

العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة دمياط

د/ أمير على المرسي شوشة
كلية التجارة بدمياط - جامعة المنصورة

مستخلص

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (جاذبية الشخصية، استثارة الدافعية، استثارة الفكر، الاعتبارات الفردية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات: المساعدة، المشاركة الإيجابية، الوعي، الولاء للمنظمة) وكذلك أثر تلك السلوكيات القيادية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج على البيانات التي تم تجميعها من ٢٨٩ مفردة من العاملين في القطاع المصرفي بمحافظة دمياط. ولقد أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود ارتباط إيجابي معنوي بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وكل من سلوكيات المساعدة والمشاركة الإيجابية، وكذلك ارتباط إيجابي معنوي بين بعدى القيادة التحويلية: قدرة القائد على استثارة فكر تابعيه ومراعاته للاعتبارات الفردية فيما بينهم وسلوكيات الوعي، كما ارتبطت جميع أبعاد القيادة التحويلية ما عدا جاذبية شخصية القائد بسلوكيات الولاء للمنظمة. كذلك أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج تأثير مستوى مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه على سلوكيات المساعدة، وكذلك تأثير جميع أبعاد القيادة التحويلية ما عدا بُعد استثارة الدافعية على سلوكيات المشاركة الإيجابية وسلوكيات الوعي، كما أثر بعدى جاذبية شخصية القائد ومراعاته للاعتبارات الفردية لتابعيه على مستوى سلوكيات ولاء العاملين للمنظمة.

Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Application Study on Banking Sector Employees in Damietta Governorate

This study explores the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviors. And the Impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviors. Researcher used the Pearson correlation coefficient and multi regression analyses to test hypotheses. The results of correlation coefficient showed that positive relationship between all dimensions of transformational leadership and (1) helping behaviors and (2) civic virtue. And positive relationship between some dimensions of transformational leadership and (1) conscientiousness and (2) loyalty. The results of multi regression analyses showed that (1) helping behaviors was affected only by individual consideration, (2) civic virtue was affected by charisma and individual consideration, (3) conscientiousness was affected by charisma, intellectual stimulation and individual consideration and (4) loyalty was affected by charisma and individual consideration.

مقدمة:

حازت القيادة التحويلية في الآونة الأخيرة على اهتمام واسع النطاق بين الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي كنموذج قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع (Rafferty & Griffin, 2004; Vries et al., 2008). ويرى (Pastor & Mayo, 2006) أن نظرية القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة تأثيراً وانتشاراً في العقود القليلة الماضية، حيث تسعى تلك النظرية لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على سلوكيات تابعيهم.

وتركز القيادة التحويلية على النواحي العاطفية حيث يناشد القائد التحويلي تابعيه ويستثير دافعهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (Yukl, 1999). ويبدل القائد التحويلي المزيد من الجهد فيما يتعلق باستثارة فكر تابعيه واستثارة دافعيتهم ومراعاة الاعتبارات الفردية فيما بينهم (Avolio et al., 1995; 1999; Bass & avolio, 1997).

على الجانب الآخر يرى (المطار، ٢٠٠٥) أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل. فالمنظمات الناجحة تحتاج إلى عاملين يؤدون أكثر من الواجبات الوظيفية المعتادة وينجزون أكثر مما هو متوقع (Van-Dyne, 1994)، حيث تُدرك رغبة العاملين في المشاركة بجهود إضافية تفوق الالتزامات الرسمية لوظائفهم على أنها مكون رئيسي للفعالية التنظيمية (Organ, 1997; Yen & Niehoff, 2004; Connell, 2005).

ولقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط إيجابياً بجودة المنتج (Bolino & Turnley, 2003) وتحسن إنتاجية الزميل، وإنتاجية المشرف (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Deckop, 1999) وتحسن الإنتاجية الإدارية، ودعم قدرة المنظمة على اجتذاب والاحتفاظ بأفضل العناصر البشرية، وتحسن الأداء (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Borman, 2004). كما تسهم في تنمية وصيانة رأس المال الاجتماعي الذي يتحول بدوره إلى مستويات مرتفعة من الأداء (Bolino et al., 2002).

أدبيات ومنعيرات الدراسة:

أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن للقيادة التحويلية تأثيرات إيجابية على الإبداع التنظيمي (Shin & Zhou, 2003; Jung et al., 2008; Gumusluoglu & Isev, 2009a) وأضاف جانب من الدراسات (Jung, 2001; Jung et al., 2003) أن

القيادة التحويلية تربطها علاقة إيجابية بدعم المناخ الإبداعي للمنظمة. وأثبتت دراسات (Shin & Zhou, 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009b) أن القيادة التحويلية تربطها علاقة إيجابية بالسلوك الإبداعي للعاملين.

وتربط القيادة التحويلية علاقة إيجابية بحفاظ التابعين على موارد المنظمة (Shin & Zhou, 2003) كما أوضحت دراسة (Schippers et al., 2008) أن سلوكيات القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على فعالية فرق العمل، وأثبتت دراسات أخرى تأثيرها على كل من فعالية عملية القيادة ورضا التابعين (Hinkin & Tracey, 1999; Xirasagar et al., 2005; 2006; Tekleab et al., 2008) وكذلك على الجهود الإضافية والفعالية التنظيمية (Xirasagar et al., 2005; 2006).

كما توصل العديد من الباحثين إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وكل من الالتزام العاطفي والمعياري (Lagomarsino & Cardona, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Lo et al., 2009) وكذلك بينها وبين سلوكيات المساعدة (Rafferty & Griffin, 2004)، وأضاف (نجم، ٢٠١١) وجود علاقة إيجابية بين بُعد استنارة القائد لدافعية تابعيه والاستغراق الوظيفي. وأثبتت (Dionne et al., 2004) أن مراعاة القائد للاعتبارات الفردية تدعم شعور الأتباع بالكفاءة الذاتية وكذلك تعزز إدراكهم للمعنى من عملهم. وأضاف (Dvir et al., 2002) أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على تنمية الأتباع.

كما وجد (Kark & Shamir, 2003) أن استنارة القائد التحويلي لفكر تابعيه تزيد من شعورهم بقيمتهم الذاتية وتؤدي إلى تعزيز سلوكيات التعاون والولاء والالتزام. كذلك أوضحت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة سلبية بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية (الكرداوى، ٢٠١١) ومستويات الصراع (Oluremi & Victor, 2009) والبيروقراطية ونوايا ترك العمل (Rafferty & Griffin, 2004).

على الجانب الآخر، أوضحت نتائج بعض الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر إيجابياً بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات (Coyle-Asat, 2006; Moon et al., 2008; Young, 2010). وأشارت دراسات (Baker et al., 2006; Moon et al., 2008; Young, 2010) أن الرضا الوظيفي أحد المقدمات الهامة لسلوكيات المواطنة، كما تربطها علاقة إيجابية بالتمكين النفسي (مرة، ٢٠١٠) والانتماء العاطفي والمعياري (الطار، ٢٠٠٥، الصباغ، ٢٠٠٨)، والدكاء العاطفي للقائد والثقة في الرئيس المباشر والثقة في المنظمة والدعم التنظيمي والتوجه بالفريق (Coyle-Shapiro et al., 2004)، وتماسك الجماعة (Chen et al., 2005). وتدعم تلك النتائج رؤية (Bukhari, 2009) بأن سلوكيات

المواطنة التنظيمية هي نتيجة مقنعة يمكن تفسيرها في سياق نظرية التبادل الاجتماعي.

