



دور القيادة التحويلية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدفع التغيير: دراسة حالة في ناقلات النفط العراقية

How Transformational Leadership Reshapes Organizational Citizenship Behavior to Drive Change? A Case Study of Iraqi Oil Tankers

عبدالله أحمد عمر⁽³⁾

Abdullah Ahmed Omar

كلية البصرة الجامعة للعلوم
والتكنولوجيا/قسم ادارة
الاعمال/البصرة-العراق

Basrah University College of Science
and Technology/Department of
Business Administration/ Basra-Iraq

Abdullahhmeda660@gmail.com

غيداء عبد الامير حبيب⁽²⁾

Ghaidaa Abdulameer Habeeb

كلية البصرة الجامعة للعلوم
والتكنولوجيا/قسم ادارة
الاعمال/البصرة-العراق

Basrah University College of Science
and Technology/Department of
Business Administration/ Basra-Iraq

ghaydaaalhammad@gmail.com

م. د حسن عودة عبدالله⁽¹⁾

Hasan Oudah Abdullah

كلية البصرة الجامعة للعلوم
والتكنولوجيا/ قسم ادارة الاعمال/
البصرة-العراق

Basrah University College of Science
and Technology/Department of
Business Administration/ Basra-Iraq

hasan_oudah@yahoo.com

تبارك أحمد سند⁽⁵⁾

Tabark Ahmed Sanad

كلية البصرة الجامعة للعلوم
والتكنولوجيا/ قسم ادارة الاعمال/
البصرة-العراق

Basrah University College of Science
and Technology/Department of
Business Administration/ Basra-Iraq

Tabarkahmed780@gmail.com

زهراء حسن جميل⁽⁴⁾

Zahraa Hassan Jameel

كلية البصرة الجامعة للعلوم
والتكنولوجيا/ قسم ادارة الاعمال/
البصرة-العراق

Basrah University College of Science
and Technology/Department of
Business Administration/ Basra-Iraq

jmylh7943@gmail.com

المستخلص

تعدُّ القيادة التحويلية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في البيئات المؤسسية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في شركة ناقلات النفط العراقية. تم تنفيذ هذه الدراسة عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من عينة

متمثلة في الموظفين بلغ عددهم (229). أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، حيث يظهر الموظفون تفاعلاً أكبر واستجابة أفضل للتغيير عندما يكونون تحت قيادة قادة تحويليين. يسلط هذا البحث الضوء على أهمية القيادة التحويلية كآلية فعالة لتعزيز الاستجابة للتغيير داخل الشركات، مما يعزز القدرة على التكيف والنمو في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير الموظفين، شركة ناقلات النفط العراقية

Abstract

Transformational leadership is considered one of the fundamental factors that influence change-oriented organizational citizenship behaviour in institutional settings. This study aims to explore the effect of transformational leadership on change-oriented organizational citizenship behaviour in the Iraqi Oil Tanker Company. This study was implemented by using the descriptive analytical approach and collecting data from a sample of (229) employees. The results of the study showed that transformational leadership plays an important role promoting change oriented organizational citizenship behavior, as employees show greater engagement and better response to change when they are under the leadership of transformational leaders. This research highlights the importance of transformational leadership as an effective mechanism for enhancing responsiveness to change within companies, enhancing the ability to adapt and grow in a constantly changing business environment.

keywords: transformational leadership, change-oriented organizational citizenship behavior, employees, Iraqi Oil Tanker Company

المقدمة Introduction

شهدت بيئة منظمات الأعمال تغييرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، مما أدى إلى تصاعد حدة المنافسة. وأمام هذه التحولات، أصبح من الضروري على المنظمات إيلاء اهتمام أكبر بالعنصر البشري على المستويين الوظيفي والتنظيمي لضمان بقائها ونموها. ولهذا تُعد دراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير، ذات أهمية كبيرة لدورها الفعال في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها بنجاح (Majeed & Jamshed, 2023:580).

أكدت الدراسات الحديثة على فعالية القيادة التحويلية لجميع أنواع المنظمات في ظل الظروف الحالية، وذلك لما لها من ارتباط وثيق مع متغيرات تنظيمية متعددة مثل الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي، الجودة، العدالة، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والأهداف التنظيمية (فتيح، 2018:502). المنظمات

الناجحة هي التي تدعم موظفيها وتحفزهم على تقديم أداء يتجاوز حدود واجباتهم الوظيفية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، تحقيق الأهداف، تحسين استغلال الموارد، زيادة الإبداع، والتكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية (Qomariah et al. 2023:617).

في هذا السياق، ظهرت أهمية القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة، مثل التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. تُعد القيادة التحويلية من أبرز التوجهات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تتيح تمكين العاملين وتعزيز السلوكيات الإبداعية والابتكارية التي تتجاوز الالتزامات الرسمية، مما يدفعهم إلى تحقيق إنجازات تتخطى توقعات أدوارهم. تساهم هذه السلوكيات في نجاح المنظمة واستمراريتها، وهو ما يندرج تحت إطار سلوك المواطن التنظيمية الذي يمثل القوة الدافعة نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية (مسعود وعبدالحفيظ، 2017:85).

منهجية البحث Methods

أولاً: مشكلة البحث

يشير مفهوم سلوك المواطن التنظيمية الى السلوك الفردي الذي يكون تقديرياً ويتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، ويشجع بشكل عام الأداء الفعال والفاعلية التنظيمية (عبدالله واسماعيل ويعقوب، 2019: 170) تمت دراسة سلوك المواطن التنظيمية على نطاق واسع نظراً لأنه مهم جداً للأداء التنظيمي، حيث يتيح سلوك المواطن التنظيمية للموظف تكريس المزيد من الوقت للأنشطة الاستراتيجية، والاستفادة بشكل أفضل من الموارد التنظيمية، مما يجعل المنظمات مكاناً أفضل للعمل، مما يؤدي كذلك لتحسين سير العمل. وفي الواقع، فإن زيادة الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدل التغيب هم بعض المساهمين في سلوك المواطن التنظيمية والأداء والفاعلية التنظيمية (Chughtai & Zafar، 2006:39). أصبح نجاح أي منظمة في الوقت الحالي مرهون بما تمتلكه هذه الأخيرة من موارد بشرية خاصة القيادية منها التي تعدُّ حجر الأساس والركيزة الداعمة للارتقاء بمستوى الأداء، وتعدُّ 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 المواطن التنظيمية. وعليه يمكن تفسير مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

