



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

عنوان البحث

اثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة استطلاعية في جامعة ميسان

مشروع بحث تخرج المقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في اختصاص ادارة الاعمال

الباحثين

آيات سليم كاظم

احمد راهي عبد الزهرة

المشرف

د. علاء عبد السلام مصطفى

٢٠٢٢-٢٠٢٣ للعام الدراسي

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير المتغير المستقل: القيادة التحويلية الذي تم تناوله من خلال ثلاث أبعاد وهي (التأثير المثالي ، الدافع الالهامي، الاعتبارات الفردية). المتغير التابع: المواطنة التنظيمية الذي تم تناوله من خلال ثلاث أبعاد وهي (سلوك الايثار، سلوك اللباقة، السلوك الحضاري).بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين، طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في جامعة ميسان وتم توزيع الاستبيان بعدد (٣٠) استبانة وتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام استمارة الاستبيان واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية للوصول إلى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها الانحراف المعياري معامل الارتباط ، المتوسط الحسابي، التباين وذلك بمساعدة البرنامج الاحصائي (spss)وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ان لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا على قرارات الإدارة واداء المنظمة وذلك تربطهم علاقه ايجابية بين المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها زياده ممارسة القيادة التحويلية لأثرها الكبير في سلوك المواطنة التنظيمية والعمل على خلق الظروف المساعدة لسلوك المواطنة التنظيمية لأثرها الإيجابي في رفع كفاءة القيادة التحويلي

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية , المواطنة التنظيمية.

المحتويات

المفردات	المحتويات
المقدمة	١
الفصل الاول	٢
المبحث الاول : منهجية البحث	
اولا : مشكلة البحث	٢
ثانيا : اهمية البحث	٢
ثالثا : اهداف البحث	٢
رابعا : فرضيات البحث	٣
خامسا : مخطط الفرضي لبحث	٣
سادسا : حدود البحث	٤
سابعا : ادوات البحث	٤
ثامنا : الاساليب الاحصائية المستخدمة	٤
تاسعا :مجتمع وعينة البحث	٤
عاشرا : التعريفات الاجرائية	٤-٥
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	٥-٦
الفصل الاول : الجانب النظري	٧
المبحث الاول : القيادة التحويلية	
اولا : مفهوم وتعريف القيادة التحويلية	٧
ثانيا : اهمية القيادة التحويلية	٧-٨
ثالثا : اهداف القيادة التحويلية	٨
رابعا : خصائص القيادة التحويلية	٩-١٠
خامسا : ابعاد القيادة التحويلية	٩-١٠
المبحث الثاني :سلوك المواطنة التنظيمية	١١
اولا : مفهوم واهمية سلوك المواطنة التنظيمية	١١
ثانيا : اهمية سلوك المواطنة التنظيمية	١١-١٢
ثالثا : انماط سلوك المواطنة التنظيمية	١٢
رابعا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	١٣
خامسا :ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	١٣-١٤
الفصل الثالث : الاطار العملي	١٥-١٩
الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات	٢٠
المصادر	٢١-٢٤
الاستبانة	٢٥-٢٩

المقدمة

تعمل المنظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة، ومعقدة ومتسارعة في بيئات تتسم بعدم التأكد والمنافسة على إنتاج السلع والخدمات وأصبح الزاماً على المنظمات التعامل مع مستجدات العصر وظروفه كزيادة حدة المنافسة وحرية الاتصال والانتقال والتقدم الهائل في التكنولوجيا وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم بتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بكلفة أقل، مما دفع العديد من هذه المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . فظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين واعتبر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على تحقيق الإدارة المفتوحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات، وهذا المفهوم له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية وتكوين مناخ تنظيمي داعم للإنجاز المبدع، فالقيادة التحويلية يستحدثون منظمات لها القدرة على التكيف والإبداع والتعلم. وهم الأقدر على أدار منظمات اليوم في مواجهة مستجدات العصر وظروفه. ونتيجة هذا التلازم بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية تبلورت فكرة الدراسة وحرص الباحثين على دراسة العلاقة بينهما وخلصت الدراسة على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ومن أهم تلك الاستنتاجات بأن سلوك المواطن التنظيمية من أهم السلوكيات الإيجابية التي ينغمس أثرها في توجهات العاملين والتي تؤثر في مجمل تصرفاتهم وأفعالهم اليومية. الفصل الاول المبحث الاول منهجية البحث

الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية البحث

أولا :- مشكلة البحث:

على الرغم من أن المنظمات المعاصرة قد طورت اهتمامًا قويًا بأساليب القيادة التحويلية وأنها تدرك أن القيادة التحويلية لديها رؤية للتأثير على الموظفين والانخراط في القيادة وزيادة حافزهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار ، وبالتالي تحسين قدرة المنظمة على المنافسة والمواجهة تحديات وظروف العصر ، لكن العديد من المنظمات ، خاصة في القطاعات النامية بالدولة ، تفتقر إلى رؤية واضحة لاعتمادها ولا تزال متمسكة بعقلية القيادة والسيطرة المتأصلة في النموذج البيروقراطي ، لذلك تصر إدارتها على اتخاذ القرار - التفرد ولا تسعى إلى تطوير مهارات موظفيها ، وتوفير الفرص للموظفين ليكونوا مبدعين ، ومنع المشاركة وتمكين الموظفين ، والحد من سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. كما تظهر الأبحاث ، يؤثر سلبيًا في جوانبه المختلفة ، فهو يضعف سلوكيات القيادة التحويلية ، ويسبب الصراع بين الموظفين ، ويحد من تعاونهم ، ويضعف روح الفريق والعمل الجماعي. إن أبرز شيء في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية هو أن المنظمة تتبع أسلوب القيادة التحويلية. ويمكن تحديد مشكلة البحث الرئيسية كالآتي:

هل يوجد دور لاستخدام القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة ميسان ؟

وتتطلب منها التساؤلات الفرعية التالية:

١ - هل جامعة ميسان لديها معرفة للقيادة التحويلية وابعادها والمواطنة التنظيمية وابعادها؟

٢ - هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية وابعاد المواطنة التنظيمية في جامعة ميسان؟

ثانيًا: أهمية البحث:

تمكن أهمية الدراسة في لقاء الضوء على أحد الموضوعات الإدارية الحديثة في الفكر التنظيمي وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي تزايدت أهميته في المنظمات بصفة عامة على هذه المنظمات تحديد مكوناته والتعامل معها والاستفادة منها لضمان بقائها واستمرارها تضمن اهمية البحث كفيه تحقيق القيادة التحويلية مع بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك قبيه وامكانيه تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في مجالات القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية والتوصل الى نتائج التي يمكن من خلالها صياغة مجموعه من التوصيات والتي تساعد في تحسين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة

ثالثًا : أهداف البحث:

١ - التعرف على مستويات متغيرات البحث القيادة التحويلية و المواطنة التنظيمية.

٢ - تحديد اثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

٣ - تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية التي سوف يجري تناولها لاحقا على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية.

٤ - صياغة وتقديم مجموعه من التوصيات التي من شأنها ان تكشف المزيد من الضوء للمفاهيم البحث وبيان مدى أهميته للمنظمات.

رابعاً: فرضيات البحث :

تقسيم فرضيات البحث الى فرضيتين رئيسيتين :-

الفرضية الرئيسية الأولى يوجد اثر معنوي لاستخدام القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة ميسان ،
وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١- يوجد اثر معنوي لاستخدام القيادة التحويلية في سلوك الايثار .

٢- يوجد أثر معنوي لاستخدام القيادة التحويلية في سلوك الراقي .

٣- يوجد أثر معنوي لاستخدام القيادة التحويلية في الضمير الحي.

الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة ارتباط معنوية بين المواطنة التنظيمية وابعاد القيادة التحويلية في جامعة ميسان،
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

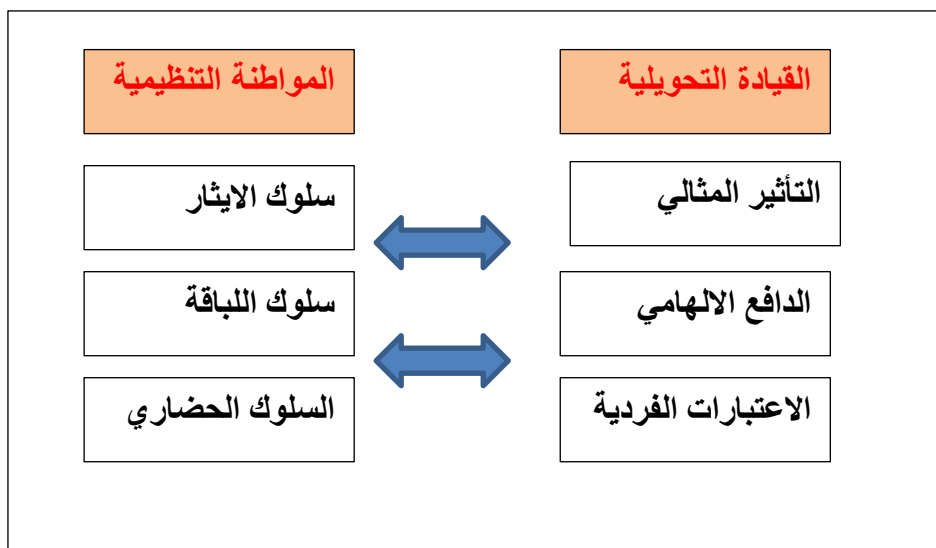
١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير المثالي و المواطنة التنظيمية.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدافع الإلهامي و المواطنة التنظيمية.

٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبارات الفردية و المواطنة التنظيمية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

ثم تصميم مخطط افتراضي خاص بالبحث كما هو موضح في الشكل (١)، ويتكون المخطط من متغيرين هما: المتغير المستقل: القيادة التحويلية الذي تم تناوله من خلال ثلاث أبعاد وهي (التأثير المثالي ، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية). المتغير التابع: المواطنة التنظيمية الذي تم تناوله من خلال ثلاث أبعاد وهي (سلوك الايثار، سلوك اللباقة، السلوك الحضاري).



الشكل ١ ابعاد القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية

سادسا: حدود البحث

١- الحدود الموضوعية : وكان البحث على فاعلية القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة ميسان.

٢- الحدود الزمانية : طبق البحث للمدة من (٢٠٢٣\٢\١٩) ولغاية انتهاء مدة البحث (٢٠٢٣\٥\١٩).

٣- الحدود المكانية : تم تحديد مكان البحث في جامعة ميسان التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

سابعا:- أدوات البحث:

أعتمد الباحثان على عدد من الأدوات التي أسهمت في إتمامها في جانبها النظري، وحيث أعتمد على المصادر العربية والمتمثلة بالمجلات والرسائل الجامعية و الاطاريح الجامعية . فضلاً عن بعض مصادر شبكات المعلومات الدولية (الإنترنت)

ثامنا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) .

١ . التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عدد ونسبة الأفراد المبحوثين المستجيبين لفقرات الاستبانة.

٢ . الوسط الحسابي (Mean): للحصول على متوسط الإجابات حول متغير معين.

٣ . الانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب درجة التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، أي درجة تجانس إجابات العينة المبحوثة.

٤ . معامل الاختلاف (Variation Coefficient): يمثل نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠، وهو يمثل مقياس لدرجة التشتت النسبي.

٥ . معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استبانة الاستبانة.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث : تطبيق مجتمع البحث الحالي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.

٢- عينة البحث: تم اختيار العينة الخاصة من الكادر التدريسي و العاملين في كلية الادارة والاقتصاد .

عاشرا: التعريفات الاجرائية

مفهوم القيادة التحويلية: عرف (Burn, ١٩٧٨) القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وبين (Kirkland, ٢٠١١, p.٨٧) بأنها عملية مستمرة يسعى القائد من خلالها إلى تغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة.

أبعاد القيادة التحويلية:

١- **التأثير المثالي:** يعبر عن قدرة القائد الذهنية التي تجعل منه مصدر إعجاب، وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع عملهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن المنظمة (الغزالي، ٢٠١٢: ٥١)

٢- **الدافع الإلهامي:** ويعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في العاملين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Walumbwa & Harrell, ٢٠١١: ١٦٠).

٣- **الاعتبارات الفردية:** وتدل إلى المدى الذي يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للتابعين، والفروق الفردية والاختلافات بين العاملين تحتاج لقائد لديه القدرة على فهمها بدقة ليتم التعامل معها بطريقة نموذجية، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (Weiping et al, ٢٠١٧: ٣).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: يعرفه كل من WILLIAM & PITRE & ZAINUBA ٢٠٠٢: على أنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني (السحيمات، ٢٠٠٧، ص. ٢٢).

أبعاد المواطنة التنظيمية:

١- **الإيثار:** وهو عبارة عن سلوك اختياري يؤديه الأفراد طوعية لمساعدة زملائهم في العمل من مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيف يتم تأدية المهام والقيام بالأدوار، أو مساعدة الموظف المتغيب عن العمل لتتنجز المهام المتراكمة (اليوسفي والنعساني، ٢٠٠٦، ص. ٥٥).

٢- **اللباقة:** ولها مسميات عدة منها اللطافة أو المجاملة أو الكياسة، وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلال لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم (براف، ٢٠٠٧، ص. ٢٤٦).

٣- **السلوك الحضاري:** وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التعبير وإبداء الرأي قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢: ٧٤٧).

المبحث الثاني الدراسات السابقة

الدراسات التي تخص القيادة التحويلية

- دراسة (عايض و القحفة، ٢٠٢٠)، بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية "، هدفت هذه

الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وقياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية في المنظمات، ولتحقيق هدف هذه الدراسة صمم الباحثان استبانة وزعت على عينة اختيرت بطريقة الحصر الشامل قوامها (٢٧٣) فردا من العاملين في الشركات المصنعة للأدوية بواقع (٩) شركات باليمن، وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود اهتمام بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بكافة أبعادها وبدرجة عالية، بينما لم يرق مستوى ممارسة القيادة التحويلية لأن يحقق فاعلية في اتخاذ القرارات، كما قدمت الدراسة توصيات في ضوء نتائجها أهمها ضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في الشركات؛ لما في ذلك أثر في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات.