كما أوضحت نتائج دراسة (Connell et al., 2005) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات الوعي والروح الرياضية والمشاركة الإيجابية وأبعاد القيادة التحويلية. وتوصل (Madhu & Krishnan, 2005) إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوكيات المساعدة والوعي وأثر سلبي على المشاركة الإيجابية.

فإذا كانت القيادة التحويلية نمط قيادي يحث التابعين لإنجاز أكثر مما هو متوقع (Rafferty & Griffin, 2004). فإن المتوقع هو الدور الرسمي والأكثر من المتوقع هو السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد وتتجاوز دوره الرسمي بكلمات أخرى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويستعرض الباحث في الفقرات التالية وجهات نظر بعض الباحثين فيما يتعلق بمفاهيم متغيري الدراسة وأبعاد كل منهما.

القيادة التحويلية:

يرى (Tracey & Hinkin, 1998) أن القيادة التحويلية عبارة عن عملية إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات وقيم أعضاء المنظمة لتعزيز التزامهم برسالة المنظمة وأهدافها. ويعرفها (Yukl, 2006; Tekleab et al., 2008) بأنها عملية تعزيز التزام التابعين بالأهداف التنظيمية وتشكيل ثقافة تتسق مع استراتيجية المنظمة.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي مجموعة من سمات وسلوكيات القائد التي تجذب التابعين نحوه وتجعله قادر على استثارة دافعيتهم وفكرهم ومراعاة الاعتبارات الفردية لكل منهم بغرض تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

اقترح (Bass & Avolio, 1990; 1997) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي: جاذبية الشخصية، واستثارة دافعية التابعين، واستثارة فكر التابعين، ومراعاة الاعتبارات الفردية للتابعين. وسوف يتبنى الباحث ذلك التوجه في تلك الدراسة، ويعرض الباحث لتلك الأبعاد في الفقرات التالية:

١. جاذبية الشخصية Charisma: ويُطلق عليها أيضاً التأثير المثالي Idealized Influence ولقد عرف (Lagomarsino & Cardona, 2003) جاذبية الشخصية بأنها سلوكيات تعزز التزام التابعين وتشعرهم بالتوحد مع القائد وتجعلهم يدركون القائد كمثل أعلى. ويعرفها (Pastor & Mayo, 2006) بأنها قدرة القائد على ممارسة تأثير قوى على معتقدات واتجاهات وسلوكيات تابعيه، ويضيف

(Gumustluoglu & Ilsev, 2009a) أن جاذبية الشخصية تجعل القائد ينل إعجاب واحترام وولاء تابعيه وتعزز الإحساس الجماعي للتابعين برسالة المنظمة.

٢. استثارة فكر التابعين Intellectual Stimulation: عرف

(Bass, 1988; Pastor & Mayo, 2006) استثارة القائد لفكر تابعيه بأنها سلوكيات القائد التي تتيح تابعيه على رؤية المشكلات من منظور جديد. وتزيد من إدراكهم للمشكلات كما تجعلهم يشككون فيما يؤمنون به من قيم ومعتقدات متعلقة بأساليب أدائهم لأعمالهم. وعرفها (Bass & Avolio, 1990) بأنها سلوكيات القائد التي تزيد من قدرته تابعيه على فهم وتحليل المشكلات وتزيد من جودة الحلول التي يبتكرونها لحل المشكلات.

٣. استثارة دافعية التابعين Inspirational Motivation: عرف

(Bass, 1988) استثارة دافعية التابعين بأنها قدرة القائد على تصور صورة مثالية عن المستقبل وإيصالها للتابعين بطريقة عاطفية تحثهم على المشاركة وتركز جهودهم وتتمذج سلوكياتهم. ويعرفها (Rafferty & Griffin, 2004) بأنها قدرة القائد على التعبير عن المنظمة برسائل إيجابية ومشجعة تسهم في بناء الدافعية وتعزيز الثقة. ويرى (Gumustluoglu & Ilsev, 2009a) أن استثارة دافعية التابعين هي قدرة القائد على صياغة رؤية للمستقبل وإيضاح كيفية تحقيق الغايات للتابعين والتعبير عن ثقته بقدرتهم على إنجازها. ويرى (Pastor & Mayo, 2006) أن القادة يمكنهم استثارة دافعية التابعين عن طريق تأسيس رؤية وغايات وأهداف طموحة والتعبير عن الحماس والتفاؤل وأن يوضحوا للتابعين المغزى من وظائفهم.

٤. مراعاة الاعتبارات الفردية Individualized Consideration: عرف

(Bass, 1988) مراعاة الاعتبارات الفردية للتابعين بأنها قدرة القائد على متابعة وتشجيع ودعم وتدريب تابعيه، ويعرفها (Rafferty & Griffin, 2004) بأنها اعتراف القائد بجهود تابعيه في إنجاز أهداف بعينها ومكافأتهم والثناء عليهم. ويعرفها (Gumustluoglu & Ilsev, 2009a) بأنها قدرة القائد على بناء علاقة فرد بينه وبين كل تابع من تابعيه وإدراكه للاحتياجات والمهارات والطموحات المختلفة لكل من تابعيه ووضع تلك الاختلافات محل اعتباره. ويرى (Pastor & Mayo, 2006) أنها سلوكيات القادة التي تركز على رفاهية ورضا التابعين مثل تقبل ظروفهم الفردية وتدريبهم والاستماع إليهم وإشراكهم في المهام الصعبة لتنميتهم وتطويرهم.

في إطار ما سبق فإن نظرية القيادة التحويلية تفترض أن سلوكيات القائد التحويلية يمكن أن تؤدي إلى نطاق واسع من التأثيرات الإيجابية على المستوى الشخصي كتمكين العاملين والجهود الإضافية وعلى مستوى المجموعة كفعالية

وتماسك الفريق والتعاون بين أعضائه وعلى مستوى المنظمة كالولاء للمنظمة والفعالية التنظيمية.

سلوكيات المواطنة التنظيمية:

عرف (Kamil, et al., 2010) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات مفيدة يقوم بها العاملون ويتوقعها المديرون ولكن لا يمكنهم طلبها كجزء من مهام الوظيفة لكونها تقع خارج نطاق الوصف الوظيفي.

ويعرفها كل من (Jacqueline et al., 2004; Bukhari, 2009) بأنها سلوكيات الدور الإضافي أى تلك السلوكيات غير المطلوبة بشكل رسمي من قبل المنظمة وتعتمد على مجرد قبول العاملين القيام بها نتيجة للبيئة التنظيمية.

وعرفها (Organ, 1988; 1997) بأنها سلوكيات تطوعية يقوم بها الفرد تتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشملها نظم المكافآت والترقيات بالمنظمة.

