠٣	٠,٤٣٣	١٠,٨٤٧	٣,٢٩٤
تمكين العاملين X5	٠,١٤٩	٠,٣١٣	٣,٤٨٣	١,٥٤٦

• جاء تأثير بُعد الإستثارة الفكرية الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٥٥٥)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٣,٠٥١) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٣,٦١٣) قيمتان أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الإستثارة الفكرية فإن ذلك يزيد من الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٣٩٩)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن هناك تأثير من بُعد الإستثارة الفكرية في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة .

• جاء تأثير بُعد المشاركة في صنع القرارات في الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار

(٠,٠٧١)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢,٨٢٦)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١,٥٨١) أكبر من نظيرتيهما الجدولية وعند مستوى معنوي (٠,٠١) وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد المشاركة في صنع القرارات فإن ذلك يزيد من الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٣٦٩)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن هناك تأثير من المشاركة في صنع القرارات في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة .

• جاء أن تأثير بُعد التأثير المثالي في الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٥٠٧)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٨٨٣)، وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢,٨٠٨) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التأثير المثالي فإن ذلك يزيد من الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٦٠٦)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن هناك تأثير من التأثير المثالي في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة

• جاء أن تأثير بُعد الدافعية الإلهامية في الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٥٠٣)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٠,٨٤٧) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (٣,٢٩٤) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الدافعية الإلهامية فإن ذلك يزيد من الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٤٣٣)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أن هناك تأثير من الدافعية الإلهامية في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة.

• جاء تأثير بُعد تمكين العاملين على الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,١٤٩)، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣,٤٨٣) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (١,٥٤٦) أكبر من نظيرتيهما الجدولية عند مستوى معنوي (٠,٠١)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تمكين العاملين فإن ذلك يزيد من الإستعداد لقبول المخاطرة بمقدار (٠,٣١٣) وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها أن هناك تأثير من تمكين العاملين في المتغير التابع: الإستعداد لقبول المخاطرة .

عاشراً : النتائج والتوصيات

النتائج

- من خلال التحليل السابق لمُتغيرات الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج التالية:
1. أظهرت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة التي قامت عليها هذه الدراسة حيث ظهر وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية بأبعاده كمتغير مستقل، في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده بوصفه متغيراً تابعاً.
 2. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الشركة، والعلاقة بينهما علاقة طردية. مما يدل على

- أنه كلما توافرت أبعاد القيادة التحويلية الملائمة والمناسبة داخل الشركة، كلما انعكس ذلك على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
٣. أظهرت النتائج أن هناك معرفة جيدة بأبعاد القيادة التحويلية بالشركة من جانب العينة المبحوثة، حيث ظهر من النتائج أن ممارسات القادة التحويليون مع العاملين بالشركة تقوم على الإستثارة الفكرية وتمكينهم، والحث على المشاركة في صنع القرارات، والتأثير المثالي وتوفير الدافعية الإلهامية. كما أظهرت النتائج أن هناك معرفة جيدة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة من جانب العينة المبحوثة. حيث ظهر من النتائج توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى العينة المبحوثة. وهو ما يعطي انطباعاً بأن العاملين بالشركة قد خضعوا لبرامج توعوية وتدريبية للتعريف بكل من : القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية.
٤. دلت النتائج على أن ترتيب أبعاد القيادة التحويلة من حيث الممارسة بالشركة جاء كالتالي : التأثير المثالي، ثم الإستثارة الفكرية، ثم المشاركة في صنع القرارات، ثم تمكين العاملين، وأخيراً الدافعية الإلهامية، على الترتيب. وهو ما يعطي انطباعاً بأن العاملين بالشركة، يتأثرون بنسبة كبيرة بالقائد المثالي الذي يلهم أفكارهم.
٥. أظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من حيث الممارسة بالشركة جاء كالتالي: الإستعداد لقبول المخاطرة، ثم الإيثار، ثم الإلتزام التنظيمي، على الترتيب. وهو ما يعطي انطباعاً بأن العاملين بالشركة، على استعداد - بنسبة كبيرة - لقبول المخاطرة، والخوض فيها، في سبيل تحقيق أهداف الشركة.

التوصيات

- من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
١. يوصي الباحث إدارة الشركة باستخدام أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، وتقلل من قيود القيادة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش.
 ٢. ضرورة تعتمد إدارة الشركة مبدأ المشاركة في صنع القرارات واستثمار مبدأ الشراكة لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تواجه الشركة المبحوثة.
 ٣. ضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتماماً خاصاً بتوفير عناصر أبعاد القيادة التحويلية لدى المستويات القيادية والإشرافية بالشركة، باعتبارها متغيراً هاماً ينعكس أثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة إلتزامهم وولائهم للشركة المبحوثة.
 ٤. ضرورة قيام إدارة الشركة ببحث المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وأرائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم، فضلاً عن إلى تقديم أفكارهم بخصوص مستقبل الشركة من منطلق إنهم أكثر قرباً من الواقع العملي.
 ٥. ضرورة اهتمام إدارة الشركة بتمكين العاملين بوصفه إستراتيجية إدارة حديثة تسعى إلى تشجيع القيادات التحويلية بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية

- للإدارة لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة.
٦. تنفيذ برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الشركة لتوعيتهم بأهمية امتلاكهم لمستوى جيد من سمات القيادة التحويلية والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة الشركة والمروسين.
٧. ضرورة توجيه إدارة الشركة للعمل على تضمين آليات تقييم أداء العاملين، معياراً لتقييم مساهمات العامل الفردية التطوعية، لتشجيعه على تبني مثل هذه السلوكيات.
٨. ضرورة توجيه إدارة الشركة نحو الإهتمام بعقد دورات تدريبية (علمية ونفسية) توجه للعاملين، تتعلق ببناء سلوك المواطنة التنظيمية داخل الشركة.
٩. تشجيع قيادات الشركة على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، عن طريق توفير مناخ تنظيمي يدعم هذا النهج.
١٠. ضرورة أن تعي إدارة الشركة أهمية سمتي الإستثارة الفكرية والتمكين لكسب ثقة المروسين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والإبداع في عملهم والذي له اثر على أدائهم.
١١. على إدارة الشركة أن تقوم بإطلاع العاملين على رسالة الشركة وأهدافها بما يؤمن وضوح الرؤيا لديهم والعمل بما يتلاءم ورؤية الإدارة العليا ليكون الأداء متلائماً مع ما هو مطلوب والابتعاد عن العشوائية في العمل.