- دراسة (Oluwatosin و Oluamide، ٢٠١٧)، بعنوان: Perception of transformational leadership behaviour among 'general hospital nurses

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تصور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية)، بين الممرضات العاملات في المستشفيات العامة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة صمم الباحثان استبانة وزعت على عينة قصدية قوامها (١٧٦) مفردة من العاملين في المستشفيات العامة في نيجيريا، وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن القادة يظهرون مستويات مرتفعة من التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية في التعامل مع تابعيهم، كما أن القيادة الفعالة تؤدي استبقاء الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام ووحدة العمل ورضا العملاء عن خدمات التمريض، كما قدمت الدراسة توصيات في ضوء نتائجها أهمها التزام القادة العاملين في المستشفيات العامة بنهج القيادة التحويلية بما يتناسب وبيئة العمل.

ثانيا : الدراسات التي تخص المواطنة التنظيمية

* دراسة (صيتي، ٢٠٢١) بعنوان: دور أنماط القيادة الإدارية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من جامعات قسنطينة، ورقلة، تلمسان.

هدف تهذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الادارية، ومعرفة مدى دعمها لسلوك المواطنة في الجامعات عينة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (٣٧٨) موظف، وقد أظهرت الدراسة سيادة نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، مع وجود ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد، بينما هناك تباين في تأثير أنماط القيادة الإدارية بصفة عامة على سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه الجامعة، وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط القيادة الإدارية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي) وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس، سنوات الخدمة)، كما أوضحت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء موظفي الجامعات الجزائرية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى التعررات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي).

* دراسة (Aloustani S et al, ٢٠٢٠) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين: دراسة ارتباطية وصفية - إيران.

استهدفت الدراسة التعرف على القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي وتبيان علاقتهما بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار ٢٥٠ ممرضا في ١٢ مستشفى جامعي في طهران، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان القيادة الأخلاقية المكون من الأبعاد (الصدق والنزاهة، وضع الأنشطة في إطار أخلاقي، تعزيز الموظفين، التعبير عن الرأي) بعد تحليل البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية لدى المديرين و بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما كان هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضين، وأظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي لهما أثر على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات، وقد أوصت الدراسة بأن تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية وخلق الظروف اللازمة لمناخ أخلاقي مناسب في المستشفيات يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين، وأنه يمكن لمديري التمريض استخدام هذه المفاهيم لتعزيز رضا الممرضين وتحسين أدائهم.

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الاول : القيادة التحويلية

ثانيا مفهوم وتعريف القيادة التحويلية :

تم وصف مفهوم القيادة من حيث الخصائص والسلوكيات والمواقف. تبعا لذلك ، ظهرت العديد من الأنماط. من بين هذه الأساليب كان الكثير من اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة على القيادة التحويلية (الحسيني والبلتاجي، ٢٠١٦: ٦). (٥)، في حين تُعرّف القيادة بأنها قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المتابعين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إظهار السلوك المتنازع عليه بشدة وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين (الجهنى وآخرون ، ٢٠١٨ : ٦٨) يُعرف أيضًا بالعملية التي يدعم بها القادة والأتباع بعضهم البعض لتحقيق أعلى مستويات الروح المعنوية والتحفيز. (البشري ٢٠١٠: ١٦٠). كما يوضح أنه يوسع رؤية فادي ٢ الواضحة لضرورة التغيير والتطلع إلى المستقبل والتي تنعكس في شخصية القائد الانخراط والتأثير التي من خلالها يستطيع التأثير على سلوك العمال وتوسيع مشاركتهم ، والتفاعل بسرعة للتعامل. معها (ابو رمان ، ٢٠١٦ : ٧١٥). نستنتج من تلك ان القيادة تعتبر من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة وزاد الاهتمام بها في الفكر الاداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات الى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة (الرقب ، ٢٠١٠ : ٩) تعني القيادة التحويلية أن هذا النمط من القيادة يتميز برؤية واضحة للمستقبل (سمير والزهران ، ٢٠١٩ : ١١٣). عرّف Burn (١٩٧٨) القيادة التحويلية بأنها العملية التي يسعى القادة من خلالها الدافع والأخلاق التي تروج لبعضها البعض إلى أعلى مستوى مع المتابعين. وبين (kirkland ، ٢٠١١ : ٨٧) إنها عملية مستمرة يسعى من خلالها القادة إلى تغيير القيم والدوافع الحالية للأتباع وترجمتها إلى الصالح العام للمنظمة.