كما عرفها (Van-Dyne, 1994) بأنها سلوكيات اختيارية تتجاوز متطلبات الدور الرسمي ونظم تقييم الأداء الرسمية وتحقق أو تتنوى تحقيق منافع للمنظمة.

ويرى الباحث من استقراء المفاهيم المختلفة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الدور الرسمي، ولا ترتبط بنظم تقييم الأداء والمكافآت والجزاءات الرسمية، وتسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويذكر (Van-Dyne, 1994) أمثلة لتلك السلوكيات بالتعاون مع الزملاء، أداء واجبات إضافية دون شكوى، مساعدة الآخرين، استخدام وقت العمل بأقصى كفاءة، الحفاظ على موارد المنظمة، مشاركة الأفكار، التمثيل الإيجابي للمنظمة، تقديم الاقتراحات.

اقترح (Smith et al., 1983) بُعدين للمواطنة هما: سلوكيات الإيثار وسلوكيات الوعى ووسع (Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1989) نطاق سلوكيات المواطنة لتشمل خمسة أبعاد شملت سلوكيات: الإيثار، والكياسة، والوعى، والروح الرياضية، والمشاركة الإيجابية. ونظراً للتداخل المفاهيمي بين سلوكيات الإيثار وسلوكيات الكياسة عبر الباحث عنهما بمتغير واحد بمسمى سلوكيات المساعدة، فى حين أضافت دراسات أخرى (Van-Dyne, 1994; Coyle Shapiro, 2002) سلوكيات الولاء للمنظمة لسلوكيات المواطنة؛ ما جعل الباحث يتبنى الأبعاد الخمسة التالية: سلوكيات المساعدة، والمشاركة الإيجابية،

والوعي والولاء للمنظمة والروح الرياضية؛ للتعبير عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض لتلك المفاهيم:

١. سلوكيات المساعدة **Helping**: عرّفها (Smith et al., 1983; Organ, 1988) بأنها سلوكيات المواطنة الموجهة نحو أعضاء المنظمة والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالوظيفة كمساعدة الزملاء في إنجاز مهمة معينة أو غير مرتبطة بالوظيفة كمساعدة الزملاء أو الرئيس المباشر في حل المشكلات الشخصية. ويعرفها (الطار، ٢٠٠٥) بأنها سلوكيات موجهة لمساعدة الزملاء والرؤساء بالمنظمة دون توقع أي مكافأة. ويرى (Moorman et al., 1993; Connell, 2005) أنها سلوكيات موجهة إلى مساعدة الآخرين بالمنظمة في إنجاز المهام أو حل المشكلات المرتبطة بالعمل.

٢. المشاركة الإيجابية **Civic Virtue**: يعرفها (الطار، ٢٠٠٥) بأنها سلوكيات المشاركة بفعالية في أمور المنظمة، ويعرفها (Organ, 1988) بأنها المشاركة في حوكمة المنظمة. ويرى (Moorman et al., 1993) أنها المشاركة المسنولة في أمور المنظمة والحفاظ على مواردها.

٣. الوعي **Conscientiousness**: يرى (Organ, 1988) أن سلوكيات الوعي هي قيام الفرد بإداء أدوار ومهام تتجاوز حدود دوره الرسمي، ويرى (Moorman et al., 1993) أنها أداء الفرد لمتطلبات دوره الرسمي بمستويات تفوق التوقعات.

٤. الولاء للمنظمة **Loyalty**: يرى (الطار، ٢٠٠٥) أن الولاء للمنظمة هو ظاهرة تنشأ نتيجة توحيد قيم الفرد وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها، ويضيف (Coyle-Shapiro, 2002) أن الولاء للمنظمة هو سلوكيات الحديث عن المنظمة وتمثيلها بصورة إيجابية والدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية.

٥. الروح الرياضية **Sportsmanship**: هي قيام الفرد بإنجاز المهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون تدمير أو شكوى (الطار، ٢٠٠٥)، ويرى (Organ, 1988) أنها تحمل الفرد لظروف العمل غير المناسبة دون شكوى. ويرى (Moorman et al., 1993) أنها رضا الفرد عن ظروف العمل وامتناعه عن سلوكيات الشكوى أو التدمير. ويعرفها (Connell, 2005) بأنها ميل الفرد لامتناعه عن سلوكيات البسيط في بيئة العمل وتحمل عبء العمل الزائد دون شكوى أو طلب الإغاثة أو التعويض.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٣٧ مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي من طلاب الدراسات العليا بكلية التجارة بدمياط جامعة المنصورة، وذلك للإسهام في تحديد مشكلة الدراسة وتمت تلك الدراسة على مرحلتين تمت المرحلة الأولى بإجراء مقابلة جماعية للتعرف على مدى استعدادهم لمساعدة زملائهم ورؤسائهم في العمل، وكذلك مدى استعدادهم لبذل جهود إضافية والمشاركة الإيجابية في أمور البنك والولاء له وكذلك التعرف على مدى تقبلهم لظروف العمل. انتهت تلك المقابلة بحساب المتوسط المرجح لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المشاركين، وتم تقسيمهم إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: ترتفع لديها سلوكيات المواطنة وحجمها ١٣ مفردة.

المجموعة الثانية: تنخفض لديها سلوكيات المواطنة وحجمها ٢٤ مفردة.

وفي المرحلة الثانية من الدراسة الاستطلاعية تم إجراء مقابلة جماعية مع المجموعة الثانية فقط - بعد ٧ أيام من المقابلة الأولى - طرح الباحث تساؤل بشأن أسباب تدنى مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى تلك المجموعة محدداً مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالنمط القيادي للرئيس المباشر.

وأوضحت نتائج تلك المرحلة أن أهم أسباب تدنى مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية المرتبطة بالنمط القيادي للرئيس المباشر هي:

١. انخفاض قدرة الرئيس المباشر على استئارة دافعيتهم.
٢. انخفاض قدرة الرئيس المباشر على تحفيز قدراتهم الفكرية.
٣. عدم قدرة الرئيس المباشر على جذب انتباه مرؤوسيه.
٤. عدم قيام الرئيس المباشر بدور الممثل الأعلى لمرؤوسيه.
٥. عدم تبنى الرئيس المباشر لرؤية واضحة.
٦. عدم مراعاة الرئيس المباشر للظروف والاختلافات والطموحات الفردية.
٧. التقدير في الثناء على جهود المرؤوسين.
٨. انخفاض مستوى الثقة في الرئيس المباشر.

