



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**

ISSN: 1813-1719 (Print)



## **Transformational leadership and its role in promoting the behavior of organizational citizenship exploratory study of the opinions of a sample of officials in the Office of the Ministry of Higher Education and Scientific Research**

Assist. Lecturer: Fakhri Abadi Ali

Abu Ghraib Education Department

The General Directorate of Education, Baghdad, Karkh1

fakriabade@gmail.com

### **Abstract.**

This research aims to know the extent of the contribution and impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior in the office of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, where empowering leadership was addressed as an independent variable with its dimensions represented by (ideal influence, intellectual excitement, individual considerations, inspirational motivation), , which is considered more practical and realistic, and organizational citizenship behavior as a dependent variable by removing it (altruism, conscience awareness, civility, civilized behavior, and sportsmanship). A questionnaire was designed and distributed to a sample consisting of (40) Responsible at various administrative levels, programs (AMOSV.23, SPSS) and appropriate statistical methods were used to analyze data (arithmetic mean, standard deviation, Spearman correlation coefficient). The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the existence of a strong correlation relationship with statistical significance, where the highest value of correlation coefficient was recorded for the dimension of ideal influence and organizational citizenship behavior, and this indicates its importance through the role played by the ministry in encouraging its employees to put forward new ideas.

And sound opinions, which would enhance the organizational behavior of its employees. In conclusion, he presented a set of recommendations, the most prominent of which was the development of very careful strategies to implement organizational justice, which govern all the ministry's policies and options towards all its parties, working to develop the readiness of the administration and employees in order to face the difficulties and challenges it faces, in particular during purposeful transformations.

**Keywords:** Transformational leadership, exemplary influence, organizational citizenship behavior, Ministry of Higher Education and Scientific Research.

## القيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م. فخري عبادي علي

قسم تربية أبو غريب

المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى معرفة مدى مساهمة وتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم تناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل بإبعاده والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الاثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الدافعية الألهامية) والذي يعد أكثر تطبيقاً وواقعية، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بإبعاده (الايثار، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري، والروح الرياضية). أذ تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مؤلفة من (40) مسؤول في مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت البرامج ( AMOSV.23, SPSS ) والاساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط، معامل ارتباط Spearman). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية، حيث سجلت اعلى قيمة معامل ارتباط لبعد التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يدل على أهميته من خلال الدور الذي تؤديه الوزارة في تشجيع موظفيها على طرح الافكار الجديدة والآراء السديدة والتي من شأنها يعزز سلوك موظفيها التنظيمي. وختاماً قدم مجموعة من التوصيات كان أبرزها وضع استراتيجيات شديدة الحرص لتطبيق العدالة التنظيمية والتي تحكم جميع سياسات الوزارة وخياراتها تجاه جميع اطرافها تعمل على تنميته الجاهزية لدى الإدارة والموظفين من اجل مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها وعلى وجه الخصوص اثناء عمليات التحولات الهادفة.

**الكلمات الافتتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، سلوك المواطنة التنظيمية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### المقدمة

يعد موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات التي نالت اهتماماً واسع النطاق في الفكر الإداري المعاصر، وترجع اهميتها الى بيئة الاعمال المتغيرة والمعقدة مما تطلب وجود قادة يتولون زمام الامور لديهم القدرة على التأثير في سلوكيات الافراد وإدارة منظماتهم وجعلها فاعلة ولديها القدرة على تعديل اوضاعها من اجل ضمان بقائها وديمومتها. كل ذلك ادى الى ضرورة البحث عن انموذج جديد للقيادة تتخلى عن الهرمية التقليدية، اذ أن منظمات اليوم وعلى وجه الخصوص (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) لم تعد بحاجة الى مديرين بل قادة تحويليون يتبنون إعادة التصميم التنظيمية ويتميزون بالمرونة والكفاءة والتوجه المستقبلي وأدراكهم بأن المفتاح الاساسي وديمومة منظماتهم وعلى الأمد البعيد مرهون برأس مالها البشري وقدرتهم على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، واحداث الأثر الفاعل في سلوكيات الافراد العاملين ورفع مستوى أدائهم ودعم وتعزيز سلوك المواطنة لديهم، والتي تعد الركيزة الاساسية في تهيئة الارضية

المشاركة للعلاقات السلوكية والانسانية داخل وخارج المنظمة والذي بدوره يعكس تفاعلها في بيئتها الاجتماعية والذي من خلاله تصبح لدى المنظمة القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتمكنها مواجهة التحديات والمواقف الطارئة والتكيف مع التغيرات واطافة قيم جديدة تساعد على النجاح والتميز والاستباقية في استثمار الفرص في ظل بيئة عدم التأكد. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث على ضرورة الربط بين متغير القيادة التحويلية ودراسة تأثيرها في دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية في ديوان وزارة التعليم العالي. لذا تناول البحث أربعة مباحث رئيسية، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، فيما خصص المبحث الثاني للإطار النظري لمفهوم القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي والتطبيقي، فيما تناول المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

**أولاً. مشكلة البحث:** تعد القيادة التحويلية إحدى أهم المشكلات الإدارية الأساسية بل الأكثر تخطياً في العمل الإداري إذا لم تنظم وتؤدي دورها بالصورة الصحيحة، إذ يتطلب من القائد في المنظمات الخدمية (التعليمية) تنمية حماس الموظفين وتحفيزهم للعمل بكل إخلاص وتفاني، أو يجعل منهم ضعيفي الأداء وضومور الرضى الوظيفي لديهم وبما ينعكس سلباً على سلوكهم وانجازاتهم والذي يؤثر على نجاح المنظمة والارتقاء بمستوى أداها. وحيث أن الإسهامات الفكرية السابقة لم تقدم أنموذج (فجوة معرفية) يجسد العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية وخاصة في بيئة وزارة التعليم العالي، ولكونها تمارس دوراً جوهرياً في تحسين المهارات الأكاديمية وتطوير التنمية الإدارية والاقتصادية في البلد، تتصدى دراستنا الحالية للتعرف على آراء عينة من مسؤولي الوزارة المبحوثة لمعرفة مستوى التزام القيادة التحويلية ومدى إسهامها في دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية. ووفق ما تقدم تكمن المشكلة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: (ما هو دور القيادة التحويلية في دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية في ديوان الوزارة المبحوثة). وعلى ضوء هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الآتية:

١. ما هو نوع ومستوى التأثير للقيادة التحويلية وأبعادها في دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى الوزارة المبحوثة؟
  ٢. ما مستوى الجاهزية لتنفيذ أنشطة القيادة التحويلية في الوزارة المبحوثة؟
  ٣. هل يمكن دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية في الوزارة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث فيما يأتي:
١. تتبع أهميته لكونه تناول العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة في مجال القيادة التحويلية وكيفية دعمها لسلوك المواطن التنظيمية.
  ٢. التأكيد على أهمية دراسة موضوع سلوك المواطن التنظيمية كونه يعد من الموضوعات الحديثة والمعاصرة من أجل الحفاظ على استمرارية وفعالية المنظمات.
  ٣. يكتسب البحث أهمية من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستوضح مدى فاعلية القيادة التحويلية وسبل استثمارها لرأس المال البشري لدى الوزارة المبحوثة.
  ٤. محاولة الباحث لفت انظار الإدارات في ديوان وزارة المبحوثة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وفعاليتها في سلوك المواطن التنظيمية.
- ثالثاً. أهداف البحث:** تتضح أهداف البحث الرئيسة ببعدين أساسيين هما:

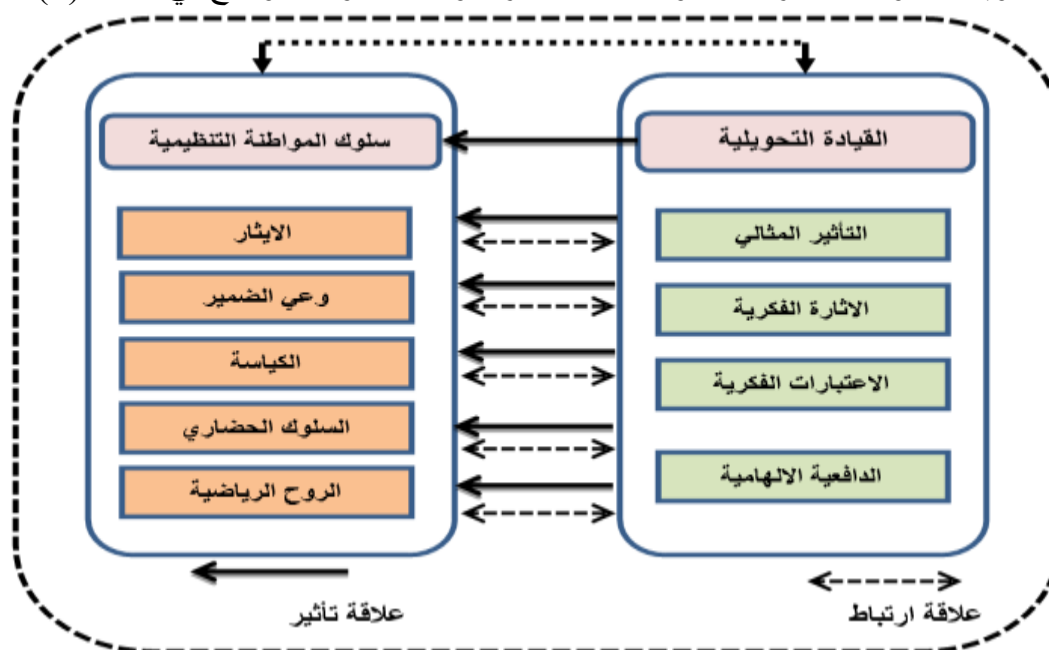
- **البعد الفلسفي:** والذي يعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم القيادة التحويلية لدى عينة البحث والذي بدوره سوف يمكنها امتلاك رؤيا وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق فاعلة عن كيفية تعزيزها لسلوك المواطن التنظيمية، فيما تضمنت الأهداف الفرعية الآتي:

١. توضيح أهم أبعاد القيادة التحويلية التي لها الدور الفاعل في دعم وتعزيز ممارسات وسلوك المواطن التنظيمية.

٢. العمل على تعزيز الخبرات والمهارات في بيئة عمل الوزارة وبالشكل الذي يساهم في تعزيز معايير سلوك المواطن التنظيمية.

- **البعد التطبيقي:** يوضح هذا البعد إمكانية التحليل والتشخيص لدور القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، الاثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الدافعية الألهامية) في دعم وتعزيز سلوك المواطن التنظيمية بإبعادها (الايثار، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) لدى الوزارة المبحوثة وبما يساهم في توجيهها في تبني الفلسفة الفكرية والمعرفية الحديثة وانعكاساتها على تحقيق أفضل النتائج العلمية ورفع مستوى أدائها وتحقيق النجاح والتميز على الأمد البعيد.

**رابعاً. مخطط البحث:** أسفرت المراجعة والمسح للنتاجات الفكرية والفلسفية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث (الرئيسية والفرعية) من تصميم المخطط الفرضي للبحث ليوضح الصورة المعبرة عن الفكرة الأساسية، وطبيعة علاقة (الارتباط والتأثير) بين المتغيرات الرئيسية وإبعادها وداعماً للفرضيات ومنطلقاتها الفكرية والعلمية، وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث.

**خامساً. فرضيات البحث:** في ضوء المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية. وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وسلوك المواطن التنظيمية.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاثار الفكرية وسلوك المواطن التنظيمية.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية وسلوك المواطن التنظيمية.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية الألهامية وسلوك المواطن التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطن التنظيمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وسلوك المواطن التنظيمية.
  ٢. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الاثار الفكرية وسلوك المواطن التنظيمية.
  ٣. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية وسلوك المواطن التنظيمية.
  ٤. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية الألهامية وسلوك المواطن التنظيمية.
- سادساً. مجتمع وعينة البحث:** اختير ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ميداناً للبحث، واختير منه (45) مسؤولاً من العاملين في هذا الميدان كعينة للبحث، إذ تم توزيع (45) استمارة استبانة على هذه العينة واستردت منها (40) استمارة استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
- سابعاً. حدود البحث:** تعدّ الحدود (البشرية، المكانية والزمانية) من الضرورات الأساسية لأي دراسة أكاديمية، مما أصبح لازماً تشخيص الحدود الخاصة بالبحث الحالي والتي شملت الآتي:
١. الحدود البشرية: تتمثل بالمستويات الإدارية (العليا، الوسطى) ممن يشغلون منصب "مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم" والذين بلغ عددهم ٤٥ مسؤولاً.
  ٢. الحدود المكانية: تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إحدى المنظمات الخدمية والتي تقدم خدمات تعليمية بوصفها الحدود المكانية لموضوع البحث.
  ٣. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث للفترة من 5/10/2021 حتى 15/2/2022.
- ثامناً. أداة البحث:** من أجل الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كونها مجتمع البحث الحالي اعتمد على استمارة الاستبانة أعدت لغرض قياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (سلوك المواطن التنظيمية) وهي ذات مقياس خماسي الاستجابة (ليكرت) (اتفق تماماً 5 ... لا اتفق تماماً 1). تكونت الاستبانة من محورين الأول لقياس القيادة التحويلية وتم اختبارها بالاعتماد على مقياس (77: 2002, Bass) والمكون من (16) فقرة موزعة على اربعة أبعاد للقيادة التحويلية لل فقرات من (1-16) (4 فقرات لبعدهم التأثير المثالي و(4 فقرات لبعدهم الاثار الفكرية و(4 فقرات لبعدهم الاعتبارات الفردية و(4 فقرات لبعدهم الدافعية الألهامية. في حين تضمن المحور الثاني لقياس سلوك المواطن التنظيمية والتي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمدته الباحث (أحمد، ٢٠١٧: ٧) والمكون من (15) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لسلوك المواطن التنظيمية (17-31) وبواقع (٣ فقرات لكل بعد من الأبعاد. وتم تكيف المقياس ليتوافق مع طبيعة متغيرات البحث وبيئة العمل وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (Cronbach Alpha) حيث بلغت قيمة القيادة التحويلية (0.930) أما سلوك المواطن التنظيمية (0.817).
- تاسعاً. الاساليب الاحصائية المستخدمة:** من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات البحث، استخدم الباحث مجموعة من الوسائل والاساليب الاحصائية تمثلت بالبرامج الجاهزة (AMOSV.23,SPSS) والنسب المئوية، الوسط الحسابي، معامل الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار البسيط، معامل ارتباط الرتب (Spearman).

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### المحور الأول: القيادة التحويلية

١. مفهوم القيادة التحويلية: يعد موضوع القيادة التحويلية إحدى أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين وإدارات المنظمات، بل أصبحت تصدر اهتماماتها الرئيسة وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال الانتاجية. وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات في بيئة الأعمال الدولية والعالمية وبجوانبها المختلفة وحاجتها للتغيير الشامل وتنشيطها للعلاقات التفاعلية بين القائد والمرووسين وتحولها في التفكير الى نمط قيادي يعد الأكثر ملائمة وتكيف للمشكلات التي تواجهها (Barnett, 2005: 35). ومن هنا جاء الاهتمام بنمط القيادة التحويلية لدورها الرئيس في إجراء التغييرات التنظيمية وسعيها المتواصل للنهوض بشعور المسؤولين من خلال الاحتكام الى الافكار والقيم الاخلاقية مثل العدالة والمساواة والحرية (Bass, 1985: 22). والجدول (١) يوضح بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية على وفق آراء عدد من الباحثين.

الجدول (١): مفهوم القيادة التحويلية على وفق آراء عدد من الباحثين

| ت | الباحث، السنة، الصفحة | المفهوم                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Burns, 1978: 13       | القيادة التي تعنى بالتميز بين القادة أحادي الهدف والذين يبنون علاقة تتسم بطابع تحفيزي مع المرووسين من أولئك الذين ينظرون الى القيادة على أنها تبادل للمنافع من أجل الحصول على النتائج عالية الأداء.                        |
| 2 | Yuki, 1989: 269       | إمكانات القائد بالتأثير في تابعيه وتمكينهم للمشاركة في اتخاذ القرار وأجراء التغيير في منظماتهم.                                                                                                                            |
| 3 | Bass, 1998: 181       | تلك القيادة التي تتجاوز تحقيقها للأهداف الإدارية التقليدية والتأثير في نفوس الافراد وترقية قناعاتهم والعمل على تطوير مهاراتهم وايصالها لمستويات فكريه لا يمكن الوصول اليها باتباعهم التوجيهات الإدارية في أطرها التقليدية. |
| 4 | Owens, 1999: 37       | إحدى أهم انواع القيادات والتي تتخذ الثقافة ركناً اساساً من أجل توحيد الأهداف والجهود والقيم ولكافه الاطراف للعمل على تحقيق أهداف المرووسين والمنظمة وأصحاب المصالح.                                                        |
| 5 | Trofino, 2000: 21     | القادة الذين يمتلكون القدرة على وضع رؤيا مستقبلية للمنظمة واعتبارهم صناع للنجاح من خلال ابتكار انظمة جديدة ومحدثه وبما يتوافق ويلئم تطلعاتهم ومتطلباتهم المستقبلية.                                                        |
| 6 | Conger, 2002: 47      | تلك القيادة التي تتجاوز النظرة الضيقة نحو الحوافز مقابل الاداء المرغوب الوصول اليه والعمل على تشجيع وتطوير المرووسين ابداعياً وفكرياً لتحويل اهتماماتهم المعرفية لتشكّل جزءاً رئيساً من رؤيا ورسالة المنظمة.               |