ثانيا: اهمية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة أحد المعايير التي يتم من خلالها تحديد أي منظمة تنفيذية ، فهي أداة تعمل على النهوض بتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تعتبر من أهم جوانب التفاعل الاجتماعي ، حيث يؤثر القائد على الآخرين ويتبع رغباتهم. ، ويجبرهم على تحقيق الأهداف المرجوة. (ايمان ، ٢٠١٠ : ٩). تعتبر القيادة التحويلية أسلوب القيادة الأكثر فاعلية مقارنة بأساليب القيادة الأخرى ، تكمن أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة عمل تنافسية. إحساسهم بالعزلة الوظيفية ، بالإضافة إلى مساعدة الموظفين على تقديم حلول إبداعية للمشاكل التنظيمية التي يواجهونها في العمل وتحفيزهم على المضي قدماً نحو تحقيق مهمة المنظمة وأهدافها ، تتضمن القيادة التحويلية الموظفين في تصميم الشركة تحديد الأهداف و رؤى للمستقبل ، واتخاذ القرارات التفكير الإبداعي القائم على حل المشكلات وتحقيق الأهداف يعمل القادة التحويلين على تحديد احتياجات شعبهم والعمل على تلبيةها بالإضافة إلى انها تقدم توضيحات مفصلة بمهام وواجبات جميع العاملين بالشركة وترتبط القيادة التحويلية بتحقيق من النتائج الايجابية على مستوى الفردية مثل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للمؤوسين والاستعداد لبذل جهود اضافية لتحقيق أهداف الشركة وانخفاض معدل دوران العمل وتحقيق ثقة العاملين بالشركة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء وهذا بدوره يؤدي الى زيادة وتحسين أداء الشركة (امام ، ٢٠١٣-٢٠١٤ : ١١٣-١١٤) حيث تعتبر القيادة التحويلية عملية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الادارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة وخاصة في الأمور الإشرافية (الحسيني - ٢٠١٦ : ١٧). ان القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو اهداف جوهرية وهي عملية الهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمة والقيادة التحويلية تحدث تغييرا جوهريا في التابعين (الزعبي ، ٢٠١٣

١٩) استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين من القرن العشرين واصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ولقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوه واهميه ومنها ماذكر (العتيبي، ٢٠١٩: ١١٣) عدد من النقاط للقيادة التحويلية

١- ان القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمه وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في انفسهم.

٢- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات واداء التابعين في مختلف مستويات

ثالثا - أهداف القيادة التحويلية :

يؤمن أن القيادة التحويلية تهدف إلى إلهام الآخرين للعمل بشكل متناغم من أجل بناء منظمة قائمة على قيمها ، لأنها تحدث تغييراً جوهرياً للمتابعين ، ولأنها تساعد على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وتغيير المعتقدات وتطويرها. معايير الأداء التنظيمي التي تمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (الشايب ، ٢٠١٧-٢٠١٨: ٦٨) كما حدد (محمد ٢٠١٩- ٢٠٢٠: ٨-٩) ثلاثة أهداف جوهريه للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:-

١- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية. وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة الى تحقيقه وتقليل عزلة المرؤوسين واستخدام الاليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الافضل

٢- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي الى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة وروي مختلفة ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا

٣- تعزيز تنمية العامل فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تثبيتهم لمجموعة من الاهداف الداخلية للنمو المهني ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (حسون ، ٢٠١٦: ٣٨):

وذكر(حماد ، ٢٠١١: ٣٩٢). ايضا ثلاثة عناصر اساسيه للقيادة التحويلية التي تتمثل فيما يأتي :-

١- التغيير ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية .

٢-الابداع حيث يستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بان الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

٣-ان روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المخاطر وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

رابعا- خصائص القيادة التحويلية

يتم تسمية قادة النقل لقيمهم في تشجيع تفعيل العمل الجماعي والإدراك الواضح للرؤية. الخصائص المميزة عن القادة التنفيذيين الآخرين (صالح وآخرون، ٢٠١٨: ٣٨). وتسعى القيادة التحويلية لإحداث تغييرات إيجابية في اساليب الاداء حيث لا يقتصر ذلك علاء مانع المكافآت او تطبيق الاجراءات بالنسبة للعاملين حيث أنه يؤدي دورا في عمليه تنميه تطوير المجموعات ويشير العديد من الباحثين الي بعض السمات والصفات للقيادة التحويلية ومن خصائص القيادة التحويلية التي ذكرها (غزاونه، ٢٠١٧: ٢٨).

١ -الايمان المطلق بقيمة الإنسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسه.

٢- الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً واسلوباً ، باعتباره قائد شجاع وعلي استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة .

٣-قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدي الحياة لينعكس ذلك علي تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.

٤-يعد قائداً معنياً بالتغيير ، فهو لا يعد نفسه مديراً بل هو مبادر رغم ادراكه بان التغيير له اعداءه.

٥ - القدرة الفائقة علي التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من اجل تجويد الوضع القائم.

٦-امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وثقة مطلقة.

٧-العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين اسلوب الاداء الافضل.