ما هو دور القيادة التحويلية وابعادها في مستوى سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير لموظفي شركة ناقلات النفط العراقية؟

ثانياً: أسئلة البحث

1. ما مستوى إدراك عينة الدراسة لمتغيري الدراسة، القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير؟
2. هل تؤثر القيادة التحويلية وابعادها (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير؟
3. هل هناك اختلاف في مستوى سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً لنوع (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)؟

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث بشكل عام الى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على موظفين شركات القطاع العام والخاص ومن خلال ما تقدم فان الدراسة الحالية تهدف الى الآتي:

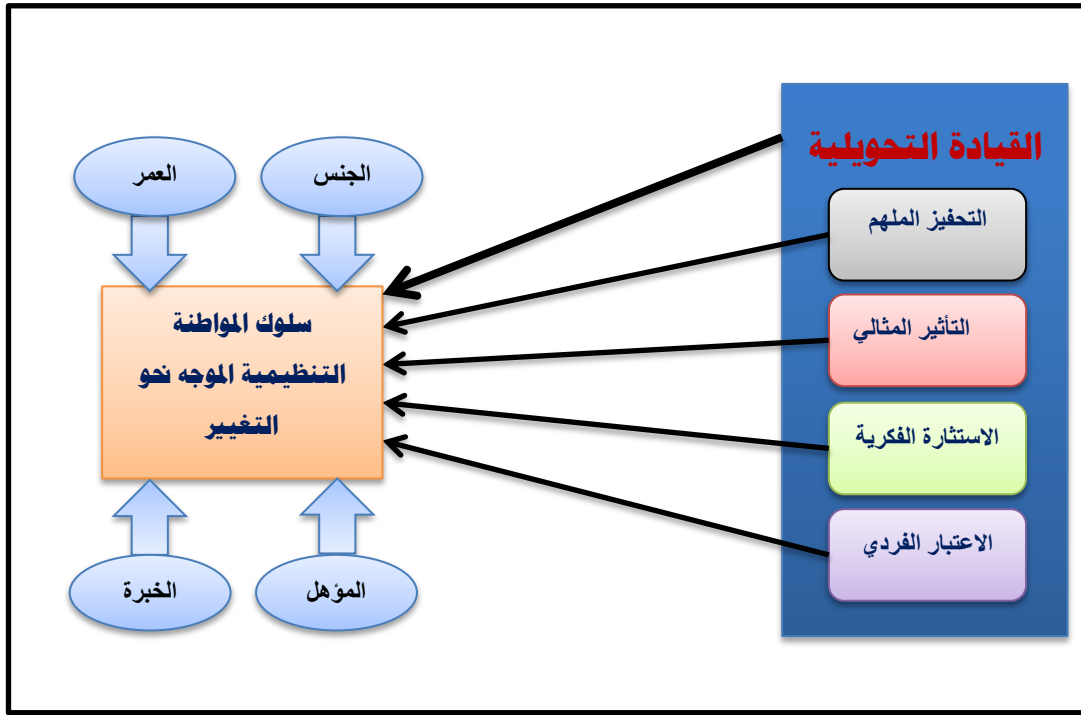
1. التعرف على دور القيادة التحويلية (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.
2. معرفة اختبار الفروق الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً لنوع (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة)

رابعاً: اهمية البحث

1. تسليط الضوء على الأساليب القيادية المؤثرة: يقدم هذا البحث فهماً أعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في بيئة عمل محددة. يسلط الضوء على دور القادة في تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ التغييرات داخل المنظمة.
2. تعزيز فهم الديناميكيات التنظيمية: يساعد هذا البحث على فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة التحويلية في توجيه سلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير داخل الشركات. يمكن أن يساعد هذا في تحسين الإدارة وتحقيق أهداف التغيير بكفاءة أكبر.
3. تعزيز التكيف السريع: يساعد هذا البحث في تعزيز القدرة على التكيف مع التحولات والتغييرات في بيئة العمل، حيث يظهر كيف يمكن للقيادة التحويلية تعزيز استجابة الموظفين وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في تنفيذ التغييرات اللازمة.
4. تقديم توجيهات عملية: يوفر هذا البحث إطاراً عملياً يمكن للشركات والمنظمات الاستفادة منه لتطوير القيادة التحويلية داخل المؤسسات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق النجاح في مواجهة التحديات والتغييرات المستمرة.

خامساً: نموذج وفرضيات البحث

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة الحالية الذي ينطوي على متغير مستقل واحد (دور القيادة التحويلية) الذي يتضمن اربعة ابعاد (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومتغير تابع واحد (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير).



الشكل (١) نموذج البحث

من خلال ما موضح في الشكل (1) يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

H1: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى دلالة 0.05. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك علاقة تأثير إيجابية للتحفيز الملهم في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى دلالة 0.05.
2. هناك علاقة تأثير إيجابية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى دلالة 0.05.
3. هناك علاقة تأثير إيجابية للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى دلالة 0.05.
4. هناك علاقة تأثير إيجابية للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند مستوى دلالة 0.05.

H2: هناك فروق إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً لنوع الجنس.

H3: هناك فروق إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً للمؤهل الدراسي.

H4: هناك فروق إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً لسنوات الخبرة.

H5: هناك فروق إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً للعمر.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

لقيادة التحويلية هي واحدة من أهم المعايير لنجاح أي مؤسسة، ونظراً للتنافس الشديد بين شركات القطاع العام والخاص والتوجه نحو التخصص، فقد ركزت الشركات النفطية في محافظة البصرة، وبالتحديد شركة ناقلات النفط العراقية،

على تعزيز تنافسيتها من خلال تحسين عملياتها الإدارية عبر المديرين، حيث يُعد المديرون الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، وهم من يحددون نجاحها أو فشلها.

استهدف البحث مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المديرين والموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية، والذي يقدر بحوالي 566 فردًا. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة كوكران (Cochran)، (1977 لضمان تمثيل المجتمع بدقة وإمكانية تعميم النتائج. وتمثلت تم جمع البيانات من خلال استمارة تم توزيعها في عدد من مدراء الأقسام والموظفين في الشركة. وبناء على ذلك تم مليء (235) استبانة كان الصالح منها (229) تم اعتمادها في التحليل.