| ت  | الباحث، السنة، الصفحة | المفهوم                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Murpy, 2005: 131      | إمكانية القائد على إيصال رؤيا المنظمة المستقبلية ورسالتها وبوضوح للمرؤوسين، والعمل على تحفيزهم من خلال سلوكيات اخلاقية عالية والعمل على بناء أواصر الثقة والاحترام المتبادل لأجل تحقيق أهداف المنظمة. |
| 8  | Shibru, 2011: 687     | ذلك النمط القيادي الذي يلهم الاتباع الى تجاوز المنافع الشخصية مقابل مصلحة المنظمة، ويكون لديه القدرة في التأثير باهتمامات المرؤوسين.                                                                  |
| 9  | السعود، ٢٠١٢: ١٢٤     | نظام قيادي قائم على ايجاد وتوفير مناخ مناسب يعمل على تحفيز المرؤوسين وتحقيق اهدافهم التنظيمية والعمل الدؤوب على انجاحها.                                                                              |
| 10 | الربيعي ونجم، ٢٠١٨: ٨ | عملية تتسم بالديمونة والاستمرارية يستطيع القائد من خلالها أجراء عملية التغيير في قيم العاملين ودوافعهم من خلال صياغة رؤيا مستقبلية للمنظمة.                                                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في متنه.

٢. أهمية القيادة التحويلية: أصبحت من الضرورات الملحة على إدارات المنظمات المعاصرة والتي تسعى جاهدة وباستمرار التعرف على إمكانات عاملها وتحديد المتميز منهم على اعتبارهم مسؤوليها وقادتها مستقبلاً، التحول من النظرة التقليدية للقيادة التي تسعى الى تحقيق أهداف إدارية تقليدية رتيبة، الى قيادة حقيقية تغير من أساس التوجهات في أساليب القيادة والتأثير في نفوس أفرادها وعاملها من خلال الارتقاء وتطوير مهاراتهم، لكونهم يعدون مرتكزاً أساسياً لنجاح منظماتهم وتقدمها، بل أصبح لزاماً وجود قيادات تتسم بسمات تحويلية لديها الامكانيات والقدرة على التكيف وبنجاح مع التغيرات الخارجية كضرورة حتمية وليس خيار. ويؤكد (Gibson & Dennelly, 2003: 342) كلما تمكن القائد التحويلي من تلبية احتياجات ومتطلبات مرؤوسيه وعلى حساب احتياجاته وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كل ذلك يؤدي الى الرضى التام ولكافة الاطراف كجزء لا يتجزأ من مسؤوليات ومهام القائد التحويلي الذي لديه القدرة على غرز روح التحدي والمنافسة والاصرار لدى الجميع وبما يضمن تقديم أفضل الاداء برضى وحماس. فيما أشار (Gonger, 2002: 48) الى أن أهمية القيادة التحويلية تتضح وذلك من خلال نظرة القائد بمنح تابعيه لمستحقاتهم وتحفيزهم للإداء الافضل، معنوياً ومادياً بل العمل على تشجيعهم في إبداء الافكار والآراء والافصاح عن مقترحاتهم وجهودهم لتقديم الافضل كمساهمة جماعية فاعلة تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والمرغوب الوصول اليها وعلى أفضل وجه. واضاف (Robbins, 2003: 253) الى أن أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال إمكاناتها وقدرتها في إلهام تابعيها للرقى بمصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، والتأثير في سلوكيات تابعيهم. وقد بين (Amabile & Kramer, 2012: 125) أهمية القيادة التحويلية وذلك من خلال مساهمة القادة التحويليين من استمالة مرؤوسيهم والعمل على تحويل توجهاتهم الفكرية نحو كل ما هو جديد وعلى النحو الآتي: (صالح، حرحوش، عارف، ٢٠١٨: ٣٧).

- أ. العمل على توعية وارشاد المرؤوسين بأهمية المثل العليا والقيم ونكران الذات وتقديم كل ما هو جديد وبرضى تام.
- ب. الاسهام في تحديد الاحتياجات والمتطلبات الحقيقية للتابعين والاستجابة الواضحة والصريحة وعدها إداة لتحفيزهم والالتقاء بمستواهم.
- ج. العمل على تحفيز الجهود نحو مصالح المنظمة وعلى حساب المصلحة الشخصية للقائد التحويلي من دون الاغفال عن أهداف التابعين.
- د. سعي القادة التحويلين وبشكل مستمر على رفع الروح المعنوية وذلك من خلال اظهار وابراز دورهم في انجاح منظماتهم والعمل على تطويرها باستمرار.
- ويرى الباحث بأن أهمية القيادة التحويلية تتضح من خلال إمكانات وقدرة القائد التحويلي من قيادة المنظمة رغم الصعوبات والتحديات التي تواجه منظماتهم، بثقة عالية من أجل التغلب على تلك التحديات وأحداث التأثير في سلوكيات الأفراد والعمل تنميته وترقية قدراتهم الابداعية في أبداء أراهم ومقترحاتهم ورفع الروح المعنوية والمشاركة في وضع رؤيا مستقبلية للمنظمة تتسم بالشفافية والوضوح.
٣. **أبعاد القيادة التحويلية:** من خلال الاطلاع على ادبيات القيادة وانواعها المختلفة، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية نلاحظ عدم الاتفاق للباحثين في تحديد ابعاد القيادة التحويلية، وفيما يتعلق بدراستنا الحالية سوف نذهب باتجاه أنموذج (Bass, 2002: 77) والذي يعد أكثر تطبيقاً وواقعية من قبل الكتاب والباحثين والمتمثلة بالأبعاد الاربعة الآتية" التأثير المثالي، الأثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الدافعية الألهامية". وفيما يأتي توضيح لتلك الابعاد:
- أ. التأثير المثالي *idealized influence*: وتعني الكاريزما أو قوة الجاذبية التي يمتلكها القائد التحويلي، وتعد خاصية اساسية وضرورية يجب توافرها لدى القائد التحويلي لكونه يعد أنموذج يحتذى به وينال احترام تابعيه والمقبولية لديهم يولد الثقة كقائد ذو سلوك سوي واخلاق عالية المستوى وذو رؤيا واضحة ويؤدي استعداداه في تحمل المخاطرة والمشاركة مع اتباعه في اتخاذ القرار (Stone, et al., 2003: 3). فيما أكد (Daft & none, 2001: 402) بأن تحقيق النتائج الايجابية يعتمد وبشكل رئيس على قدرة القادة التحويلين الذين يولون التأثير المثالي كخاصية اساسية من خلال الاهتمام بالعاملين وعلى حساب احتياجاتهم الشخصية.
- ب. الاثارة الفكرية *Intellectual Stimulation*: يرى (Bass, 1990: 31) بانه يجب على القائد التحويلي العمل على تطوير مهارات وقدرات التابعين وحثهم على الابداع والعمل على حل المشاكل من خلال أحساس الفرد وتواصله المستمر مع القائد وبما يؤدي الى تنميته وتطوير افكارهم وترقية ثقافتهم الى مستويات تتسم بطابع الابتكار والتجديد الاستراتيجي. وأشار (Simic, 1992: 52) الى أن الافكار المبتكرة والجديدة للعاملين والحلول المقترحة تختلف جذرياً عن أفكار وحلول القائد التحويلي وهذا يؤشر دورهم الفاعل في تقديم كل ما هو جديد من الأفكار ومقترحات وحلول للمشكلات القائمة أو التنبؤ حدوثها وكل ذلك يعزز الجهود الابداعية واستثارة الجهود الفكرية لدى المرؤوسين.
- ج. الاعتبارات الفردية *Individualized Consideration*: تشير الى العملية التي يمارس من خلالها القائد التحويلي التوجيه لمرؤوسيه والتشجيع والاستماع والنصح لهم، والاهتمام بإنجازاتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم وذلك من خلال تبني استراتيجيات الاطراء والتقدير والعمل على التواصل

المباشر والمستمر معهم، وتكليفهم بالأعمال الصعبة والمعقدة، أي يجب أن يعامل القائد التحويلي تابعيه حسب إمكانياتهم وقدرتهم وعلى قدر عالي من الإداء (عباس، ٢٠٠٤: ٣٠). ويضيف (الغزالي، ٢٠١٢: ٢٩) بأنها تمثل مدى اهتمام القائد باتباعه وأدراكه للفوارق الفردية وعدم التعامل معهم وعلى نفس المستوى لكونهم مختلفين في السلوك والصفات والقدرة على انجاز الأنشطة والأعمال، بل بالطريقة التي تتناسب اهتماماتهم وارشادهم وفق منهجية منتظمة من أجل الأداء الفاعل والتطور والنمو.