خامساً : ابعاد القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى بانها اربعة ابعاد ومنهم من يرى بانها ستة ابعاد ويتضمن النموذج الاول رأي (Bas) حيث قدم نموذجاً يتضمن اربعة ابعاد للقيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي , الاعتبارية الفردية , التأثير الالهامي) (الشمري والسلطان: ٢٠١٨،٧٠). إما الرأي الثاني فيمثله (Hyrlgul) وزملاؤه حيث يرون أن مفهوم القيادة التحويلية يتضمن ستة ابعاد للقيادة التحويلية وهي (القدرة على التركيز والانتباه ، تحمل المخاطرة، الثقة بالنفس والآخرين، احترام الذات، القدرة على الاتصال، الاحساس بالآخرين) (العامري ، ٢٠٠١ : ٧٠-٧١). ويرى الباحثان إن رأي (Bas) هو الأكثر قياساً ووضوحاً لذلك اعتمد الباحث على هذه الأبعاد لأنها أكثر شمولاً ووضوحاً وهذه الأبعاد هي كما يأتي:-

١- التأثير المثالي :

يظهر أن القائد يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة من الأتباع. إنه مهتم في المقام الأول بتطوير رؤية جديدة ومثل مشتركة ونماذج سلوكية ، وقدرة القائد على ربط موظفيه به. عقوبة أو شيء من هذا القبيل (الشمري والسلطان ، ٢٠١٨:٧٠). التأثير النموذجي هو فعل تشجيع المرؤوسين على رؤية القائد كنموذج يحتذى به. يتمثل جوهر نموذجة التأثير في إيجاد القيم التي تحفز المرؤوسين وتوفر لهم معنى . (الشقيرات والجازي، ٢٠١٩:٥).

٢- الاعتبارية الفردية :

يشير إلى اهتمام القائد بالمرؤوسين ، وإدراكه لمبدأ الفروق الفردية ، ومعاملة كل مرؤوس بطريقة محددة تتناسب مع اهتماماته الخاصة ، أو رعاية وتوجيه المرؤوسين لمزيد من النمو والتطور .(الغزالي ، ٢٠١٢ : ٢٩)تشير هذه الخاصية إلى سلوك القائد في إظهار الاهتمام والاهتمام بالمرؤوسين والسعي لتحقيق الرضا الدائم والسعادة للمرؤوسين ، حتى لو كان موجهاً نحو الأعضاء والفرق. (هادي ، ٢٠١٨:٥٦) ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم ويستمتع إليهم كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع كما يعتني بحاجاتهم ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه (الجبري، ٢٠١٨:٥٩) ويعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين والنظر إليهم كأشخاص ناضجين بدل النظر إليهم كونه مرؤوسين أو تابعين كما يجب على القائد أن يكون متمتعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أي شيء ويقوم القائد أيضاً وفق هذا

الاعتبار بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الإلتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون بحاجة إلى توجيه إضافي أو تقسيم (مراد ، ٢٠١٥-٢٠١٦ ، ٤٧) والاعتبارية الفردية تشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستمتاع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الاعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير العاملين يفترض القائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل (وادي ، ٢٠١٧، ١٤٧).

٣-الدافع الالهامي :

يشير الدافع الملهم إلى عملية الاهتمام بأفعال وسلوكيات القادة وتوليد حب التحدي لدى المتابعين والقدرة على تحديد رؤى جذابة للمستقبل والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس . (الهديرس ، ٢٠١٩ : ٢٩٥) . الدافع الملهم هو عندما يكون القائد قادرًا على توصيل توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز للتركيز والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة. (يوب ويوسفي ، ٢٠١٨: ٥) يشير هذا البعد أيضًا إلى قدرة القائد على إنشاء رؤية للمستقبل تلهم الأفراد في المنظمة لتجاوز التوقعات من خلال تبني أمثلة قديمة بطرق جديدة. (علوان ، ٢٠١٧: ١٠٢٧).