سابعاً: مقاييس الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المتكون من خمس نقاط (1: لا اتفق بشدة) الى (5: اتفق بشدة). كما تم الاعتماد على مقاييس جاهزة وكما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1): مقاييس الدراسة

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصدر
القيادة التحويلية	التحفيز الملهم	5	الجمعة، 2023
	التأثير المثالي	5	
	الاستثارة الفكرية	5	
	الاعتبار الفردي	5	
سلوك المواطن الموجه نحو التغيير		12	داوود، 2022

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه

Theoretical Part الجانب النظري

القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد برينز (Burns) في كتابه "القيادة" عام 1978، حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم من خلالها القائد والتابع بتعزيز بعضهما البعض للوصول إلى مستويات عالية من الروح المعنوية والدافعية (عياصرة وحجازين، 2006: 158).

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على قدرة القائد على موازنة الوسائل مع الغايات، وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أهداف إنسانية سامية وتطلعات أخلاقية. كما يعتمد هذا النمط القيادي على فهم الحاجات الظاهرة والخفية للمرؤوسين والعمل

على تليبيتها، مستثمراً أقصى طاقاتهم (الغامدي، 2001: 72). وتركز القيادة التحويلية على تعزيز تطوير الذات للمرؤوسين وتنمية الجماعة والمنظمة ككل، مما يرفع من مستوى أدائهم الجماعي والفردى (Abdullah et al.، 2023: 1121).

يُعد القائد التحويلي شخصاً يُمكن الأفراد من تنمية قدراتهم ليصبحوا قادة بأنفسهم، حيث يعمل القائد الفعّال على تمكين الآخرين لقيادة أنفسهم (السلي، 1996: 372). ويسهم هذا النمط القيادي في بناء علاقة تبادل قائمة على العمل، يشجع فيها القائد مرؤوسيه على التوحد مع المنظمة من خلال تقديم مكافآت تركز على دافعيّتهم الحقيقية (عياصرة وحجازين، 2006: 78).

بناءً على التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية تعكس قدرة القائد وموهبته في إشعال الحماس بين المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية راقية وبناء الثقة والاحترام، لتحقيق الأهداف المحددة وفقاً لرسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

أغلب الدراسات السابقة حددت أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وفقاً لتصنيف (Avolio & Bass)، وهذه الأبعاد هي:

1- التأثير المثالي أو النموذجي:

ويُعرف أيضاً بـ"التأثير الكاريزمي" أو "الجاذبية القيادية"، ويشير إلى قدرة القائد على تبني رؤية واضحة وإحساس قوي برسالة المنظمة، مما يغرس في نفوس المرؤوسين روح الفخر والاعتزاز. هذا التأثير يؤدي إلى تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين (Wahjono et al.، 2021: 37).

2- الحافز الإلهامي:

يُطلق عليه أيضاً "الدافع الإلهامي"، ويُعرف بحسب (Bass، 1997) بأنه السلوكيات التي يقوم بها القائد لتحفيز التابعين على مواجهة التحديات، وتوضيح التوقعات، وتعزيز روح الفريق في العمل، مما يؤدي إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية.

3- الاستثارة الفكرية أو التحفيز الذهني:

وفقاً لـ (Karimi et al.، 2023: 1271)، يُقصد بهذا البعد تشجيع العاملين على زيادة وعيهم بالمشكلات التي تعترض الأداء المتميز، ويبرز دور القائد من خلال التعاطف، الاستماع للأفكار، ومشاركة المشاعر. يتمثل ذلك في استخدام القائد للتقصص العاطفي لتحفيز العاملين على ابتكار حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المنظمة (الغزالي، 2012: 28).

4- الاعتبارية الفردية:

تتجلى هذه السمة في اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين وإنجازاتهم، معتمداً على استراتيجيات التقدير والإشادة. يشير (Avolio & Bass) إلى أن هذا البعد يتضمن إدراك القائد للفروق الفردية بين الموظفين والتعامل مع كل فرد بما يناسبه، إضافة إلى تدريبهم وتوجيههم لتحقيق التطور والنمو (Wahjono et al.، 2021: 35).

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior - OCB) هو أحد المفاهيم الجوهرية في مجال السلوك التنظيمي، ويُستخدم لفهم السلوكيات غير الرسمية التي يقوم بها الموظفون طوعية، بهدف دعم بيئة العمل وزملائهم، حتى وإن لم تُطلب منهم صراحة (Bateman & Organ، 1983:589). هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل، وهو ما يجعلها محوراً هاماً للبحث والدراسة في مجال الإدارة والتنظيم (AL-Abrow et al. 2020:9).

ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة في الثمانينيات على يد الباحثين Dennis Organ وزملائه. واعتُبر هذا المفهوم امتداداً لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تنص على أن العلاقات داخل المنظمات تعتمد على التبادل المتبادل بين الأفراد والمنظمة (Abdullah & Al-Abrow، 2023:2651). إذا شعر الموظفون بالعدل والاعتراف بجهودهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للانخراط في سلوكيات طوعية. تتسم سلوكيات المواطنة التنظيمية بكونها طوعية أي لا تكون جزءاً من المهام الرسمية، وإيجابية أي تسهم في تعزيز بيئة العمل الصحية، وغير مباشرة أي تؤثر بشكل غير مباشر على أداء المنظمة (Ma et al. 2023:879).

ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، وله دور محوري في تعزيز الفعالية التنظيمية. إذ تحتاج المؤسسة إلى فهم أهمية الجهود الطوعية التي يقدمها الموظفون في مكان العمل لتحقيق أهدافها (عمام، 2019: 294).

تُسهم هذه السلوكيات في جعل المؤسسة أكثر كفاءة من خلال تعزيز التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية ومعاملتهم بعناية، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير في مؤسستهم. الموظفون الملتزمون لا يقتصر أدائهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، بل يتجاوز ذلك لتقديم جهود إضافية تفوق توقعات أصحاب العمل لصالح المنظمة ككل (Choong & Ng، 19090: 2023؛ عمام، 2019: 294).

في دراسة أجراها حمزة بن زاهي، أشار إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يُسهم في تحقيق فوائد عديدة للأفراد، منها:

- تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار عبر تطوير الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين، مما يعزز دافعيتهم للإنجاز ويحسن أداءهم، ويعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- إتاحة الفرصة للموظفين لاختبار مهاراتهم وقدراتهم الإدارية من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات (Abdullah & Al-Abrow، 2023: 2651).

ثالثاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

يقصد بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير هو كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية مؤسسته وتطويرها خارج المهام الرسمية المكلف بالقيام بها في إطار ما يقوم به من عمل (مقداد، 2015:202). سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير

هو مفهوم يشير إلى الجهود البناءة التي يبذلها الأفراد في المنظمات لتحديد وتنفيذ التغييرات اللازمة وسلوك المواطن الموجه نحو التغيير يُعد بُناءً متعدد الأبعاد يغطي جوانب مختلفة من السلوك التقديري غير المرتبط مباشرة بمحتوى الوظيفة (Li & Xie, 2022:5). يشير إلى الجهود البناءة التي يبذلها العاملون لتحديد وتنفيذ التغييرات الخاصة بأساليب العمل والسياسات والإجراءات من أجل تحسين الوضع الحالي (مقداد، 2015:202)

هذا السلوك يشمل الأفعال الإيجابية والمبادرات التي يتخذها الأفراد في المنظمات لتعزيز التغييرات الإيجابية والفعالة (Li et al., 2016:738). يتضمن ذلك تقديم الاقتراحات، المشاركة في الأنشطة التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة. (مقداد، 2015:202)

يتضمن سلوك المواطن الموجه نحو التغيير ما يلي:

- المبادرة: القيام بأفعال تتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية.
- التعاون: العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
- التحسين المستمر: البحث عن طرق لتحسين العمليات والإجراءات.
- التكيف مع التغيير: القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة بشكل إيجابي وفعال. (مقداد، 2015:202)

رابعاً: أهمية سلوك المواطن التنظيمية الموجه نحو التغيير

سلوك المواطن التنظيمية يمثل مفهوماً مهماً في سياق العمل والمؤسسات. وتتمثل أهميته وكيف يتجه نحو التغيير بالآتي: (Iqbal et al., 2022)

1. تعزيز الثقة والروح الجماعية:
 - سلوك المواطن التنظيمية يشجع على بناء الثقة بين أفراد المؤسسة.
 - يعزز الروح الجماعية والانتماء للفريق، مما يساهم في تحقيق أهداف التغيير.
3. التحفيز والإبداع:
 - الأفراد الذين يمارسون سلوك المواطن يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في تحسين العمليات وابتكار الحلول.
 - يساهم في تحفيز الزملاء وتعزيز الإبداع والتفكير الإيجابي.
4. تعزيز الفعالية التنظيمية:
 - سلوك المواطن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
 - يقلل من التسرب الوظيفي ويعزز الاستقرار والاستمرارية.
5. التكيف مع التغيير:
 - يعد سلوك المواطن التنظيمية مؤشراً على استعداد الأفراد للتغيير.
 - يساعد في تحقيق التغييرات المطلوبة بشكل أكثر سلاسة وتأثيراً إيجابياً.
6. تعزيز التعاون والتفاعل:
 - سلوك المواطن يشجع على التعاون بين الزملاء والتفاعل الإيجابي.
 - يساهم في تحقيق التغيير من خلال العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين.
7. تحسين العلاقات الاجتماعية:

- الأفراد الذين يمارسون سلوك المواطنة يبنون علاقات إيجابية مع زملائهم.
- يساهم في تعزيز التواصل والتفاهم بين أفراد الفريق.

في النهاية، يعد سلوك المواطنة التنظيمية جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية ويساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في محيط العمل (مقداد، 2015:202).

Empirical Part الجانب التطبيقي

أولاً: خصائص العينة

يعرض الجدول (2) خصائص عينة الدراسة والبالغة (229) طالب وفق متغيرات (نوع الجنس، المؤهل الدراسي، الخبرة، العمر)

الجدول (2): خصائص العينة

الخبرة				الجنس			
Percent	Frequency			Percent	Frequency		
27.6	63	اقل من 5	الفئات	37.9	87	ذكر	الفئات
31.0	71	من 5 الى 10		62.1	142	انثى	
41.4	95	اكثر من 11		100.0	229	Total	
100.0	229	Total		المؤهل			
العمر				Percent	Frequency		
Percent	Frequency			10.3	24	متوسطة	الفئات
3.4	8	اقل من 20	الفئات	24.1	55	اعدادية	

من 21 الى 30	95	41.4	بكالوريوس	134	58.6
من 31 الى 40	87	37.9	شهادة عليا	16	6.9
من 41 الى 50	39	17.2	Total	229	100.0
Total	229	100.0			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج في الجدول اعلاه، يتبين لنا ان نسبة الاناث هي الاغلب بنسبة 62.1% مقابل 37.9% للذكور. اما المؤهل الدراسي، فقد كان ذوي شهادة البكالوريوس هي الاكثر بنسبة بلغت 58.6%، يليه ذوي شهادة الاعدادية بنسبة 24.1%، ثم المتوسطة بنسبة 10.3%. كما ان ذوي الخبرة الاكثر من 11 سنة كانوا الاغلب بنسبة 41.4%، ثم ذوي الخبرة من 5 الى 10 بنسبة 31.0%. اخيرا، فإن الفئة العمرية من 21 الى 30 هي الاغلب بنسبة 41.4% تليها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بنسبة 37.9%.

ثانياً: التوزيع الطبيعي

يتم تحديد استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة بناءً على طبيعة توزيع البيانات، حيث تكون الأدوات الإحصائية المعلمية الأنسب للبيانات التي تتوزع بشكل طبيعي، فيما تكون الأدوات الإحصائية اللامعلمية الأنسب للبيانات غير الطبيعية. وتتم عملية التحقق من طبيعة توزيع البيانات من خلال اختبارات Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، وبناءً على هذا الاختبار، وعند مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05)، يكون التوزيع طبيعيًا إذا تجاوزت قيمة (Sig.) الـ (0.05)، ويوضح الجدول (3) نتائج هذا الاختبار:

جدول (3): نتائج طبيعة توزيع البيانات

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.299	29	0.958	.200*	29	0.132	القيادة التحويلية
0.052	29	0.914	0.060	29	0.159	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: برنامج SPSS V. 24

تبيّن من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنّ قيمة (Sig.) لمتغيرات الدراسة تجاوزت حدود الـ (0.05)، ممّا يشير إلى أنّ البيانات تتوزع بشكل طبيعي، ويدلّ هذا على أنّ الأدوات الإحصائية المعلمية هي الأفضل للتحليل.