د. الدافعية الألهامية Inspirational motivation: يحتاج القادة التحويليين الى مهارات تمكنهم من بث الوعي والحركة والتحفيز للمرؤوسين، اي سلوكيات يتبناها القائد التحويلي تحفز المرؤوسين على التحدي والعمل على تنسيق جهودهم وبث روح العمل الجماعي فيما بينهم واطهار التفاؤل والحماس وجعلهم يفكرون ويركزون على حالات مستقبلية متعددة وجذابة. ويؤكد (Northouse, 2007: 183) يجب على القادة اىصال تنبؤاتهم وتوقعاتهم الى مرؤوسيههم والهامهم والتحفيز الفاعل من أجل أن يكونوا الأكثر التزاما ودعم وتعزيز روح الفريق الواحد. وأشار (الغامدي، ٢٠٠١: ٨) وفقا لهذه الخاصية يتصرف القائد التحويلي بطرائق عمل تساعد على الهام وتحفيز المحيطين به لتجعل منهم أنموذج يحاكي الآخرين ليصبحوا مثال للأعجاب والثقة والتزامهم برؤيا المنظمة ليصبحوا جزءاً منها.

#### المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

١. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي انتجها الفكر الإداري واستحوذ على اهتمام باحثي الإدارة المعاصرة، بل أصبح يعول عليه من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين والمنظمة على حدّ سواء. وحاول الكثير من الكتاب والباحثين وبما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية حيث اختلف المسمى من دراسة لأخرى فهو سلوك لا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز بل يعد سلوك اختياري تطوعي وخضع لمزيد من التوضيح والصقل من قبل (Katz & Kahn, 1996) حيث عرضا وصفاً دقيقاً لدور السلوك المتفق عليه ودور السلوك الاضافي مع الفروقات الواضحة بينهما (خليل، ٢٠١٨: ٦). والجدول (٢) يوضح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية على وفق وجهات النظر لعدد من الباحثين.

الجدول (٢): مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية على وفق وجهات النظر لعدد من الكتاب

والباحثين

| ت | الباحث، السنة، الصفحة         | المفهوم                                                                                                                                             |
|---|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Organ, 1988: 4                | السلوك الذي يعتمد الفرد وبشكل اختياري وطوعي والذي لا يكون معروفاً ضمناً أو ظاهرياً ضمن نظام المكافئة الرسمي وبما يسهم في دعم وتعزيز فاعلية المنظمة. |
| 2 | Graham, 1991: 9               | سلوكيات تنظيمية ايجابية شاملة وخاصة بإفراد التنظيم الواحد.                                                                                          |
| 3 | Kihicki & Williams, 2001: 351 | سلوك الموظف والذي لا يشكل كجزء من الوصف الوظيفي والذي يتجاوز متطلبات العمل الخاص به.                                                                |

| ت  | الباحث، السنة، الصفحة    | المفهوم                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Chien, 2004: 15          | تصرف فردي اختياري وتطوعي لا يدرج ضمن متطلبات التوصيف الوظيفي أو عقد العمل أو تحت انظمة الحوافز الرسمية ويهدف الى تحقيق اهداف المنظمة ودعم انشطتها الرئيسية ورفع كفاءتها. |
| 5  | Modeenkutty, 2005: 91    | سلوك فردي يساهم بطريقة غير مباشرة في انجاح المنظمة وذلك من خلال المحافظة على نظامها الاجتماعي.                                                                           |
| 6  | Kwantes et al, 2008: 229 | سلوكيات تدعم وتعزز الفاعلية التنظيمية والتي لا يتم مكافئتها من قبل المنظمة وانما من خلال المشاركة الطوعية للموظف داخلها.                                                 |
| 7  | Daft, 2010: 378          | سلوك يساهم في انجاح المنظمة والذي يذهب الى مدى ابعد من المتطلبات الوظيفية.                                                                                               |
| 8  | نادر، ٢٠١٢: ٧٤           | سلوك اضافي يحقق افادة للمنظمة وللإدارة والافراد والجماعات وتتمخض عنه مساهمة فاعلة داخل المنظمة.                                                                          |
| 9  | Robins & Judge, 2013: 27 | سلوك تطوعي اختياري لا يندرج ضمن متطلبات العمل الاساسية للموظف والذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل.                                                       |
| ١٠ | خليل، ٢٠١٨: ٨            | سلوك ايجابي اختياري تطوعي يقوم به الفرد من اجل تحسين نوعية عمل المنظمة واستمراريتها وبقائها وتطوير نظامها الاجتماعي.                                                     |
| ١١ | خليفة، ٢٠٢٠: ٦٢٨         | الاستعداد والقبول للتغيرات وايجاد الحلول للمشاكل وبما ينفع المنظمة.                                                                                                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في متنه.

٢. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: أن تزايد الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية نابع من نتائجها الايجابية الكثيرة التي يمكن تحقيقها للمنظمات، ودورها في تحسين أداها الفردي وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية وتحسينها للعلاقات التنظيمية وتنمية الابداع والابتكار وبقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة ونموها واستمرارها. حيث أكد (Talach & Gorji, 2010) الى أن التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية يقلل من الصراعات وتخصيص الموارد النادرة والتركيز على سلوك الدور الاضافي وتوفير المناخ الذي يحفز ويسهل هذه السلوكيات، وكما تؤدي الى الحد من المشكلات والمعوقات واغتنام الفرص والإدراك والفهم العميق لهذه السلوكيات المهنية والتنظيمية من قبل الإدارات، وإسهامها الفاعل في الإداء التنظيمي وذلك من خلال دعمها لراس المال الاجتماعي والذي يساعد في تكوين الروابط الاجتماعية بين الموظفين واتخاذها للمواقف الصادقة تجاه العمل والزملاء داخل المنظمات أو بين فريق العمل واتخاذ المصالح الحقيقية لأنشطة المنظمة ورؤيتها الواضحة ورسالتها الشاملة لكون راس المال الاجتماعي يولد الشعور بالالتزام والثقة المتبادلة وبما يدعم المستوى العالي لرأس المال الفكري (خليل، ٢٠١٨: ٨) فيما اوضح

(مناصريه وختو، ٢٠١٥: ٢٢٣) تكمن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لمساهمتها في تحسين الإداء الكلي للمنظمة وذلك من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الأفراد العاملين داخل الأقسام وإدارتها المختلفة مما يساعد في زيادة حجم ونوعية المخرجات الكلية المنجزة أو التي قيد الإنجاز، حيث تمد الإدارة بوسائل وطرائق للتفاعل بين الموظفين داخل المنظمات وتحسين الانتاجية وتعد مصدر تطوعي اختياري مجاني يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين، ومساعدة زملاء العمل ومشاركتها الفاعلة في اتخاذ القرار والعمل على المحافظة على انظمة العمل. وأشار (منصور والخفاجي، ٢٠١٠: ٤٠) الى أن أهميتها تتمثل بكونها أداة تعمل على زيادة الوعي والإدراك بأهمية روح الفريق الجماعي وتشجع روح المبادرة وتقديم الافكار الخلاقة، وتعزيز حالات الالتزام والانتماء والحرص على تحقيقها اعلى مستويات الإداء، وتقليل جوانب الصراع الهدام ومساهمتها في خلق مناخ تشاع فيه الثقة الفردية والجماعية. وتعمل على تطبيق العدالة التنظيمية والتي تحكم جميع سياسات المنظمة وخياراتها تجاه جميع اطرافها وتعمل على تنمية الجاهزية لدى الإدارة والموظفين من اجل مواجهة الصعوبات والتحديات والتي تواجه المنظمة وعلى وجه الخصوص اثناء عمليات التحولات الهادفة.