المبحث الثاني المواطنة التنظيمية

أولاً :- مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي والتطوعي وكفاءة الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الأنشطة التنظيمية التي لا تدخل في نطاق التوصيف الوظيفي أو التعليمات وعقود العمل أو ضمن نطاق التحسينات الرسمية لنظام الحوافز. (أبازيد ، ٢٠١٠: ٥٠١). يُعرّف بأنه فعل يقوم به فرد طوعاً وبالطريقة التي يراها مناسبة ، ولا يلتزم بالصفة الرسمية للمنصب ، ويعتبر الأكثر فاعلية لنجاح المؤسسة. عمل. ميزته اختيارية وليست إلزامية (ديون وصيتي ٢٠١٨: ٣٠٠) نظراً للكلمة الهائل من الأبحاث حول السلوك العفوي في المنظمات ، منذ ظهورها ، كانت هناك أسماء ومصطلحات مختلفة ، بما في ذلك السلوك المرتبط بالأدوار ، أو الأداء الظرفية ، أو السلوك المدعوم اجتماعياً أو المعتمد اجتماعياً ، أو العفوية ، أو العفوية التنظيمية. السلوك المدني هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحث وهذا هو ما يتم استخدامه في هذه الدراسة ، على الرغم من اختلاف التسميات والمصطلحات ، إلا أن الجوهر والمحتوى متشابهان جداً مع بعضهما البعض. (طحطوح ، ٢٠١٦: ٣٤) من المؤكد أن تناول سلوك المواطنة التنظيمية في الكثير من الدراسات نتج عنه عده تعاريف لهذا المفهوم لدى العديد من الباحثين في مجالات مختلفة ولعله كثره الدراسات خاصة في الآونة الأخيرة جعلت هناك نوعاً من التحديد الدقيق لهذا المفهوم فسلوك المواطنة يعرف بأنه سلوك الفرد الذي يعود بالمنفعة على المنظمة وهو غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من نظام المكافأة الرسمي ويخلف في المنظمة قيمة بيئة عمل مواتية للعمل (صابر ومني، ٢٠١٧: ٨٦) وقد عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك اختياري أو اجتهادي يؤديه الفرد وال يغطيه نظام المكافآت الرسمية بشكل مباشر أو صريح وهو في عموميه يوفي التوظيف الفعال للمنظمة (الهنداوي، ٢٠١١: ٢٤٧) في حين عرّفه مصدر آخر بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختياريًا بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية أي أنها سلوكيات بناءه اضافيه وقد يكافأ عليها الفرد ووفقاً لنظم المكافأة كما إنها سلوكيات إيجابية (دودين - ٢٠١١: ١٨٥) وكذلك عرفه الباحثون بأنه سلوك مميز طوعي وهو ليس من متطلبات أداء الوظيفة الرسمي للعاملين ولكنه ضروري لتشجيع الاداء الوظيفي بشكل كفوه في المنظمة (العطوي ، ٢٠١٦: ١٣)

ثانياً - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية

لما لها من آثار ايجابية كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل التنافسية. وقد اشار

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات ، الفعالية التنظيمية ، تقسيم الأداء ، الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، معدل الدوران الوظيفي ، التغيب ، والثقة التنظيمية ، وقد أوضحت هذه المجالات أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العمل. (بلال ٢٠١٥-٢٠١٦: ٣١) كذلك ذكر كل من (نجم وكريم: ٢٠١٥-٢٠١٦ ، ٣١) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط الآتية :

١ - القيام بالأدوار الإضافية التابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي الى إمكانية تحقيق المنظمة أهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها

٢ - تسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة

كما أكد (أبو جاسر، ٢٠١٠: ٤٣) اهميه سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة فقد الخص بعض الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي

١ - يزيد مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.

٢- سيؤكد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز

٣- سيزيد من فاعلية الاداء وكفاءته وبخاصة في قطاع العمل الحكومي

٤ - يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات

٥- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين

ثالثا - انماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط الذي ذكره (محمد : ٢٠١٩، ٢٢). هي التي يمارسها العاملون في منظماتهم وهي :

١- الوضع المتعلق بمسائل العمل: يشمل هذا الوضع مساعدة الموظفين للزملاء في الأمور المتعلقة بمسائل العمل ، مثل مساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ، وتوجيه الموظفين الجدد ، ومساعدة الآخرين الذين لديهم الكثير من أعباء العمل ، ومساعدة الآخرين. رئيس أو مشرف على عمله ؛ لأن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يجب على الشخص القيام بها ، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية في المقام الأول.

٢- الوضع المتعلق بالأمور الشخصية: ويشمل هذا الوضع تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي يواجهها الزملاء والمديرون والعملاء ، فيطلب المساعدة.

٣- الوضع المتعلق بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة: يتضمن هذا الوضع مساعدة العملاء أو المراجعين في الأمور المتعلقة بالسلع والخدمات المقدمة ، مثل إرشادهم أو الاستماع إليهم ، وشرح طرق ووسائل مساعدتهم. تستفيد البرامج. من خدمات هذه المنظمة.

٤- الأنماط المتعلقة بالتنظيم الإداري: وذلك من خلال الالتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل ، مثل الحضور والإنصاف وفق ساعات العمل المقررة ، والاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية ، واقتراح التحسينات التنظيمية أو الإدارية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحًا وتميزًا.

٥- الأنماط المتعلقة بالتطوع للقيام بعمل إضافي خارج الحدود التنظيمية: يشمل هذا النمط الموظفين الراغبين في القيام بعمل إضافي لمساعدة المنظمة ، مثل المشاركة في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل ، والتغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية ، وحماية المنظمة من الخطر ، وحضور المؤتمرات والندوات.

٦- الأنماط المتعلقة بتقديم المنظمة للآخرين: التحدث عن المنظمة بسلوك جيد والدفاع عن المنظمة ومصلحتها أمام الآخرين ، مثل ذكر الجوانب الإيجابية للمنظمة للموظفين والعملاء والوقوف مع المنظمة في المواقف الصعبة. يواجه ، مما يساعد على تحسين سمعته ، من بين أمور أخرى.