ثالثاً: الصدق والثبات

اعتمد على تحليل عاملي توكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) للتحقق من صدق وثبات الدراسة. يتم التحقق من صدق المقياس (Validity) من خلال التأكد من مؤشرات صدق التقارب (Convergent Validity)، والتي تحدد مدى تقارب المفاهيم الفرعية (الأبعاد) التي تقيس مفهومًا ما مع بعضها البعض (Hair et al., 2017:445). مؤشرات صدق التقارب تشمل: (1) قيم التحميلات المعيارية القياسية (Factor Loading-FL) لكل سؤال من أسئلة المقياس، والتي يجب أن تتجاوز الـ (0.50)، ويفضل أن تتجاوز الـ (0.70)، (2) قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE)، والتي يجب أن تكون أكبر من (0.50) (Hair et al., 2017:449). من جهة أخرى، يشير مفهوم الثبات (Reliability) إلى الاحتمالية أو درجة تكرار ظهور النتائج نفسها عند استخدام المقاييس في أوقات مختلفة. سيتم تقييم الثبات عن طريق التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α)، ويتم الحصول على هذه القيم من خلال تحليل العاملي التوكيدي. يمكن تحقيق الثبات للمقاييس عندما تتجاوز قيمة الثبات المركب ومعامل ثبات الفا كرونباخ حاجز (0.70) وكما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): الصدق والثبات للمقاييس

البعد	الفقرة	التشبعات	Average variance extracted (AVE)	Composite reliability	Cronbach's alpha
التحفيز الالهامي	Q1	0.833	0.688	0.884	0.825
	Q2	0.827			
	Q3	0.836			
	Q4	0.827			
	Q5	0.824			
التأثير المثالي	Q6	0.829	0.685	0.881	0.898
	Q7	0.827			
	Q8	0.830			
	Q9	0.832			
	Q10	0.820			
الاستثارة الفكرية	Q11	0.830	0.689	0.884	0.868
	Q12	0.832			
	Q13	0.830			
	Q14	0.830			
	Q15	0.830			
الاعتبارات الفردية	Q16	0.837	0.690	0.885	0.898
	Q17	0.831			
	Q18	0.830			

			0.824	Q19	
			0.832	Q20	
			0.911	Q21	
			0.893	Q22	
			0.891	Q23	
			0.883	Q24	
			0.877	Q25	
			0.896	Q26	
			0.896	Q27	
			0.892	Q28	
			0.891	Q29	
			0.887	Q30	
			0.895	Q31	
			0.890	Q32	
0.965	0.974	0.795			سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

المصدر: برنامجي الـ Amos & SPSS

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكننا التوصل إلى النتيجة التالية:

1. تم تجاوز تشبعات أسئلة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) عن الحد المعياري المقبول (0.50) وتم تجاوز متوسط التباين المستخرج AVE للمتغير عن حد المقبول أيضاً (0.50)، مما يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجاوز قيمة الثبات لهذا المتغير والتي تبلغ (0.70)، مما يدل على تحقيق الثبات للقيادة التحويلية.
2. تم تجاوز تشبعات أسئلة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير) عن الحد المعياري المقبول (0.50) وتم تجاوز متوسط التباين المستخرج AVE للمتغير عن حد المقبول أيضاً (0.50)، مما يدل على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجاوز قيمة الثبات لهذا المتغير والتي تبلغ (0.70)، مما يدل على تحقيق الثبات لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

رابعاً: الإحصاء الوصفي والارتباط

يتضح من الجدول (5) و(6) نتائج الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات. تشير النتائج إلى أن معظم الاوساط الحسابية تتراوح بين (1.69 الى 2.31). من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية كانت قليلة نسبياً، مما يشير إلى تشتت قليل في البيانات ودقة النتائج. وأخيراً، فإن معاملات الارتباط بين المتغيرين كانت إيجابية ومقبولة إحصائياً.

جدول (5): الإحصاء الوصفي

Std. Deviation	Mean	الفقرات	
0.842	1.93	المدير يقدم لي المساعدة اللازمة لإنجاز أعمالي.	Q1
0.861	1.79	المدير يعزز مهاراتي لتحمل المسؤولية.	Q2
1.091	2.24	المنظمة دقيقة في اختيار العاملين للعمل في كل تغيير خطط له.	Q3
0.967	2.31	المدير يفوض بعض الصلاحيات لي.	Q4
1.067	2.07	المدير يشركني في عمليات التغيير المنشودة للقسم.	Q5
0.884	1.93	المدير يظهر قوة الشخصية في المواقف المختلفة.	Q6
0.724	1.90	المدير يظهر الثقة بإمكانات العاملين.	Q7
0.805	1.83	المدير قادر على اكتساب احترام العاملين في القسم.	Q8
0.626	2.03	المدير يقدم مصلحه القسم على المصالح الذاتية.	Q9
0.823	1.97	لدى المير المقدرة العالية على الحوار و الاقتناع.	Q10
0.660	1.69	المدير يشجع العاملين لتقديم أفكار جديدة لتطوير القسم.	Q11
0.655	2.00	يقوم المدير باستثارة فكر العاملين للأبداع و التجديد و الابتكار.	Q12
0.702	1.72	يحرص المدير على التعرف على طموحات العاملين في القسم.	Q13
0.966	2.17	يعبر المدير عن اهداف العمل بأساليب بسيطة.	Q14
0.759	2.17	لدى المدير القدرة على تحفيز العاملين بطرق متنوعة.	Q15