مشكلة البحث:

من خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث في تدنى مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية

لدى معظم العاملين في البنوك محل الدراسة، وذلك على الرغم من نتائج الدراسات التي أوضحت الأثر الإيجابية لتلك السلوكيات على الفعالية التنظيمية، ونظراً لأن القيادة هي رأس الأمر في أية منظمة فإن مشكلة البحث تدور حول الإجابة عن التساولين الرئيسيين التاليين:

١. هل توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

٢. هل يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

في هذا سياق مشكلة الدراسة ومراجعة الباحث للدراسات السابقة - وأختبارات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة - أمكن للباحث صياغة فرضيات الدراسة التالية:

(١) الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" وتنقسم تلك الفرضية إلى الفروض الفرعية التالية:

(١-١) "توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المساعدة"

(٢-١) "توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المشاركة الإيجابية"

(٣-١) "توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات الوعي"

(٤-١) "توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات الولاء للمنظمة"

(٢) الفرضية الرئيسية الثانية:

"يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"

وتنقسم تلك الفرضية إلى الفروض الفرعية التالية:

(١-٢) "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات المساعدة"

(٢-٢) "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات المشاركة الإيجابية"

(٣-٢) "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات الوعي"

(٤-٢) "يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوكيات الولاء للمنظمة"

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد شكل ومعنوية العلاقة القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
٢. التعرف على ما إذا كان للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
٣. اقتراح مجموعة من التوصيات بغرض الإسهام في تعظيم سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك محل الدراسة.

أسلوب البحث:

يتعرض الباحث في تلك الجزئية لمنهجية البحث وفيها يتم تحديد مقاييس متغيرات الدراسة التي استخدمها الباحث في تجميع البيانات واختبار ثبات وصدق تلك المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتحديد خصائص مفردات الدراسة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتصميم عدة نماذج انحدار بهدف تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض منهجية البحث.

قياس المتغيرات واختبار الثبات والصدق:

تم قياس أبعاد متغيرات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت ذو النقاط الخمس، الذي يتدرج من (١) وتعنى إطلاقاً و(٥) وتعنى دائماً. وقام الباحث بتصميم قائمة استقصاء لقياس القيادة التحويلية بالاعتماد على مقياس (Bass & Avolio, 1997) مكون من ٣٧ عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. وقام الباحث بتصميم قائمة استقصاء مكون من ٢٥ عبارة تقيس الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بالاعتماد على مقياس (Coyle-Shapiro, 2002) ومقياس (Kwantes et al., 2008)، ثم قام الباحث بإجراء التحليل العائلي وذلك للتأكيد على اتساق المقياس واستبعاد العبارات التي لا تضيف قيمة للمقياس وتم حذف العبارة التي حققت معدل تحميل أقل من ٠,٤ (Hinkin, 1995). وبناء على نتائج التحليل العائلي تم حذف العبارات رقم ٩، ١٥، ٢١، ٢٩، وذلك من مقياس القيادة التحويلية، كما تم حذف العبارات رقم ٥، ١٧، ١٨، ٢٤، من مقياس المواطنة التنظيمية (ملحق الدراسة).

تلى ذلك إجراء اختبارات الثبات والصدق لأبعاد متغيري الدراسة وعرض الجدول (١) نتائج تلك الاختبارات والتي أفادت بأن جميع معاملات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة - ما عدا متغير الروح الرياضية - كانت أكبر من ٠,٧ وهو الحد الأدنى المقبول لثبات المقياس (Nunnally, 1978). ونظراً لعدم وفاء متغير الروح الرياضية بالحد الأدنى لمعيار ثبات المقياس قام الباحث باستبعاد ذلك البعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لئلا تستكمل الدراسة على أربعة أبعاد فقط لسلوكيات المواطنة هي: سلوكيات المساعدة، والمشاركة الإيجابية، الوعى، الولاء للمنظمة.

جدول (١)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	رقم السؤال	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق
القيادة التحولية:				
١. جانبية الشخصية	الأول	*٩	٠,٩١٩٦	٠,٨٤٥٦
٢. استشارة الدافعية	الأول	*٨	٠,٩٥٦٢	٠,٩١٤٣
٣. استشارة الفكر	الأول	*٨	٠,٨٩٤٨	٠,٨٠٠٦
٤. الاعتبارات الفردية لسلوكيات المواطنة:	الأول	*٨	٠,٩٥٩٥	٠,٩٢٠٦
١. سلوكيات المساعدة	الثاني	*٥	٠,٨٤٨٤	٠,٧١٩٧
٢. المشاركة الإيجابية	الثاني	٦	٠,٨٢٩٨	٠,٦٨٨٥
٣. الوعى	الثاني	*٥	٠,٨٥٩٠	٠,٧٣٧٨
٤. الولاء للمنظمة	الثاني	٣	٠,٨٦٢١	٠,٧٤٣٧
٥. الروح الرياضية	الثاني	*٤	٠,١٤٣٣	٠,٠٢٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

* حذف عبارة أو متغير، ** حذف عبارتين، ملحوظة العبارات المحذوفة محدد بملحق الدراسة

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بأربعة بنوك بمحافظة دمياط هي: البنك الأهلى، بنك القاهرة، بنك مصر، بنك الإسكندرية. وبلغت أعداد العاملين وقت إجراء الدراسة الميدانية فى تلك البنوك على التوالي: ١٨١، ٩٧، ٧٥، ٧٢ بإجمالى ٤٢٥ عامل. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل فى جمع البيانات الميدانية.

استعان الباحث بفريق عمل من طلاب دبلوم الدراسات العليا العاملين فى البنوك محل الدراسة قاموا بتوزيع ٤٢٥ استمارة استقصاء على جميع العاملين بفروع البنوك محل الدراسة بمحافظة دمياط استجاب منهم ٤١١ مفردة بمعدل

استجابة ٩٦,٧٪، تم استبعاد ٢٢ استمارة لعدم صلاحيتها ليصبح العدد النهائي لمفردات الدراسة ٣٨٩ مفردة.

بلغ عدد المستجيبين من الرجال ٣١٦ مفردة بنسبة ٨١,٢٪، وعدد المستجيبات من النساء ٧٣ مفردة بنسبة ١٨,٨٪. ومن حيث مستوى الخبرة بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة خمس سنوات فأقل ٨١ مفردة بنسبة ٢٠,٨٪، فى حين بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة أكثر من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات ١٠٢ مفردة بنسبة ٢٦,٢٪، كما بلغ عدد المستجيبين ذوى الخبرة عشر سنوات فأكثر ٢٠٦ مفردة بنسبة ٥٣٪. ومن حيث المستوى التعليمى بلغ عدد المستجيبين ذوى المستوى التعليمى الجامعى ٣١٥ مفردة بنسبة ٨١٪، فى حين بلغ عدد المستجيبين الحاصلين على دراسات عليا ٧٤ مفردة بنسبة ١٩٪، كما بلغ عدد المستجيبين من مستوى الإدارة المباشرة ٣٣٧ مفردة بنسبة ٨٦,٦٪ وعدد المستجيبين من مستوى الإدارة الوسطى ٥٢ مفردة بنسبة ١٣,٤٪.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