٣. **أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** عند تناول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية يتضح بأن هنالك اختلاف لأراء الباحثون والمهتمون في تحديد عدد ومضمون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فمنهم من يرى أنها تتمثل ببعدين رئيسيين هما (الطاعة والايثار)، في حين ذهب آخرون أمثال كل من: (Chow et al, 2015)، (Wahabe et al., 2015)، (Nagshbandi et al., 2016)، (Zhang et al., 2017) (Yaghoubi et al., 2013) (خليل، ٢٠١٨) (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠) باعتقاد خمسة أبعاد أو ما يسمى بأنموذج الأبعاد الخمسة والمتمثلة بـ (الايثار، ووعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري، والروح الرياضية)، وعليه سيتم اعتماد تلك الأبعاد لكونها الاقرب في ميدان في دراستنا الحالية. (أحمد، ٢٠١٧: ٧) وفيما يأتي توضيح لأهم تلك الأبعاد:

أ. **الايثار Altruism:** هو ذلك السلوك التطوعي القائم على أولوية مفادها مصلحة العمل أي كانت الظروف، والموجه لمساعدة أعضاء المنظمة (رؤساء، زملاء) والمهام المتعلقة بالأعمال وتقديم المساعدة في المشاكل الشخصية ومساعدة الزبائن وشركاء المنظمة (حسين ومصطفى، ٢٠١٧: ٢١٦). وتقديم العون للموظفين الجدد من اجل التعرف على أساليب وطرائق اجاز مهامهم لإتمام اعمالهم والمتركمة بسبب الغياب أو التأخير عن وقت العمل (مناصريه وختو، ٢٠١٥: ٢٢٣).

ب. **وعي الضمير Conscientiousness:** هذا البعد يعكس الجانب الشخصي لسلوك المواطنة التنظيمية والذي يمثل الحدود الدنيا المطلوبة رسمياً فيما يتعلق باحترام القوانين واللوائح والجدية والدقة في العمل (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠: ٤٥٢). أو ما يطلق عليه بعد الالتزام ويعني الانجاز بما يمليه ضمير الفرد واتباع القواعد والتعليمات التي تصدرها المنظمة والحضور بالمواعيد المحددة والعمل لصالح المنظمة (حسين ومصطفى، ٢٠١٧: ٢١٧).

ج. **الكياسة أو المجاملة Courtesy:** تعني السلوك الموجه لتجنب صعوبات ومشاكل العمل والتي تؤثر وبشكل خاص على الآخرين، أذ يساهم وبشكل كبير في تمرير المعلومات وتقديم المقترحات ومساعدة الافراد العاملين وتسهيل إجراءات العمل (شعلان وعليوي، ٢٠٢٠: ٤٥٢). وبمعنى آخر يعكس هذا البعد مدى المساهمة في تجنب حدوث المشكلات والرغبة لدى الفرد والمبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر على نشاطاتهم وأعمالهم (حسين ومصطفى، ٢٠١٧: ٢١٨).

د. السلوك الحضاري Civic Virtue: يصف هذا البعد المبادرة البناءة والتي تساعد في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها والمحافظة على سمعتها وتقديم المقترحات والأفكار والتي من شأنها دعم وتعزيز أنشطة المنظمة ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة وموظفيها، أذ يتطلب الاستعداد للمبادرة أن تكون لديك القدرة على العمل (التقدم على الآخرين) وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه، فأن السلوك الحضاري أصبح ضرورة ملحة لمنظمات اليوم والتي تبحث عن الابداع والتميز من خلال الحصول على المقترحات والأفكار الجديدة والسماح للأفراد العاملين ومنحهم حق المبادرة في طرح والتعبير عن أفكارهم.

ه. الروح الرياضية Sportsmanship: أي مدى استعداد الفرد العمل تحت أي ظروف صعبة ودون تذمر، فمثلاً انخفاض الراتب في وقت الازمات لا يقلل من عزيمة وحماس الموظف بل على العكس يتجنب ويتجاهل تلك المشاكل والتي تعرقل عمله والقيام بدوره في تحقيق أهداف المنظمة، وادخار طاقته لمواجهة المعوقات والأمور غير المرغوب فيها والتي تحدث في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى والحفاظ على روح التسامح والصبر والاحساس بالمسؤولية ومشاركة الآخرين.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

سوف نقوم ضمن هذا المبحث بأجراء اختبار الاتساق الداخلي لقياس ثبات الإجابات وكذلك التعرف على طبيعة توزيع البيانات من أجل اختيار التحليل الإحصائي المناسب والمتمثل بالأوساط الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تشتت الإجابات ومعاملات الاختلاف لمعرفة تجانس الإجابات حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم اختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

#### أولاً. نتائج اختبار الاتساق الداخلي:

- الصدق الظاهري: من أجل التعرف على مدى قدرة الاستبانة على القياس العلمي لما وضعت من أجله، تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى ضرورة إخضاع الاستبانة في صورتها الأولية إلى التحكيم العلمي، ومن أجل ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين، وقد تم اعتماد نسبة الاتفاق المرتفعة والبالغة (80%) من أجل اعتماد فقرات الاستبانة، وتم تعديل الاستبانة بناءً على المقترحات والتعديلات التي اقترحها الخبراء.
- ثبات الاستبانة: فيما يتعلق بنتائج اختبار الثبات للاستبانة أو الاتساق الداخلي وقياس ثبات الإجابات فقد تم استخدام معامل ارتباط (Cronbach Alpha)، والذي تشير الدراسات إلى أنه يجب أن تكون قيمه أكبر من (0.70)، أي إنَّ المقياس في الاستبانة سوف يعطي النتائج نفسها بقيم متساوية لمعامل الثبات إذا أعيد توزيع استمارة الاستبانة على العينة نفسها. وقد تم تطبيق اختبار قياس معامل الفا كرو نباخ على كل محور من المحاور الرئيسة لاستمارة الاستبانة وكما هو موضح في الجدول وقد تحقق هذا الشرط بالاعتماد على نتائج الجدول (٣).

الجدول (٣) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

| المتغير            | الرمز | عدد الفقرات | قيمة الثبات |
|--------------------|-------|-------------|-------------|
| التأثير المثالي    | X1    | 4           | 0.741       |
| الاثار الفكرية     | X2    | 4           | 0.735       |
| الاعتبارات الفردية | X3    | 4           | 0.749       |
| الدافعية الألهامية | X4    | 4           | 0.785       |

| المتغير                 | الرمز | عدد الفقرات | قيمة الثبات |
|-------------------------|-------|-------------|-------------|
| القيادة التحويلية       | X     | 16          | 0.930       |
| الايثار                 | Y1    | 3           | 0.921       |
| وعي الضمير              | Y2    | 3           | 0.712       |
| الكياسة أو المجاملة     | Y3    | 3           | 0.732       |
| السلوك الحضاري          | Y4    | 3           | 0.753       |
| الروح الرياضية          | Y5    | 3           | 0.723       |
| سلوك المواطنة التنظيمية | Y     | 15          | 0.817       |
| جميع المتغيرات          |       | 31          | 0.941       |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من جدول (٣) أعلاه أنَّ قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.941) وهي نسبة جيدة في الاعتماد لنتائج الاستبانة في هذه الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الثبات للمحور الاول (0.930)، في حين كانت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (0.817). ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (٣) يبين قيمة ألفا كرونباخ والتي تعني ان النتائج تؤدي الى نتائج مماثلة وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار، وكذلك يعكس مقدار الاتساق الداخلي مدى ارتباط مجموعه الفقرات ارتباطاً وثيقاً.

ثانياً. فحص التوزيع الطبيعي للبيانات: يوضح الجدول (٤) أن قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات البحث هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

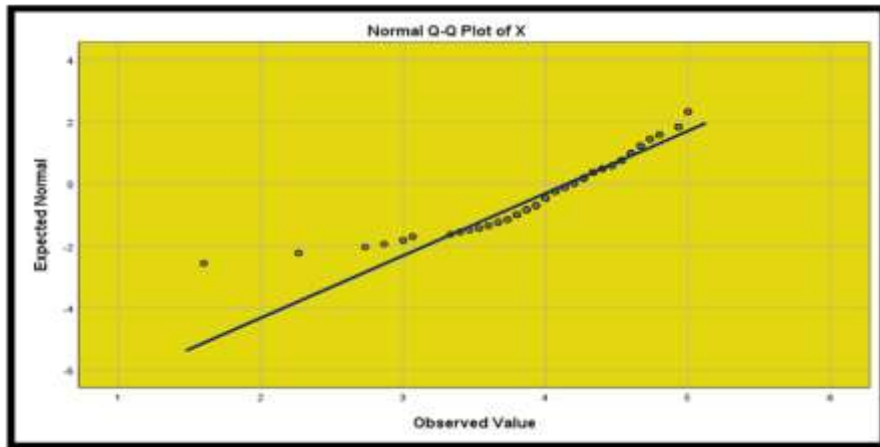
الجدول (٤): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

| Shapiro-Wilk |    |       | Kolmogorov -Smirnov <sup>a</sup> |    |       | المتغيرات               |
|--------------|----|-------|----------------------------------|----|-------|-------------------------|
| Statistic    | Df | Sig.  | Statistic                        | Df | Sig.  |                         |
| 0.946        | 90 | 0.200 | 0.160                            | 90 | 0.200 | التأثير المثالي         |
| 0.907        | 90 | 0.101 | 0.192                            | 90 | 0.200 | الاثار الفكرية          |
| 0.913        | 90 | 0.156 | 0.202                            | 90 | 0.089 | الاعتبارات الفردية      |
| 0.918        | 90 | 0.083 | 0.192                            | 90 | 0.087 | الدافعية الإلهامية      |
| 0.910        | 90 | 0.084 | 0.198                            | 90 | 0.200 | القيادة التحويلية       |
| 0.946        | 90 | 0.141 | 0.175                            | 90 | 0.082 | الايثار                 |
| 0.948        | 90 | 0.102 | 0.119                            | 90 | 0.062 | وعي الضمير              |
| 0.914        | 90 | 0.111 | 0.195                            | 90 | 0.200 | الكياسة او المجاملة     |
| 0.945        | 90 | 0.103 | 0.155                            | 90 | 0.087 | السلوك الحضاري          |
| 0.946        | 90 | 0.103 | 0.176                            | 90 | 0.200 | الروح الرياضية          |
| 0.964        | 90 | 0.596 | 0.150                            | 70 | 0.200 | سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23).