1.067	2.07	يلتزم المدير بمبدأ المساواة في التعامل مع العاملين.	Q16
0.689	1.76	يتفاعل المدير ايجابياً مع مبادرات العاملين التطويرية.	Q17
0.823	1.97	يهتم المدير بالمشاعر الفردية للعاملين.	Q18
0.817	2.10	يجيد المدير الاتصال الفعال مع العاملين.	Q19
0.915	1.86	لدى المدير المقدرة على توجيه العاملين وفقاً لاحتياجاتهم.	Q20
0.786	2.24	غالباً ما اقترح تغييرات على القواعد او السياسات الغير فعالة.	Q21
0.966	2.17	غالباً ما اغبر طريقة عملي لتحسين الكفاءة.	Q22
0.704	2.07	اعمل بشكل استباقي على تقديم اقتراحات للقضايا التي تؤثر على الفريق.	Q23
0.961	1.93	استطيع الإشارة الى المشكلات التي تظهر في الفريق.	Q24
1.017	2.03	غالباً اعتمد إجراءات محسنة لأداء وظيفتي.	Q25
0.591	1.72	أحاول تغيير طريقة تنفيذ وظيفتي لأكون أكثر فاعلية.	Q26
0.731	1.97	أحاول تغيير القواعد او السياسات غير المنتجة او التي تأتي بنتائج عكسية.	Q27
0.743	1.86	دائماً اقدم اقتراحات بناءة لتحسين كيفية تنفيذ المهام داخل المنظمة.	Q28
0.726	1.79	دائماً أحاول تصحيح اجراء او ممارسة خاطئة.	Q29
0.620	1.79	دائماً أحاول التخلص من الإجراءات غير الضرورية.	Q30
0.593	1.93	غالباً أحاول ادخال تقنيات او طرق جديدة لتحسين الكفاءة بالجامعة.	Q31
0.743	1.86	كثيراً ما اتوصل الى أفكار جديدة او أساليب عمل جديدة لأداء مهمتي.	Q32
0.69954	2.0690	التحفيز الالهامي	
0.57390	1.9310	التأثير المثالي	
0.56228	1.9517	الاستثارة الفكرية	
0.56734	1.9517	الاعتبارات الفردية	
0.41889	1.9759	القيادة التحويلية	

0.53699	1.9486	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
---------	--------	--

المصدر: برنامج SPSS V. 24

جدول (6): معامل الارتباط

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير	القيادة التحويلية	الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	
					1	التحفيز الإلهامي
				1	0.364*	التأثير المثالي
			1	0.330*	0.129	الاستثارة الفكرية
		1	.387*	0.336*	0.350*	الاعتبارات الفردية
	1	.730**	.633**	.719**	.704**	القيادة التحويلية
1	0.480**	0.382*	0.339*	0.074	0.336*	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: برنامج SPSS V. 24

من خلال نتائج الجدول السابق، يتبين الآتي:

1. توجد علاقات ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية وجميع أبعادها الأربعة (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) عند مستوى دلالة 0.01 (دلالة عالية).
2. العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير موجبة وقوية أيضاً (0.480 عند مستوى دلالة 0.01).
3. هناك ارتباطات موجبة متفاوتة القوة بين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وبين أبعاد القيادة التحويلية، لكنها أقل قوة من علاقاتها مع القيادة التحويلية بشكل عام.
4. العلاقة الأضعف في الجدول هي بين التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير (0.074)، وهي غير دالة إحصائياً.

5. النتائج تدعم دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.
6. القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وقوي على سلوك الموظفين نحو التغيير.
7. بعض الأبعاد (مثل التأثير المثالي) قد لا يكون لها تأثير مباشر قوي على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

خامساً: اختبار الفرضيات

يتضمن نموذج الدراسة الحالية متغير مستقل واحد (القيادة التحويلية)، ومتغير تابع واحد (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير). على هذا الأساس، سيتم التحقق اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية من خلال تحليل الانحدار [Regression Analysis] في برنامج الـ SPSS، في حين سيتم اختبار فرضيات الفروق الاحصائية للمتوسطات من خلال اختبار [One-Way ANOVA]. وفقاً لهذين التحليلين فإنه يتم قبول أو رفض الفرضية بناءً على قيمة الـ [Sig.] التي يجب أن تكون أقل من [0.05]، وقيمة t التي يجب أن تكون أكبر من 1.96. وها موضح في الجدول (7) والجدول (8).

جدول (7): اختبار فرضية الانحدار

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.005	3.045		0.490	1.491	(Constant)	H1
0.003	2.603	0.181	0.243	0.632	القيادة التحويلية	
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.003	3.324		0.486	1.615	(Constant)	
0.001	2.565	0.314	0.159	0.409	التحفيز الالهامي	H1a

0.932	0.086	0.018	0.198	0.017	التأثير المثالي	H1b
0.006	2.162	0.240	0.199	0.429	الاستثارة الفكرية	H1c
0.004	2.545	0.171	0.204	0.520	الاعتبارات الفردية	H1d
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير						

المصدر: برنامج SPSS V. 24

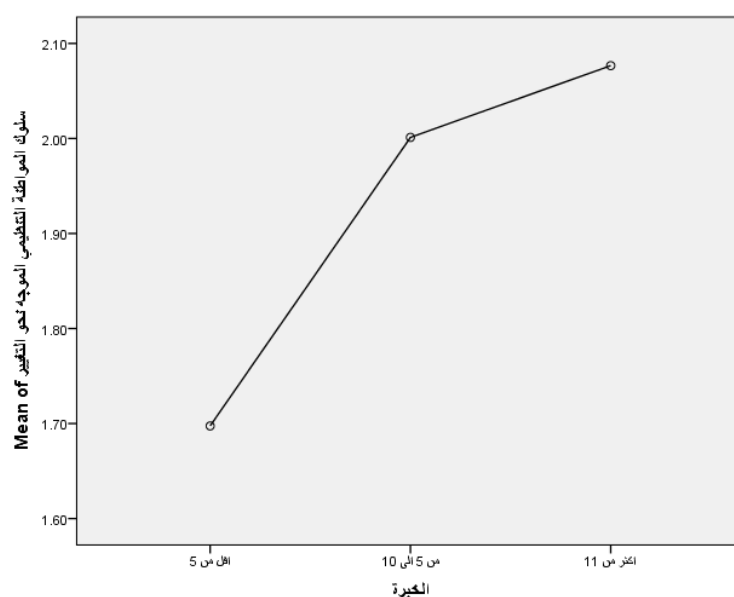
جدول (8): اختبار فرضية التباين التثاني

Std. Error		Std. Deviation	Mean	N	
0.11465		0.38026	2.0600	11	ذكر
0.14471		0.61397	1.8806	18	انثى
0.09972		0.53699	1.9486	29	Total
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.392	0.756	0.220	1	0.220	Between Groups
		0.291	27	7.854	Within Groups
			28	8.074	Total
Std. Error		Std. Deviation	Mean	N	
0.45630		0.79034	1.9733	3	متوسطة
0.16986		0.44941	1.9400	7	اعدادية