اختبر الباحث الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، والتي تم تقسيمها لأربعة فرضيات فرعية حسب الأبعاد الأربعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويعرض الجدول (٢) الوسط الحسابى والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول (٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
القيادة التحويلية:										
١. جاذبية الشخصية	٢,٣٧٢٩	٠,٨٥٥٧								
٢. استئارة الدافعية	٢,٢٦٦١	١,٠٠٠٣	٠,٨٦٧							
٣. استئارة الفكر	٢,٠٥٢٨	٠,٩٧٨٥	٠,٧٢٢	٠,٨١١						
٤. الاعتبارات الفردية	٢,٠١٤٩	١,١٢٥٠	٠,٧٦٢	٠,٨٠١	٠,٧٠١					
سلوكيات المواطنة:										
٥. سلوكيات المساعدة	٢,٨٨٠٧	٠,٧٧٤٥	٠,٣٧١	٠,٣٧٧	٠,٣٦٩	٠,٤٣٨				
٦. المشاركة الإيجابية	٢,١٥٧٥	٠,٧٣٧١	٠,٢١٨	٠,٢٤٦	٠,٤٠٨	٠,٦٥٠				
٧. الوعي	٢,٧١٥٨	٠,٧٧٠١	٠,٠٠٢	٠,٧٠	٠,١٧٧	٠,١٧٥	٠,١١١			
٨. الولاء للمنظمة	٤,٢٠٦٦	٠,٨١٦٥	٠,٩٧	٠,١٩٧	٠,٢٠٧	٠,٢٣٨	٠,٥٨٢	٠,٥١٢		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ١% ($p < 0.01$)

أوضحت نتائج معامل ارتباط بيرسون المعروضة بالجدول (٢) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات المساعدة، وحقق بُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية أعلى معامل ارتباط بسلوكيات المساعدة ($R=0.438, p>0.01$)، وجاء بُعد استئارة القائد لفكر تابعيه في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط ($R=0.377, p>0.01$)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد جاذبية شخصية القائد ($R=0.371, p>0.01$). ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات المشاركة الإيجابية وحقق بُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه أقوى الارتباطات ($R=0.408, p>0.01$). وجاء في المرتبة الثانية بُعد استئارة القائد لفكر تابعيه بمعامل ارتباط ($R=0.346, p>0.01$) وجاءت في المرتبة الثالثة قدرة القائد على استئارة دافعية تابعيه بمعامل ارتباط ($R=0.295, p>0.01$). ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وكذلك أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين بعدى القيادة التحويلية: (١) استئارة القائد لفكر تابعيه، (٢) مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه وسلوكيات الوعي، وحققت قدرة القائد على استئارة فكر تابعيه أقوى الارتباطات بسلوكيات الوعي وذلك بمعامل ارتباط ($R=0.177, p>0.01$)، فى حين لم تثبت معنوية ارتباط بين بعدى القيادة التحويلية: (١) جاذبية الشخصية،

(٢) استئارة الدافعية بسلوكيات الوعى. ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً.

كما أوضحت النتائج وجود ارتباط إيجابى معنوى بين أبعاد القيادة التحويلية التالية: (١) استئارة القائد للدافعية، (٢) استئارة القائد لفكر تابعيه، (٣) مراعاة القائد للاعتبارات الفردية فيما بين تابعيه، وسلوكيات الولاء للمنظمة. وحقق بُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه أقوى الارتباطات ($R=0.238, p>0.01$). وجاء فى المرتبة الثانية بُعد استئارة القائد لفكر تابعيه بمعامل ارتباط ($R=0.207, p>0.01$)، فى حين لم تثبت معنوية ارتباط جاذبية شخصية القائد بسلوكيات الولاء للمنظمة، ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

اختبر الباحث الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير إيجابى معنوى للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، والتي قُسمت لأربعة فرضيات فرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. ويعرض الجدول (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (٣)

نتائج تحليل انحدار القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المساعدين		المشاركة الإيجابية		الولاء للمنظمة		أبعاد متغيرات الدراسة	
t(Sig)	B	t(Sig)	B	t(Sig)	B	t(Sig)	B
٠.٧٧٣ (٠.٤٤٠)	٠.٠٧٢	٣.٣٨٧ (٠.٠٠١)	٠.٣٥٩	٣.٦٦٠ (٠.٠٠٠)	٠.٣٨٢	٠.٨٥٩ (٠.٠٠٠)	
٠.٦٠٤ (٠.٥٤٦)	٠.٠٦٨	٠.٣٥٤ (٠.٧٢٤)	٠.١٦٠	١.٣٤١ (٠.١٨١)	٠.٢٠٧	١.٧٢٢ (٠.٠٨١)	
١.٦٥٥ (٠.١٩٩)	٠.١٢٩	٣.٢٧٢ (٠.٠٠١)	٠.٣١٨	٣.٨٦٣ (٠.٠٠٠)	٠.١١٩	١.٤٣٩ (٠.١٥١)	
٤.٤٥٢ (٠.٠٠٠)	٠.٣٤٧	٦.٤٥٩ (٠.٠٠٠)	٠.٥٠٠	٤.٢٩٠ (٠.٠٠٠)	٠.٢٧٩	٢.٣٦٩ (٠.٠٠٠)	
٢٤.٦٩٧ (٠.٠٠٠)	F(Sig)	٢٦.٤٢٩ (٠.٠٠٠)	٢١.٧٠٨ (٠.٠٠٠)	١٠.٣٢٨ (٠.٠٠٠)			
	Adjusted R ²		٠.٢٠٤	٠.٠٩٧	٠.٠٨٦		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية
* معامل الانحدار ونموذج الانحدار معنوى عند مستوى معنوية ١% ($p > 0.01$)

أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المعروضة بالجدول (٣) وجود أثر إيجابي معنوي لبُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه على سلوكيات المساعدة ($\beta=0.347, p>0.01$)، على الجانب الآخر لم تثبت معنوية أثر باقى أبعاد القيادة التحويلية على سلوكيات المساعدة، وربما يرجع ذلك للتأثيرات المتبادلة بين أبعاد القيادة التحويلية، وهو ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الأولى جزئياً.

كما أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة التحويلية التالية: (١) جاذبية الشخصية، (٢) استثارة الفكر (٣) مراعاة الاعتبارات الفردية على سلوكيات المشاركة الإيجابية، وكان بُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه صاحب أكبر تأثير على سلوكيات المشاركة الإيجابية ($\beta=0.500, p>0.01$)، وجاء فى المرتبة الثانية متغير جاذبية شخصية القائد ($\beta=0.312, p>0.01$)، على الجانب الآخر لم تثبت معنوية أثر استثارة القائد لدافعية تابعيه على سلوكيات المشاركة الإيجابية، ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الثانية جزئياً.

وكذلك أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة التحويلية التالية: (١) جاذبية الشخصية، (٢) استثارة الفكر، (٣) مراعاة الاعتبارات الفردية على سلوكيات الوعى واحتلت جاذبية شخصية القائد المرتبة الأولى من حيث التأثير على سلوكيات الوعى ($\beta=0.359, p>0.01$)، وجاء فى المرتبة الثانية مراعاة القائد للاعتبارات الفردية لتابعيه ($\beta=0.354, p>0.01$)، فى حين لم تثبت معنوية أثر استثارة القائد لدافعية تابعيه على سلوكيات الوعى، ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الثالثة جزئياً.