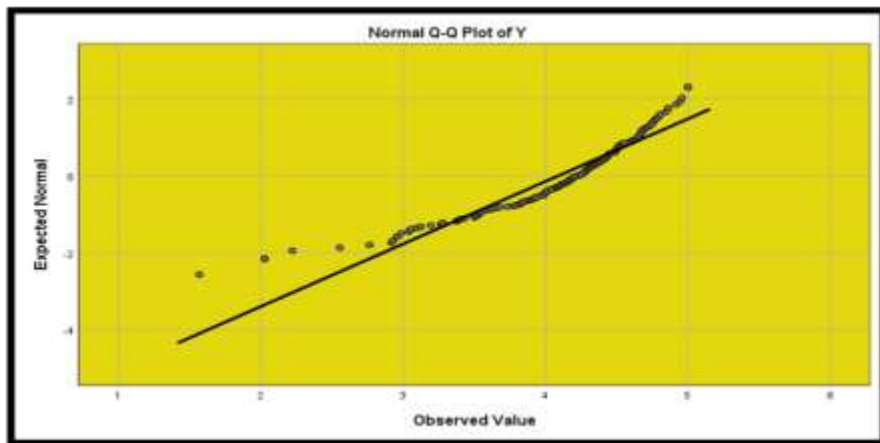
ويؤكد ذلك اختبار (Q-Q Plot) الذي تم إجرائه والموضح بالشكل (٢) و (٣) إذ يلاحظ أنَّ جميع القيم تقع على الخط المائل (الواقع في المنتصف) أو القريبة منه مما يدلُّ على أنَّ البيانات

ذات توزيع طبيعي. حيث يتضح من الشكل (٢) ان بيانات متغير القيادة التحويلية تتصف بالخطية وان انتشارها بشكل مقبول حول خط الانتشار.



الشكل (٢): اختبار خطية البيانات لمتغير القيادة التحويلية

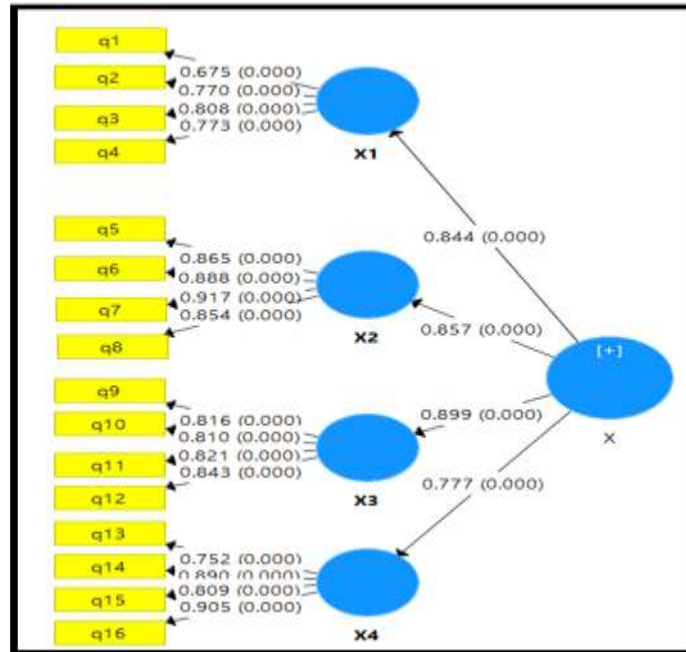
وكما يلاحظ من الشكل (٣) ان بيانات متغير سلوك المواطنة التنظيمية تتصف بالخطية وان انتشارها بشكل مقبول حول خط الانتشار.



الشكل (٣): اختبار خطية البيانات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

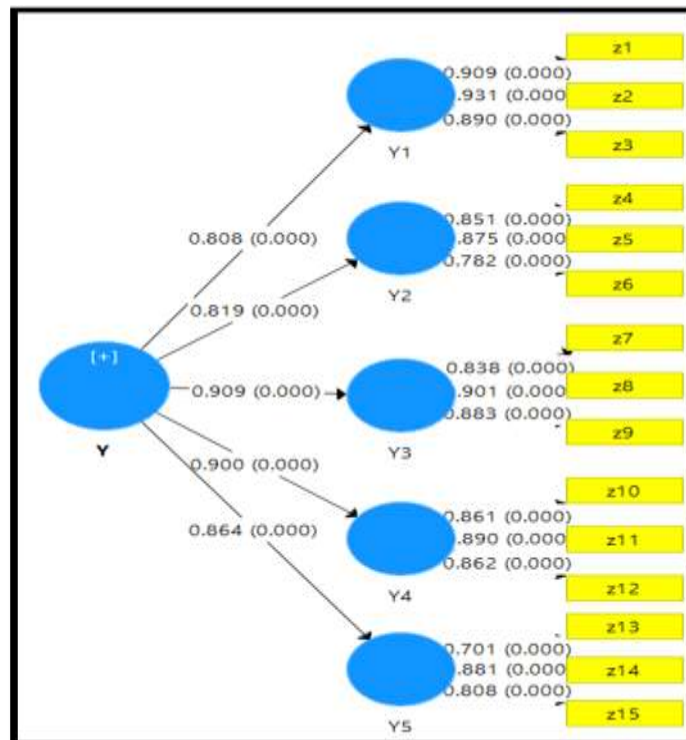
**ثالثاً. التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج:** من اجل اجراء التحليل العاملي التوكيدي يتم بناء النماذج عبر اعتماد اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) بعدها الطريقة المثلى لاحتساب العلاقات المتشعبة للبيانات متعددة الابعاد، ويشترط في هذا الاسلوب على ان تكون الفقرات مفسرة لا أكثر من (0.40) من التشعبات التي تشير الى تبعيتها للابعاد المكونة لها، هذا بالإضافة الى ان تكون هذه التشعبات ذات دلالة احصائية معنوية، وقد تم الاعتماد على معامل الدلالة (P) والذي يشترط ان تكون قيمته اصغر من (0.05) كشرط للمعنوية وكما موضح بالآتي:

١. **بناء نموذج القيادة التحويلية:** كما هو معلوم يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد اساسية وكل واحد منها لديه مجموعة من الفقرات، وقد تم بناء النموذج الهيكلية من اجل التعرف على مدى قدرة الفقرات على تفسير الابعاد التابعة لها، ويشير الانموذج ضمن الشكل (٤) الى ان جميع الفقرات تحقق الشرط وأنها تفسر أكثر من (0.40) من التشعبات للابعاد، كما ان قيمها معنوية حيث سجلت قيمة معامل المعنوية لـ (P) قيمة مقبولة أصغر من (0.05).



الشكل (٤): الانموذج الهيكلي لمتغير القيادة التحويلية وابعادها

٢. بناء انموذج سلوك المواطنة التنظيمية: يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية ولكل بعد منها مجموعة من الفقرات، حيث تم بناء النموذج الهيكلي من اجل التعرف عن مدى قدرة الفقرات على تفسير الأبعاد التابعة لها، ويشير الانموذج ضمن الشكل (٥) الى ان جميع الفقرات تحقق الشرط وأنها تفسر أكثر من (0.40) من التشبعات للابعاد، كما ان قيمها معنوية حيث سجلت قيمة معامل المعنوية لـ (P) قيمة مقبولة أصغر من (0.05).