قائمة المراجع**المصادر العربية :**

- ال إسماعيل، جابر صباح (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العُمانية. المجلة الدولية للأبحاث الاقتصادية والإدارية. تركيا. ٢. (1)
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية : دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة فلسطين. ٧. (٤).
- أبو رمان، سامي بشير. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي. ١٢ (٣)
- البوق، لينا محمد سالم، (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. أطروحة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية. الرياض>
- الخصاونة، مهند؛ الشراري، معتصم. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية المجلة الاقتصادية للدراسات الجامعية الإسلامية، ٢٩ (١).
- ديون، عبد القادر. (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية. المجلة العالمية للاقتصاد والإدارة. ٤ (٣).
- الدراجي، سلام سعد سريح (٢٠١٦). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد ٢١. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة واسط. العراق.
- الدليمي، باسم طارق (٢٠١٩). أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن .
- سليمان، جمعة (٢٠١٦). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة حالة جامعة محمد بن خيضر. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد بن خيضر بسكرة. الجزائر.
- السوداني، محمد رحمة فنان، (٢٠١٤). تمكين وابداع المرؤوسين في اطار نموذج القيادة التحويلية. رسالة ماجستير. جامعة بغداد. كلية الادارة والاقتصاد.
- وليد، شلابي (٢٠١٦). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد بن خيضر بسكرة، الجزائر.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ أبو عمرة. صابرين سعيد. (٢٠١٩). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٧٢. (2)

- الشهري، وليد بن راشد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التأثير المثالي، رعاية الأفراد التحفيز العقلي الحفز الإلهامي، المجلة العربية للإدارة (43)
- الصويعي، هند خليفة سالم بركة (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمصارف العامة بمدينة بنغازي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- طحطوح، عالية إبراهيم محمد (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة. المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، أحمد العظمت، عبدالله (٢٠٢٠) أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن. جامعة آل البيت، الأردن.
- عواد، يونس؛ إبراهيم قدرى، عثمان (٢٠١٥). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. ٣٧. (2).
- عوجة، أزهار مراد، (٢٠١٩) الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني - الكوفة. مجلة الأوساط التقنية. جامعة الفرات. العدد ٣٥
- العيسى، غزير سعد، (٢٠١٩)، «الدافعية الذاتية كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية»، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (١٦). أغسطس.
- الفالح، ماجد بن سليمان (٢٠١٥). العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض. رسالة ماجستير رسالة دكتوراه غير منشورة. في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ' قسم العلوم الإدارية. الرياض. السعودية.
- قرني، حسام (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات" - دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة: ٣٨: (٢)
- قرني، حسام (٢٠٢٠)، أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات : دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية - دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة: ٤٠: (٤)
- قرني، حسام (٢٠٢٢). العلاقة بين القيادة الخادمة و الإلتساب الوظيفي من العمل: (دراسة ميدانية). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة: ٢٣: (٣).
- لعور، عاشور، (٢٠١٤). التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس: الجزائر.
- معمرى، حمزة (٢٠١٤). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقبلة لنيل شهادة دكتوراه العلوم. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجزائر.
- الهوتي، نوال بنت أحمد (٢٠٢٢). ممارسات القيادة التحويلية في مرحلة ما بعد الحصار على الإعتدال الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجالس الإستشارية بالكليات. مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية. ١٣.

المصادر الأجنبية :

- Amna, H., Seerat, F., Nosheen, A. (2020). Transformational Leadership: A Multiple Mediation Model of its Impact on Employee Creativity, Creative Leadership, and Creative Performance. *Management Decision*, 15(7)
- Asada, N., Hashmib, H. B. A., Nasirc, M., & Khalid, A. (2021). Transformational leadership relationship with employee creativity: The moderating effect of knowledge sharing and mediating effect of creative self-efficacy. *Leadership and Management* 15(8).
- Eyamba, E., & APAU, S. A. (2020). Effect of Transformational Leadership Style on Innovative Work Behaviour of Employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(8).
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020, May). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019) Atlantis Press.
- Jesus, divine (2021). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Administrative Sciences*. 2(12). 90- 134.
- Karunasekara, D. S. P. C., Karunarathne, R. A. I. C., & Wickram. N. (2021). Transformational Leadership on Employee Creativity in Five-Star Hotels in Sri Lanka: Moderating Role of Personal Initiatives. *South Asian Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1).
- Korany, Hossam (2020). The Impact of Leader's Ethical Behavior on Employees' Job Satisfaction and Mediating Role of Organizational Ethical Climate" Applying Study on The National Telecom Regulatory Authority in Egypt. *International Journal of Management and Applied Science*, Volume-6, Issue-9.
- Ma, X., Jiang, W., Wang, L., & Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7).
- Nabi, M. N., Liu, Z., and Hasan, N. (2022). "Examining the nexus between transformational leadership and follower's radical creativity: the role of creative process engagement and leader creativity expectation," *Int. J. Emerg. Mark.*,