0.14088		0.58085	1.9712	17	بكالوريوس
0.25000		0.35355	1.7500	2	شهادة عليا
0.09972		0.53699	1.9486	29	Total
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.963	0.094	0.030	3	0.090	Between Groups
		0.319	25	7.984	Within Groups
			28	8.074	Total
Std. Error		Std. Deviation	Mean	N	
0.13039		0.36881	1.6975	8	اقل من 5
0.15711		0.47134	2.0011	9	من 5 الى 10
0.18706		0.64798	2.0767	12	اكثر من 11
0.09972		0.53699	1.9486	29	Total
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.029	2.284	0.363	2	0.726	Between Groups
		0.283	26	7.348	Within Groups
			28	8.074	Total
Std. Error		Std. Deviation	Mean	N	

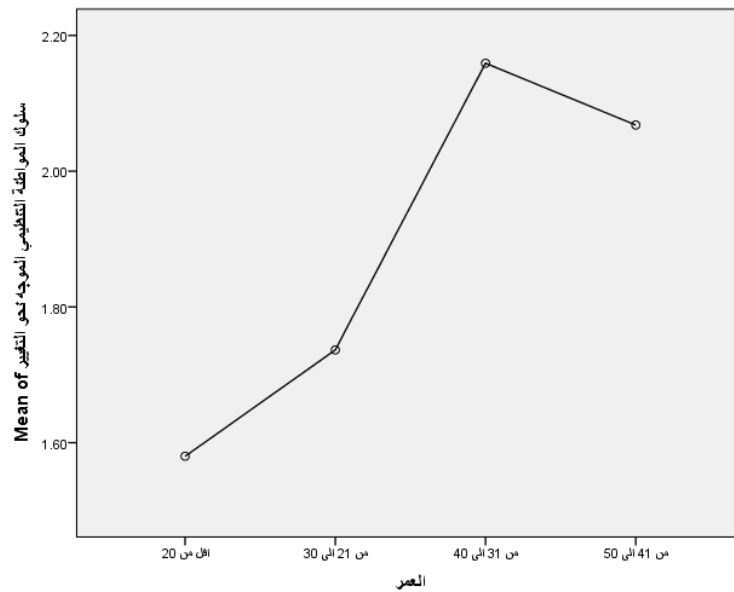
			1.5800	1	اقل من 20
0.11762		0.40746	1.7367	12	من 21 الى 30
0.10912		0.36190	2.1591	11	من 31 الى 40
0.43039		0.96238	2.0680	5	من 41 الى 50
0.09972		0.53699	1.9486	29	Total
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
0.024	2.503	0.411	3	1.234	Between Groups
		0.274	25	6.841	Within Groups
			28	8.074	Total

المصدر: برنامج SPSS V. 24



الشكل (2) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية والخبرة

المصدر: برنامج SPSS V. 24



الشكل (3) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية والعمر

المصدر: برنامج SPSS V. 24

من خلال الجدولين اعلاه يتبين الآتي:

- 1- وجود علاقة تأثير ايجابية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثمّ قبول الفرضية الرئيسية الاولى (H1).
- 2- وجود علاقة تأثير ايجابية للتأثير الإلهامي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثمّ قبول الفرضية الفرعية (H1a).
- 3- عدم وجود علاقة تأثير ايجابية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثمّ رفض الفرضية الفرعية (H1b).
- 4- وجود علاقة تأثير ايجابية للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثمّ قبول الفرضية الفرعية (H1c).
- 5- عدم وجود علاقة تأثير ايجابية للاعتبارات الفردية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ومن ثمّ رفض الفرضية الفرعية (H1d).
- 6- لا توجد فروق احصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً لنوع الجنس، ومن ثمّ رفض الفرضية الفرعية (H2).
- 7- لا توجد فروق احصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً للمؤهل الدراسي، ومن ثمّ رفض الفرضية الفرعية (H3).
- 8- توجد فروق احصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً للخبرة، ومن ثمّ قبول الفرضية الفرعية (H4). إذ ان ذوي الخبرة اكثر من 11 سنة هم الاعلى وكما هو موضح في الشكل (2).

- 9- توجد فروق احصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفقاً للعمر، ومن ثمّ قبول الفرضية الفرعية (H5). إذ ان ذوي العمر 31-40 هم الاعلى وكما هو موضح في الشكل (3).

المناقشة Discussion

أولاً: الاستنتاجات

بناء على ما تم الحصول عليه في القسم السابق يمكننا استنتاج الاتي:

1. تبين الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمي. فالقادة الذين يتبنون نهجاً تحويلياً يميلون إلى تحفيز الموظفين وتمكينهم، مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم في العمليات التنظيمية وتقديم جهود إضافية لدعم التغيير.
2. يشير البحث إلى أن القيادة التحويلية تعزز التواصل المفتوح والتفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين. وهذا يعزز الثقة والالتزام بين الأطراف المختلفة، مما يجعلهم أكثر استعداداً للمساهمة في عمليات التغيير داخل المنظمة.
3. من خلال تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية، يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز الانتماء والولاء للمنظمة بين الموظفين. وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بالانتماء والانتماء العاطفي للمنظمة، مما يزيد من استعدادهم لتبني التغيير والعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
4. يظهر البحث أن القيادة التحويلية تعزز قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات داخل البيئة المنظمة. فهي تشجع على المرونة والابتكار وتقدير الفرص التي يمكن أن تأتي مع التغيير، مما يقلل من المقاومة ويعزز التكيف الفعال.
5. يشير البحث إلى أن تبني القيادة التحويلية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكبر. فعندما يكون هناك تفاعل إيجابي بين القادة والموظفين، وتعزيز للمواطنة التنظيمية، يتحقق التناغم والتوجه المشترك نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة.
6. يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز روح الفريق والتعاون داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق يسعى معاً نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذا التفاعل الإيجابي يزيد من تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء ويعزز القدرة على التعلم والتطور.
7. تظهر البحوث أن القيادة التحويلية يمكن أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ومساهماتهم الإيجابية في العمل. فعندما يشعر الموظفون بأن هناك فرصاً للتطوير والنمو الشخصي، فإنهم يظهرون رغبة أكبر في المساهمة وتحقيق النجاح المشترك.
8. يمكن للقيادة التحويلية أن تشجع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة من خلال تعزيز بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار الجديدة. وهذا يساهم في تحسين تنافسية المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
9. يؤدي تبني القيادة التحويلية إلى بناء علاقات ثقة قائمة على الشفافية بين القادة والموظفين. وهذا يعزز الشعور بالانتماء والولاء ويقلل من الشائعات والانقسامات داخل المنظمة.
10. يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومرونة في أداء الوظائف.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على إدارة المنظمة جعل الموظفين يشعرون بقوة ووحده عمل مما يجعلهم يملون الى تبني التغيرات والمساهمة في نجاح اهداف المؤسسة.
2. يجب على القادة التحويليين تطوير وتوضيح رؤية تحفز العاملين على العمل نحو التغيير الإيجابي.
3. ينبغي للقادة أن يكونوا نموذجاً يقتدى به، مما يشجع العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تجاه التغيير.
4. تحفيز العاملين على التفكير النقدي والإبداعي للتعامل مع التحديات والتغييرات.
5. الاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التغيير.
6. التحدث مع العاملين بشكل تحفيزي وإلهامهم للمساهمة في التوجه نحو التغيير.
7. تقديم برامج تدريبية وتطويرية لتحسين مهارات العاملين وتمكينهم من التكيف مع التغييرات.
8. توفير الموارد اللازمة والدعم للعاملين لتمكينهم من المشاركة بفعالية في عمليات التغيير.
9. تقدير جهود العاملين يعزز الشعور بالانتماء ويحفز على المزيد من الإسهامات الإيجابية.
10. التشجيع على العمل الجماعي وتعزيز وحدة الفريق والروح الجماعية والثقة بين العاملين والإدارة مما يساهم في تطور أداء العاملين.
11. يجب إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات لزيادة كفاءتهم وتحفيزهم على اتخاذ المبادرة.
12. يجب ان يؤثر نمط القيادة التحويلية في سلوكيات المرؤوسين ويساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