الشكل (٥): الانموذج الهيكلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية وابعادها

## رابعاً. اختبار فرضيات البحث:

## ١. فرضيات الارتباط:

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (٥) يتضح ان العلاقة ايجابية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.715)، كما ان العلاقات ايجابية بين المتغيرات والابعاد الفرعية فقد كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) ضمن القيمة المسموح بها وهي أصغر من (0.05). وتشير هذه العلاقة إلى قدرة الوزارة على تطوير مهارات المرؤوسين وتنمية افكارهم وحثهم على الابداع والعمل على مواجهة الازمات والمواقف الطارئة. وبالتالي تحقق الفرضية الاولى بشكل عام.

الجدول (٥): يوضح نتائج علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

| المتغيرات          | معامل الارتباط | قيمة (T) المحسوبة | (T) الجدولية (0.01) | (T) الجدولية (0.05) | Sig   |
|--------------------|----------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------|
| التأثير المثالي    | 0.642**        | 9.381             | 2.45                | 1.69                | 0.000 |
| الاثار الفكرية     | 0.614**        | 9.131             | 2.45                | 1.69                | 0.000 |
| الاعتبارات الفردية | 0.601**        | 8.512             | 2.45                | 1.69                | 0.000 |
| الدافعية الألهامية | 0.574**        | 7.847             | 2.45                | 1.69                | 0.000 |
| القيادة التحويلية  | 0.715**        | 11.313            | 2.45                | 1.69                | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون نتائج الاختبار كالآتي:

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية

أ. تشير مصفوفة الارتباط ضمن الجدول (٥) الى ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية على المستوى الاجمالي بين بعد التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط العام (0.642)، وان هذه العلاقة معنوية فقد سجلت قيمة مستوى الدلالة المعنوية (P) قيمة مقبولة أصغر من (0.05). وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاثار الفكرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ب. تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بعد الاثار الفكرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة معامل الارتباط العام بلغت قيمته (0.614)، وهي علاقة ايجابية ومعنوية فقد كانت قيمة مستوى المعنوية (P) ضمن القيمة المسموح بها وأصغر من (0.05). وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ج. تشير مصفوفة الارتباط ضمن الجدول (٥) الى ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية على المستوى الاجمالي بين بعد الاعتبارات الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية وقد بلغت قيمة معامل الارتباط

العام (0.601)، وان هذه العلاقة معنوية فقد سجلت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة أصغر من (0.05). وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية الألهامية وسلوك المواطنة التنظيمية.

د. تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين بعد الدافعية الألهامية وسلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة معامل الارتباط العام بلغت قيمته (0.574)، كما ان العلاقات ايجابية ومعنوية فقد كانت قيمة مستوى المعنوية (P) ضمن القيمة المسموح بها بان تكون أصغر من (0.05). وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

## ٢. فرضيات التأثير:

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تشير النتائج التحليلية الموضحة في الجدول (٦) الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين متغير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد بلغت قيمة معامل التأثير ( $\alpha$ ) الثابت بين المتغيرين (1.312)، كما ان قيمة ميل الانحدار ( $\beta$ ) قد بلغت (0.630)، وهذا يؤشر ان تغيير بمقدار وحدة واحدة سيقود الى تغيير بمقدار (0.630)، وان التأثير معنوي فقد كانت قيمة (F) والبالغة (86.212) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يمكنه أن يفسر ما نسبته (51.1%) من التباينات والتغيرات التي حدثت في المتغير التابع. وهذا يشير الى دعم الفرضية الرئيسية الثانية بشكل اجمالي. وكما موضح في جدول (٦).

الجدول (٦) علاقات التأثير بين المتغيرات

| المؤشرات                             | X      | X1     | X2     | X3     | X4     |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| $\alpha$                             | 1.312  | 1.403  | 1.518  | 2.134  | 2.231  |
| $\beta$                              | 0.630  | 0.633  | 0.534  | 0.512  | 0.432  |
| $R^2$                                | 0.511  | 0.412  | 0.377  | 0.361  | 0.329  |
| (F) المحسوبة                         | 86.212 | 92.583 | 84.264 | 72.444 | 64.748 |
| (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) | 4.170  | 4.170  | 4.170  | 4.170  | 4.170  |
| (F) الجدولية عن مستوى معنوية (0.01)  | 7.562  | 7.562  | 7.562  | 7.562  | 7.562  |
| p                                    | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  | 0.000  |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون نتائج الاختبار كالآتي:

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية.

أ. من متابعة قيم التحليل يتبين ان هنالك علاقة تأثير ايجابية لبعده التأثير المثالي وسلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة التأثير الثابتة ( $\alpha$ ) بلغت قيمتها (1.403)، كما ان قيمة ميل الانحدار ( $\beta$ )

وبالبالغة (0.630)، وهذا يؤشر ان تغيير بمقدار وحدة واحدة سيقود الى تغيير بمقدار (0.633)، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يمكنه أن يفسر ما نسبته (41.2%) من التغير والتباين الحاصل في المتغير التابع، وان التأثير معنوي فقد كانت قيمة (F) والبالغة (92.583) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة سجلت قيمة مقبولة اصغر من (0.05) وهي ضمن منطقة القبول وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الاثار الفكرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ب. تشير معطيات التحليل الى ان هنالك علاقة تأثير ايجابية لبعث الاثار الفكرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة التأثير الثابتة ( $\alpha$ ) بلغت قيمتها (1.518)، كما ان قيمة ميل الانحدار ( $\beta$ ) والبالغة (0.534)، وهذا يؤشر ان تغيير بمقدار وحدة واحدة سيقود الى تغيير بمقدار (0.534)، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يمكنه أن يفسر ما نسبته (37.7%) من التغير والتباين الحاصل في المتغير التابع، وان التأثير معنوي فقد كانت قيمة (F) والبالغة (84.264) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة سجلت قيمة مقبولة اصغر من (0.05). وهي ضمن منطقة القبول وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الاعتبارات الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية.

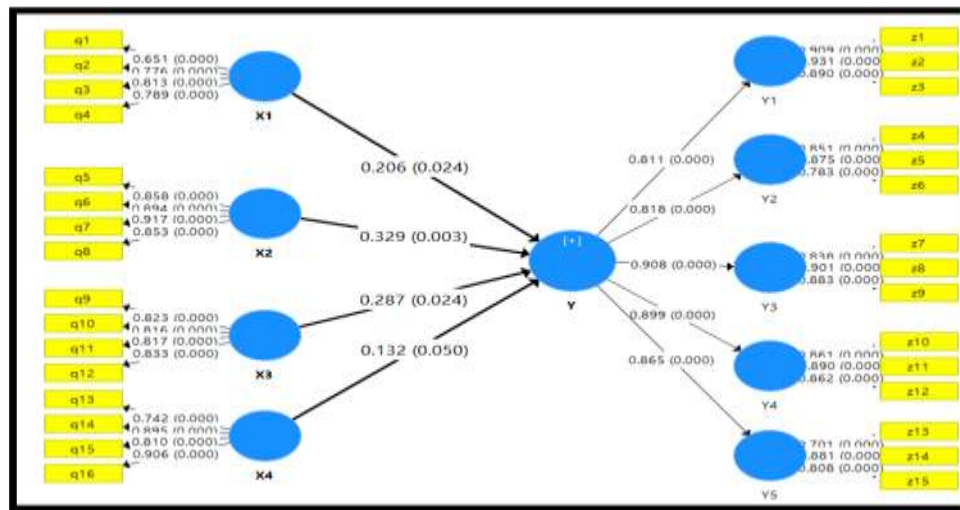
ج. من متابعة قيم التحليل يتضح ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين بعد الاعتبارات الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة التأثير الثابتة ( $\alpha$ ) بلغت قيمتها (2.134)، كما ان قيمة ميل الانحدار ( $\beta$ ) والبالغة (0.512)، وهذا يؤشر ان تغيير بمقدار وحدة واحدة سيقود الى تغيير بمقدار (0.512)، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يمكنه أن يفسر ما نسبته (37.7%) من التغير والتباين الحاصل في المتغير التابع، وان التأثير معنوي فقد كانت قيمة (F) والبالغة (72.444) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة سجلت قيمة مقبولة اصغر من (0.05) وهي ضمن منطقة القبول وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الدافعية الالهامية وسلوك المواطنة التنظيمية.