وكذلك أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لبعدى القيادة التحويلية: (١) جاذبية الشخصية، (٢) مراعاة الاعتبارات الفردية على سلوكيات الولاء للمنظمة، وجاءت جاذبية شخصية القائد فى المرتبة الأولى من حيث التأثير على سلوكيات الولاء للمنظمة ($\beta=0.382, p>0.01$)، على الجانب الآخر لم تثبت معنوية أثر بعدى القيادة التحويلية: (١) استثارة الدافعية (٢) استثارة الفكر على سلوكيات الولاء للمنظمة، ما يعنى قبول الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً.

مناقشة النتائج:

أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية بين جاذبية شخصية القائد وقدرته على استثارة دافعية وفكر تابعيه ومراعاته للاعتبارات الفردية فيما بينهم من جانب وسلوكيات المساعدة من جانب آخر، وحقق بُعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه أقوى الارتباطات بمستوى ممارسة تابعيه

لسلوكيات المساعدة. واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Madhu & Krishnan, 2005; Asgari et al., 2008).

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي معنوي لبعدها مراعاة القائد للاعتبارات الفردية لتابعيه على سلوكيات المساعدة. وهو ما يعني أن التوسع في ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية متمثلة في مراعاة الاعتبارات الفردية لتابعيهم سوف تؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة رؤوسهم لسلوكيات مساعدة زملائهم ومساعدة رئيسهم المباشر في إنجاز المهام وكذلك مساعدتهم في حالة زيادة عبء العمل عليهم وكذلك مساعدتهم إذا ما واجهوا مشكلات أثناء أدائهم لأعمالهم. واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراستي (Madhu & Krishnan, 2005; Asgari et al., 2008)، على الجانب الآخر، لم تثبت معنوية أثر باقي أبعاد القيادة التحويلية على سلوكيات المساعدة وربما يرجع ذلك للتأثيرات المتبادلة بين أبعاد القيادة التحويلية.

كما أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية بين جاذبية شخصية القائد وقدرته على استثارة دافعية وفكر تابعيه ومراعاته للاعتبارات الفردية فيما بينهم من جانب وسلوكيات المشاركة الإيجابية من جانب آخر، وحققت بعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه أقوى الارتباطات بمستوى ممارسة تابعيه لسلوكيات المشاركة الإيجابية في أمور المنظمة. واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Connell, 2005; Asgari et al., 2008).

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي معنوي لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية: (١) مراعاة الاعتبارات الفردية فيما بين الأتباع، (٢) جاذبية شخصية القائد، (٣) استثارة القائد لفكر تابعيه على سلوكيات المشاركة الإيجابية، وذلك على الترتيب من حيث قوة تأثيرها. ويؤدي توافر تلك الأبعاد بالرئيس المباشر إلى زيادة مشاركة واهتمام رؤوسه بأمور المنظمة ومراعاتهم لتطبيق المعايير المهنية وتقديم وتطبيق الاقتراحات الإبداعية وتشجيع زملائهم على المشاركة في تلك الجوانب. واتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراستي (Connell, 2005; Asgari et al., 2008)، واختلفت مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Madhu & Krishnan, 2005) والتي أشارت إلى وجود أثر سلبي لسلوكيات القيادة التحويلية على المشاركة الإيجابية.

كذلك أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن قدرة القائد على استثارة فكر تابعيه ومراعاته للاعتبارات الفردية فيما بينهم ترتبط إيجابياً بسلوكيات الوعي، وكان بُعد استثارة القائد لفكر تابعيه الأقوى ارتباطاً بمدى ممارستهم لسلوكيات الوعي،

واتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (Madhu & Krishnan, 2005;

Moss & Ngu, 2006; Asgari et al., 2008).

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي معنوي لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية: (١) جاذبية شخصية القائد، (٢) مراعاة الاعتبارات الفردية (٣) استشارة فكر الأتباع على سلوكيات الوعى، وذلك على الترتيب من حيث قوة التأثير. وهو ما يعنى أن زيادة مستوى جاذبية شخصية الرئيس المباشر وزيادة مستوى مراعاته للاعتبارات الفردية لمؤوسيه والارتقاء بقدرته على استشارة فكرهم تؤدي إلى زيادة سلوكيات الوعى لدى مؤوسيه متمثلة في تحقيق مستويات إنجاز تفوق التوقعات وبذل جهود إضافية من أجل المنظمة والمشاركة في أنشطة تستهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، واتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسات

(Madhu & Krishnan, 2005; Moss & Ngu, 2006; Asgari et al., 2008).

كما أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن قدرة القائد على استشارة دافعية وفكر تابعيه ومراعاته للاعتبارات الفردية فيما بينهم ترتبط إيجابياً بسلوكيات الولاء للمنظمة، وحققت بعد مراعاة القائد للاعتبارات الفردية بين تابعيه أقوى الارتباطات بمستوى ممارسة تابعيه لسلوكيات الولاء للمنظمة، واتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسات

دراسات (Lagomarsino & Cardona, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Lo et al.,

2009).

وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لجاذبية شخصية القائد ومراعاته للاعتبارات الفردية لتابعيه وذلك على الترتيب من حيث قوة التأثير على سلوكيات الولاء للمنظمة، وهو ما يعنى أن زيادة مستوى جاذبية شخصية الرئيس المباشر وزيادة درجة مراعاته للاعتبارات الفردية لمؤوسيه تؤدي إلى الارتقاء بمستوى سلوكيات ولاء مؤوسيه للمنظمة فيخبرون الأطراف الخارجية أن المنظمة هي أفضل مكان للعمل ويدافعون عن المنظمة إذا ما انتقدها الآخرون ويمثلون المنظمة بأفضل الطرق الممكنة، واتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسات

(Lagomarsino & Cardona, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Lo et al., 2009).

Lo et al., 2009)

وتتفق تلك النتائج مع نظرية القيادة التحويلية والتي تشير إلى أن إتباع القائد لسلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى نطاق واسع من التأثيرات الإيجابية على سلوكيات التابعين متجاوزة الدور الرسمي إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك يمكن تفسير النتائج في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي والتي ترى إن مدركات العاملين الإيجابية بشأن النمط القيادي والدعم التنظيمي وبيئة العمل تنعكس في شكل اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه الوظيفة والزملاء والرؤساء والمنظمة.