ثالثاً: محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من سعي الباحثين الى اكمال متطلبات الدراسة بشكل جيد، إلا ان هناك بعض المحددات التي واجهت الدراسة يمكن تلخيصها بالآتي:

1. تقتصر الدراسة الحالية على دراسة اراء موظفين شركة ناقلات النفط في محافظة البصرة فقط بالتالي، فان الحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر قابلية لتعميم النتائج، يتطلب استهداف موظفين شركات نقل النفط في محافظات أخرى.
 2. اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسة المستعرضة التي تعتمد على اخذ استجابة في نقطة زمنية واحدة. لذلك فان الحصول على نتائج قد تعطي نتائج سببية بحاجة الى تصميم دراسة طولية من خلال جمع البيانات في فترات مختلفة.
 3. اعتمدت الدراسة على التصميم الكمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لذلك، فان التعويل على التصميم النوعي من خلال مقابلات شخصية قد يعطي نتائج أكثر دقة وأكثر تفصيل وعمق.
 4. أخيراً، تقتصر الدراسة الحالية على القيادة التحويلية كمتغير مستقل للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، تجاه جميع المؤسسات الصناعية والتجارية، لذلك نقترح تطوير نموذج الدراسة الحالية من خلال اضافة متغيرات أخرى تثرى النتائج التي سيتم الحصول عليها، على سبيل المثال:
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على مستوى الثقة الذي يشعر به الموظفون تجاه قيادتهم وأيضاً دراسة مستوى الالتزام العاطفي لدى الموظفين وكذلك الايمان بالقدرة الشخصية لدى الموظفين و ما هو تأثير القائد تحويلين و ما نتيجة هذه الأفعال.

- دراسة كيف يؤثر القائد التحويلي في تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة وكذلك كيف تؤثر القيادة التحويلية على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.

المصادر References

- [1] عياصرة، احمد علي، وحجازين، هشام موسى. (2006). القيادة في الإدارة التربوية. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [2] الجمعة، نورة بنت محمد. (2023). مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47(2)، 319-356.
- [3] السلمي، علي (1996). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة. دار غريب للنشر والتوزيع.
- [4] عبدالله، حسن عوده، اسماعيل، ايمان فاضل، & يعقوب، اسراء حسين. (2019). تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي-بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(121)، 169-186.
- [5] عمام ريم. (2019). العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنح رف في المؤسسات الجزائرية. *Al Bashaer Economic Journal*, 5(2).
- [6] الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية. مدى ممارستها ومتالك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، اطروحة دكتوراه. السعودية. جامعة ام القرى.
- [7] الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (Doctoral dissertation).
- [8] فتحي، هالة عبد الرحمن عبد الوهاب. (2018). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3)، 501-529.
- [9] مسعود، كيسرى & عبدالحفيظ، دايرة. (2017). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور-متال الجزائر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، 84-99.
- [10] مقداد، محمد، (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. تنمية الموارد البشرية، 10(2)، 202-228.
- [11] Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2023). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645-2664.
- [12] Abdullah, H. O., Atshan, N., Al-Abrow, H., Alnoor, A., Valeri, M., & Erkol Bayram, G. (2023). Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1104-1131.
- [13] AL-Abrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H. O., & Abbas, S. (2020). The dark triad and organizational citizenship behavior in health care: The moderating role of positive emotions. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 6-17.

- [14] Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130.
- [15] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- [16] Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- [17] Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2023). The effects of trust on efficacy among teachers: The role of organizational citizenship behaviour as a mediator. *Current Psychology*, 42(22), 19087-19100.
- [18] Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 9-64.
- [19] Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers.
- [20] Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- [21] Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- [22] Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. A. (2022). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2279.
- [23] Karimi, S., AhmadiMalek, F., YaghoubiFarani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees’ psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- [24] Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- [25] Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3-23.
- [26] Ma, E., Wang, D., Wang, L., & Liu, A. (2023). Industry as contexts or theory? A systematic and meta-analysis of status and directions of organizational citizenship behaviors in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(5), 877-907.

- [27] Majeed, N., & Jamshed, S. (2023). Heightening citizenship behaviours of academicians through transformational leadership: Evidence based interventions. *Quality & Quantity*, 57(Suppl 4), 575-606.
- [28] Qomariah, N., Wiguna, P. K. S., Martini, N. N. P., & Thamrin, M. (2023). Improvement of Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance Based on Transformational Leadership and Organizational Culture. In 7th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME-7 2022) (pp. 616-633). Atlantis Press.
- [29] Wahjono, S. I., Milal, A., Marina, A., & Harryono, S. (2021). Transformational leadership at Muhammadiyah Primary Schools on Emotional Intelligence: Forward Bass & Avolio Th