د. تشير معطيات التحليل ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين بعد الدافعية الالهامية وسلوك المواطنة التنظيمية وان قيمة التأثير الثابتة ( $\alpha$ ) بلغت قيمتها (2.231)، كما ان قيمة ميل الانحدار ( $\beta$ ) والبالغة (0.432)، وهذا يؤشر ان تغيير بمقدار وحدة واحدة سيقود الى تغيير بمقدار (0.432)، كما ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يمكنه أن يفسر ما نسبته (32.9%) من التغير والتباين الحاصل في المتغير التابع، وان التأثير معنوي فقد كانت قيمة (F) والبالغة (64.748) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة سجلت قيمة مقبولة اصغر من (0.05) وهي ضمن منطقة القبول وهذا يدعم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

وبشكل عام تم إجراء اختبار تأثير الابعاد مجتمعة بفقراتها، اذ يوضح الشكل (٦) والجدول (٧) تأثيرها في المتغير المعتمد، حيث جاء بالمرتبة الاولى بعد الاثار الفكرية بقراءة بلغت قيمتها (0.329)، ويأتي بالمرتبة الثانية بعد الاعتبارات الفردية بقراءة سجلت قيمتها (0.287)، يليه بالمرتبة الثالثة بعد التأثير المثالي بقراءة بلغت (0.206)، وجاء بالمرتبة الرابعة بعد الدافعية

الإلهامية حيث سجل قيمة بلغت (0.132). وهذا يشير الى أن دعم افكار افراد العينة المبحوثة وحثهم على الابداع يعزز لديهم سلوك المواطنة التنظيمية.



الشكل (٦): انموذج تأثير الابعاد مجتمعة

الجدول (٧): تأثير الابعاد مجتمعة

| المسار  | التأثير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T     | Values (P) |
|---------|---------|---------------|-------------------|-------|------------|
| X1 -> Y | 0.206   | 0.204         | 0.091             | 2.269 | 0.024      |
| X2 -> Y | 0.329   | 0.336         | 0.109             | 3.023 | 0.003      |
| X3 -> Y | 0.287   | 0.281         | 0.127             | 2.257 | 0.024      |
| X4 -> Y | 0.132   | 0.128         | 0.067             | 1.965 | 0.05       |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: ويمكن تلخيص اهم النتائج التي تم التوصل إليها بالآتي:

١. تتباين آراء الباحثين حول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، كونه يعد من الموضوعات التي تتسم بالحدثة لدى المنظمات والتي لا تزال أطرها الفكرية والفلسفية قيد التشكيل وعلى المستوى النظري والتطبيقي.
٢. تعود أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المنظمات بشكل عام (الانتاجية، الخدمية) والوزارة المبحوثة بشكل خاص، لكونها تعمل على خلق مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون والمواثمة بين الموظفين وبما يضمن بيئة عمل تتسم بالاستقرار وخلوها من العنف والاضطراب التنظيمي يساعد الوزارة في المحافظة على سمعتها والاهتمام بمصيرها.
٣. أن سعي الوزارة الجاد في دعم سلوك المواطنة التنظيمية لا يمكن تحقيقه الا عن طريق تكوين أرضية مشتركة بين الإدارة العليا والموظفين من خلال الاستماع لأرائهم واحترام رغباتهم وتقدير يد العون لهم والحفاظ على روح التسامح والعمل بروح الفريق الواحد.
٤. تشير النتائج الى أن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، الدافعة الإلهامية) وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة قوية وذات دلالة احصائية، حيث سجلت أعلى قيمة معامل ارتباط مع بعد التأثير المثالي، وهذا يدل على أهميته من

خلال الدور الذي تؤديه الوزارة على تشجيع موظفيها على طرح الافكار الجديدة والآراء السديدة والتي من شأنها يعزز سلوك موظفيها التنظيمي.

٥. اوضحت النتائج وجود تأثير معنوي بين القيادة التحويلية بأبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية أذ حقق بعد الآثار الفكرية أعلى اسهامات التأثير، وتوضح أهمية هذا البعد من خلال الدعم الذي تبديه الوزارة في تنمية مهارات موظفيها وحل مشاكلهم وحثهم على الابداع، وخلق بيئة عمل واسعة النطاق.

**ثانياً. التوصيات:** بناءً على ما ورد من استنتاجات انفاً تم صياغة التوصيات الآتية:

١. يتطلب من الوزارة بل من الضرورات الملحة وجود قيادات تتسم بسمات تحويلية لديها الامكانيات والقدرة على التكيف وبنجاح مع التغيرات الخارجية كضرورة حتمية وليس خياراً متاح امامها.

٢. يتوجب على الوزارة عينة البحث ضرورة الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بمفهومها المعاصر والفهم العميق لهذه السلوكيات المهنية والتنظيمية وذلك من خلال دعم رأس المال الاجتماعي الذي بدوره يساعد في تكوين الروابط الاجتماعية بين الموظفين واتخاذها للمواقف الصادقة تجاه العمل.

٣. التوجه نحو توفير الاجواء المناسبة للأفراد العاملين والذي يسهم في رفع مستوى الرضى عن العمل ورفع مستوى أدائهم وبما يعزز ويدعم الشعور بالانتماء للوزارة.

٤. اظهرت النتائج أن علاقة التأثير لبعد الدافعية الألهامية في سلوك المواطنة التنظيمية جاء بالمرتبة الرابعة، مما يتطلب وضع رؤيا تتسم بالوضوح مع امكانية تحويلها الى واقع ملموس تعمل على غرس روح التحدي لدى المرؤوسين.

٥. وضع استراتيجيات شديدة الحرص لتطبيق العدالة التنظيمية والتي تحكم جميع سياسات الوزارة وخياراتها تجاه جميع اطرافها تعمل على تنميته الجاهزية لدى الإدارة والموظفين من اجل مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها وعلى وجه الخصوص اثناء عمليات التحولات الهادفة.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

١. أحمد، محمد أحمد أمين، (٢٠١٧)، أثر الصمت على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع - جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل.

٢. السعود، راتب سلامة، (٢٠١٢)، القيادة التربوية مفاهيم وافاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.

٣. الربيعي، خلود هادي، نجم، حسين عبد الجبار، (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الإداري، بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول.

٤. الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية: رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط/كلية الأعمال.

٥. الغامدي، سعيد، (٢٠٠١)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى/السعودية.

٦. حسين، يرقى، مصطفى، بن عودة، (٢٠١٧)، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: دراسة اقتصادية، ٢٣ (١).
  ٧. مناصريه، رشيد، ختو، فريد بن، (٢٠١٥)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (٨٠).
  ٨. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة مدخل العمليات، (٢٠١٠)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
  ٩. نادر، غنوه محمد، (٢٠١٣)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري: رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.
  ١٠. عباس، شريف، (٢٠١٠)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال، عمان، الأردن.
  ١١. صالح، ماجد محمد، الجرجري، أحمد سليمان محمد، عارف، كاظم فرج، (٢٠١٨)، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية.
  ١٢. شعلان، منذر عباس، عليوي، هدى أمين، (٢٠٢٠)، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، الكلية التقنية الإدارية - جامعة الفرات الأوسط التقنية.
  ١٣. خليفة، المعتز بالله البرنس محمد، (٢٠٢٠)، دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وابعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة اسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (٢١).
  ١٤. خليل، اريج سعيد، (٢٠١٨)، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري: دراسة تحليلية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٤).
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Bass, B. M., (1998), Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact, Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates.
2. Burns, J.M., (1978), Leadership, Harper, New.
3. Bass, B. M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
4. Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L., (2005), Organizational Leadership. United States": Library of Congress Publishing.
5. Bass, B., M., (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, (Winter), 19-31.
6. chien, M. H., (2004), An investigation of the relationship of organizational structure employees, (25)
7. Conger, M., (2002), Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue, 3.

8. Gibson, J. & Dennely, (2003), Organization behavior, stricture process, MG Wraw-Hill, NEW York).
9. Graham, j. w., (1991), An Essay on Behavior, Employees Responsibilities and rights, journal V4, P149-270
10. Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z., (2011), Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league, World Applied Sciences Journal, 14(9), 1299-1305.
11. Kinicki, A, and Williams, B, K., (2001), Management: A Practical Introduction, Fifth edition, McGraw-Hill, USA.
12. Kwantes, C. T.; Karam, C. M.; Kuok, B. C. H., and Towson, S., (2008), Culture's Influences on the Perception of OCB as In-role or Extra Role, International Journal of Intercultural Relations. Vol.32, No.3.
13. Organ, D. W., (1988), Organizational Citizenship Behavior. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
14. Trofino, A.J., (2000), Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations, International Nursing Review, 47: 232-242.
15. Murphy, L., (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, vol. 13, no.1.
16. Yuki, G., (1989), Managerial Leadership, A Review Theory and Research, Journal of Management Vol. (15) No. (2).
17. Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior, New Jersey: Pearson, Education International.
18. Robbins, S. T., and Judge, (2013), Organizational behavior". Prentice Hall. Luthans, F. Organizational Behavior, (10th ed). New Yolk, McGraw- Hill Irwin.
19. Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D., (2004), Management 6thed. India: Baba Barkla", Neath Printers