الخاتمة والتوصيات:

تُعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مكون رئيسي للفعالية التنظيمية (Organ, 1997; Yen & Niehoff, 2004; Connell, 2005) ولقد أوضحت نتائج بعض الدراسات (Coyle-Shapiro et al., 2004; Baker et al., 2006; Moon et al., 2008; Sharma et al., 2011) أن هناك مقدمات عديدة تسهم في تحسين سلوكيات المواطنة منها على سبيل المثال؛ الرضا الوظيفي، العدالة المُدركة، الالتزام التنظيمي، ودعم القائد، والدعم التنظيمي المُدرك والثقة التنظيمية والقيادة التحويلية. وأوضحت نتائج تلك الدراسة معنوية العلاقة وكذلك الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء نتائج تلك الدراسة يقترح الباحث مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بالنمط القيادي للرئيس المباشر والتي تستهدف زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

1. عند اختيار الرؤساء المباشرين ينبغي مراعاة توافر معيار جاذبية الشخصية، وكذلك اختبار قدرات المرشحين لشغل المنصب سواء بالتعيين أو الترقية على استئثار دافعية مرؤوسيههم واستئثار فكرهم وكذلك اختبار قدرتهم على إدراك وفهم ومراعاة الاعتبارات الفردية بين مرؤوسيههم.
 2. عقد بعض الاختبارات للرؤساء المباشرين للوقوف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لديهم.
 3. تطوير برامج تدريبية لتطوير وتنمية سلوكيات القيادة التحويلية لما لها من آثار إيجابية على سلوكيات المواطنة لدى مرؤوسيههم.
 4. عقد ورش عمل لتوعية الرؤساء بسلوكيات القيادة التحويلية.
 5. عقد ورش عمل لتوعية العاملين بمفهوم سلوكيات المواطنة وأهميتها بالنسبة للمنظمات المعاصرة.
 6. عقد ورش عمل لتوعية الرؤساء بكيفية تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيههم.
- على الجانب الآخر يقترح الباحث بعض الأفكار لإجراء بحوث مستقبلية على النحو التالي:

1. المقدمات الذاتية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمدخل لتطوير اختبارات التعيين والترقية.
2. دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي بالمنظمات.
3. جودة العلاقة بين القائد وتابعيه كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة.

المراجع

- شوقي محمد الصباغ، ٢٠٠٦، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة مجلة آفاق جديدة كلية التجارة جامعة المنوفية العدد ١.
- عبد الحكيم أحمد نجم، ٢٠١١، العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد ٣٥ العدد ٢: ٢٥-١.
- محمد السيد أسامة العطار، ٢٠٠٥، العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكلاً من المواطنة التنظيمية والدور الإضافي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- مصطفى محمد الكرداوي، ٢٠١١، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١٨ العدد ٢: ٣٢٤-٢٨٣.
- وائل محمود عبد الجواد زهرة، ٢٠١٠، علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. & Abu-Sama, B. 2008. The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4): 140-151.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-463.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. 1995, MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, technical report, Center for Leadership Studies, Binghamton University, NY.
- Baker, T. L., Hunt, T. g., & Andrews, M. C. 2006. Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59: 849-857.
- Bass, B. M. 1988. The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*. 7: 21-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1997. Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bolino M. C., & Turnley W. H. 2003. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3):60-71.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship behaviors and the creation of social capital in organization. *Academy of Management Review*, 27(4): 505-522.
- Borman, W. C. 2004. The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13: 238-241.
- Bukhari, Z. U. 2009. Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12):106-115.
- Chen, X. P., Lam, S. S. K., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. M. 2005. Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2): 273-300.
- Connell, P. W. 2005. Transformational leadership, leader-member exchange (LMX), and OCB: The role of motives. University of South Florida. Theses and Dissertations. Paper 2833. available at:<http://scholarcommons.usf.edu/etd/2833>
- Coyle Shapiro, J. 2002. A physiological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(8): 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. 2004. Exploring directed citizenship behaviour: Reciprocity or "it's my job". *Journal of Management Studies*, 41(1): 85-106.
- Deckop, J. R. 1999. Getting more than you pay for: Organizational Citizenship Behavior and pay for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4): 420-428.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. 2004. Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17: 177-193.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B. J., & Shamir B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and

- performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4):735-744.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. 2009a. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26: 264-277.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. 2009b. Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62: 461-473.
- Hinkin, T. 1995. A review of scale development practices in the study of organisations. *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. 1999. The relevance of charisma for transformational leadership in stable organization. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 105-119.
- Jacqueline A-M., Shapiro, C., Kessler, L., & Purcell, J. 2004. Exploring organizationally directed citizenship behavior: Reciprocity or 'It's my job? *Journal of Management Studies*, 41(1): 362-380.
- Jung, D. I. 2001. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13: 185-195.
- Jung, D. I., Chow, C. W., & Wu A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14: 525-544.
- Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. W. 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19: 582-594.
- Kamil, N. M, Gani, A. O., Sulaiman, M., & Ahmad, K. 2010. Implications of Piety (Taqwa) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from Islamic Perspective: A Study of Professionals in Southeast Asia. 9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter), 166-181.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. 2003. The two faces of transformational leadership: Dependence and empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 88: 246-255.

- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, C.H. & Towson, S. 2008. Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32: 229-243.**
- Lagomarsino, R., & Cardona, P. 2003. Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan health institutions. Work Paper No 494, IESE Business School, Universidad de Navarra.**
- Lo M., Ramayah T., & Min, H. W. 2009. Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6): 133-139.**
- Madhu B., & Krishnan V. R. 2005. Impact of transformational leadership and karma-yoga on organizational citizenship behavior. *Prestige Journal of Management and Research*, 9(1): 1-20.**
- Modassir, A., & Singh, T. 2008. Relationship of Emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1): 3-21.**
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. 2008. Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93: 84-94.**
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6:209-225.**
- Moss S. A., & Ngu, S. 2006. The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11(6):70-91.**
- Nunnally, J. C. 1978. Psychometric Theory 2nd edition. McGraw Hill, New York.**
- Oluremi, A., & Victor, C. 2009. The role of transformational and emotional leadership in the relationship between conflict and team outcomes. Presented at the 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference Kyoto, Japan.**
- Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.**

- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time. Human Performance, 10(2): 85-97.**
- Pastor, J. C., & Mayo, M. 2006. Transformational and Transactional leadership: An Examination of Managerial Cognition among Spanish Upper Echelons. IE Working Paper, WP06-13.**
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1989. A second generation measure of organizational citizenship behaviors. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.**
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of Organizational Citizenship Behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. Human Performance, 10(2):133- 152.**
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, 15: 329-354.**
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Knippenberg, D. 2008. The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. Human Relations, 61: 1593-1616.**
- Sharma, J. P., Bajpai, N. & Holani, U. 2011. Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. International Journal of Business and Management, 6(1): 67-75.**
- Shin S. J., & Zhou J. 2003. Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. Academy of Management Journal, 46(6): 703-714.**
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4): 653-663.**
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. 2011: A study of job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior. International Conference of Management (ICM) Proceeding.**
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page: Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. Journal of Leadership and Organizational Studies, 14(3): 185 – 201.**

- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. 1998. Transformational leadership or effective managerial practice. *Group & Organization Management*, 23 (3): 220-236.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Xirasagar, S., Samuels, M. E., & Curtin, T. F. 2006. Management training of physician executives, leadership style and disease management performance: An empirical study. *American Journal of Managed Care*, 12(2): 765-772.
- Xirasagar, S., Samuels, M. E., & Stoskopf, C. H. 2005. Physician leadership styles and effectiveness: An empirical study. *Medical Care Research and Review*, 62(6): 720-740.
- Yen, H. R., & Niehoff B. P. 2004. Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8): 1617-1637.
- Young, L. D. 2010. Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. *European Journal of Scientific Research*, 45 (4): 637-648.
- Yukl, G. A. 1999. An evaluation of the conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.
- Yukl, G. A. 2006. *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ملحق الدراسة

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستهدف قياس مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في رئيسك المباشر، برجاء تحديد مستوى ممارسة رئيسك المباشر لتلك الممارسات:

معامل التحميل (معامل الثبات)	العبرة
(٠,٩١٩٦)	(١) جانبية شخصية القائد:
٠,٧٧٢	١. يجنبنا عن ما يؤمن به من قيم ومعتقدات
٠,٩٩٨	٢. يؤكد على أهمية الالتزام بالقيم والمعتقدات
٠,٧٢٢	٣. يؤكد على أهمية الإحساس بالهدف من أعمالنا
٠,٦٦٩	٤. يظهر في سلوكياته إيمانه بقيمه ومعتقداته
٠,٤٤٤	٥. يوضح الهدف الرئيسي من أعمالنا
٠,٧٣٧	٦. يتحدث عن دور الثقة المتبادلة في التغلب على المشكلات والصعوبات
٠,٧٣٦	٧. يؤكد على أهمية توافر إخصان مشترك بالرسالة
٠,٦٣٤	٨. يهتم بالأخبار الأخلاقية عند صنع القرارات
*٠,٣٥٢	٩. يتخذ موقف تجاه المشكلات الصعبة
٠,٥٠٠	١٠. يتصرف بطريقة تتسق مع قيمه
(٠,٩٥٦٢)	(٢) قدرة القائد على استنارة دافعية تابعة:
٠,٦٨١	١١. يؤسس معايير أداء مرتفعة
٠,٨٦٥	١٢. تستثير رؤيته إمكانيات جديدة لدينا
٠,٨١٩	١٣. يشجعنا بشكل مستمر
٠,٨٢٦	١٤. يركز انتباهي على متطلبات النجاح
*٠,١٢٦	١٥. يدعم إدراكي للقضايا الهامة المتعلقة بالعمل
٠,٧٥٧	١٦. يعبر عن ثقته في قدراتنا على إنجاز الأهداف
٠,٦٧٦	١٧. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
٠,٧٢٦	١٨. يتحدث بحماس عن ما نحتاج إلى إنجازه
٠,٧٦٩	١٩. يتبنى رؤية للمستقبل
(٠,٨٩٤٨)	(٣) قدرة القائد على استنارة فكر تابعة:
٠,٦٧٢	٢٠. يشجع المزمومين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم
*٠,٠٠٨	٢١. يشجع على مناقشة المشكلات باستخدام المبررات والأدلة بدلا من الآراء
٠,٧٨٤	٢٢. يشكك في الطرق التقليدية لأداء المهام
٠,٧٩٤	٢٣. يؤكد على التشكيك في الافتراضات الأساسية لاختبار مدى مناسبتها
٠,٨١٦	٢٤. يشجع على إعادة التفكير في أفكار ما كان أحد يشك بها
٠,٨١٩	٢٥. يبحث عن منظورات مختلفة عند حل المشكلات
٠,٨٢٤	٢٦. يقترح طرق جديدة لكيفية أداء أعمالنا
٠,٥٢٠	٢٧. يبحث على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة
٠,٨٥٠	٢٨. يشجع على التفكير غير التقليدي عند التعامل مع المشكلات التقليدية
(٠,٩٥٩٥)	(٤) مراعاة القائد للاحتياجات الفرعية لتابعيه:
*٠,٠٨٩	٢٩. يعرني كيفية تحديد احتياجات الآخرين وقدراتهم
٠,٦٤١	٣٠. يعاملني كإنسان عوضاً عن كوني مروض
٠,٧٥٠	٣١. يؤثر انتباهي لتطوير نقاط قوتي
٠,٨٤٣	٣٢. يعامل كل منا كقرد له احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة
٠,٨٨٥	٣٣. يروج لتطوير الذات
٠,٨٤٥	٣٤. يعطي مزيد من الاهتمام لأفراد يهملهم الآخرون
٠,٨١٧	٣٥. ينصت باهتمام لاهتماماتي
٠,٨٤٦	٣٦. يقدم نصائح مفيدة لتنمية مهاراتي وقدراتي
٠,٦١٩	٣٧. يخصص جزء من وقته لتعظيمي وتكريبي

* حذف العبرة أو حذف المتغير

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تستهدف قياس مدى ممارستك لسلوكيات المواطنة التنظيمية، برجاء تحديد مستوى ممارستك لما يلي:

معامل التحميل (معامل الثبات)	العبارة
(.٨٤٨٤)	(١) سلوكيات المساعدة:
.٧٦٦	١. أساعد زملائي عندما يزداد عليهم عبء العمل
.٧٨٩	٢. أساعد زملائي العائدون من إجازات
.٦٩٤	٣. أساعد زملائي عندما يواجهون مشكلات مرتبطة بالعمل
.٥٠٠	٤. أساعد رئيسي المباشر في إنجاز مهام عمله
*.٣٦٨	٥. أتجنب إهداك مشكلات للآخرين
(.٨٢٩٨)	(٢) المشاركة الإيجابية:
.٤٥٥	٦. استخدم المعايير المهنية لتقييم ما هو صحيح وما هو خطأ بالنسبة للمنظمة
.٨٢٥	٧. أنفذ العمل الإبداعي المقترح بواسطة الزملاء
.٨٦٦	٨. أنفذ الاقتراحات الإبداعية لتحسين الأداء الوظيفي للقسم أو الإدارة
.٦٧٢	٩. أشارك زملائي الأفكار عن المقترحات الجديدة للتحسين والتطوير
.٧٩٥	١٠. أشجع الآخرين على الحديث أثناء الاجتماعات
.٧٦٠	١١. اشترك في مجموعات خارجية لتحقيق منافع للمنظمة
(.٨٥٩٠)	(٣) الوعي:
.٧١٧	١٢. أنجز أكثر مما هو متوقع
.٦٨٧	١٣. أؤدي أكثر مما يتطلبه الدور الرسمي لوظيفتي
.٦٦٣	١٤. أبذل جهد إضافي من أجل المنظمة
.٥٠٠	١٥. أهتم بتحضير الأعمال المرتبطة بالاجتماع إذا كانت مرتبطة بوظيفتي
.٥٦٩	١٦. أشارك في أنشطة تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة
*.١٣٦	١٧. أتجنب الأعباء والمسئوليات الإضافية **
*.٣٨٧	١٨. أسعى بشكل شخصي للتدريب الإضافي لتحسين مستوى الأداء
(.٨٦٢١)	(٤) الولاء للمنظمة:
.٨٧٧	١٩. أخبر الأطراف الخارجية أن المنظمة هي أفضل مكان للعمل
.٨٥٥	٢٠. أذاع عن المنظمة عندما ينتقدها عاملون آخرون
.٦٦٩	٢١. أمثل المنظمة بأفضل طريقة ممكنة أمام الأطراف الخارجية
(.١٤٣٣)	(٥) الروح الرياضية:
.٥٨٦	٢٢. أشكو من ظروف العمل إذا كانت غير مناسبة **
.٥٠١	٢٣. أعطى معوقات العمل حجماً أكبر مما تستحق **
*.١٢٣	٢٤. بغض النظر عن الظروف، أؤدي عملي بأفضل مستوى جودة
.٦٩٩	٢٥. أتقبل النقد البناء

*: حلف العبارة أو حلف المنفي
**: العبارة عكسية