وقد اشار الباحث (أبو جاسر، ٢٠١٠: ٤١) أيضا إن هناك انماط لسلوك المواطنة التنظيمية ذكر

١-مساعدته الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدته الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ، مساعدته الرئيس أو المشرف في عمله، هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص إن يقوم بها أنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

٢- مساعدته الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية .

٣- مساعدته العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الأصغاء إليهم

رابعاً - خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن الوصول إلى مجموعة من السمات والخصائص الذي ذكرها (محمد ، ٢٠١٩: ٢٠-٢٠) . تتسم بها سلوك المواطنة التنظيمية وهي كالآتي:

١ - يشير هذا السلوك إلى سلوك يتجاوز حدود مسؤوليات الوظيفة وأعبائها ويخرج عن السلوك الموصوف رسمياً في المنظمة ، أي بتقليص الدور الرسمي للوظيفة.

٢- هذا السلوك اختياري وليس إلزامياً ، حيث أنه سلوك تطوعي مقصود ومعاقب عليه للفرد ، ومستقل عن أي تأثير خارجي من المنظمة ، على أساس إرادة الفرد ومبادراته وإرادته الحرة. من ناحية ، مساعدة الزملاء في العمل وتقديم اقتراحات لتحسين الأداء وتطويره ، ومن ناحية أخرى ، وجود سلوكيات حلوة واعية للذات يحق للفرد تنفيذها ، مثل اكتشاف الأخطاء في عمل الآخرين وعدم التسامح مع بعضها. المشاجرات الصغيرة في العمل. مكان العمل ، هذا ما يسمى بجودة الامتناع)

وقد ذكر (إبراهيم، ٢٠٢٠: ١٨)، خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بعدد من النقاط وهي :-

١-المواطنة التنظيمية اختيارية وليست مدرجة في الوصف الوظيفي الرسمي للعامل.

٢ - المواطنة التنظيمية تطوعية وتأخذ شكل أدوار إضافية يقوم بها الأفراد في العمل.

٣-سلوك المواطنة التنظيمية مفيد للمنظمة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولكنه يحدث بشكل موجه نحو تحقيق المنفعة للمنظمة.

في حين ذكر (دبون وصيتي، ٢٠١٨: ٣٠١). إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتميز بأربع خصائص وهي كالآتي

١-التطوع :- فقد وضح إن سلوك المواطنة التنظيمية تطوعي يشبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي إنه ليس مفروض في نظام توصيف الوظائف.

٢-الاختيار :- هو سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد

٣-التجرد من الرسمية: أي الفرد ال يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المؤسسة.

٤ - النفع :- سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا افرادا او مؤسسات

خامساً - ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملتين فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحورها بخمسة أبعاد أنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمس يمكن راجعها في بعدين (لعور ، ٢٠١٣- ٢٠١٤ : ٧١) من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي ال يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي. أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى ثلاث أبعاد وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد أساسية هي: (الإيثار والسلوك الراقي وعي الضمير) (المصري، ٢٠١٥: ٢٤)

١-الايثار:

ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة (معمرى ومنصور ، ٢٠١٤ : ٤٧) ويتمثل في صوره دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية ادوارهم وحل مشكلات العمل المنظمى كمساعدة الزملاء والرؤساء والمرووسين والمستفيدين من خدمات المنظمة (الروسان ، ٢٠١٧: ٢٤٣) فالإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في اداء عملهم ومن امثله ذلك السلوك مشاركته العاملين الآخرين، طرق وأساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعده العاملين الجدد وتعليمهم (المعمرى ، ٢٠١١: ٢٣) ويمكن تعريفه بانه سلوك دف إلى التعاون ومساعدة الافراد الآخرين بدون توقع أي نوع من المكافآت التعويضية(شهري ، ٢٠١٩: ٣٧٨).

٢-اللباقة:

يعني المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير الرسمية ،المحافظة على التغيير قراءة مذكرات المنظمة و إعلاناتها و تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة (سالم و آخرون ، ٢٠١٨ : ٥٩٦).

٣-السلوك الحضاري:

وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية(صابر ومنى ، ٢٠١٧ : ٨٧) وقد صنف مصدر آخر إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في بعدين هما

١-سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد ويشتمل هذا السلوك على كل من الايثار والمجاملة.

٢-سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة (معمرى ومنصور ، ٢٠١٤ : ٤٨).

وما يمكن ملاحظته ان إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المحدد العام لها فبروزها وتمتع أفراد المنظمة ما دليل على مستوى مرتفع لها انعدامها دليل على عدم وجود السلوك فيها وهو ما جعل الكثير من الباحثين يتخذها مقياسا أساسيا والعكس فإن يعتمد عليه في قياسها اي تحولت لمحات من المقاييس التي هدفت لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد في مختلف المنظمات والمؤسسات (منى وصابر ، ٢٠١٧: ٨٧-٨٨).

الفصل الثالث : الاطار العملي

الاحصائيات الوصفية

• عينة الدراسة

ومن الجدير بالذكر أن الباحثان قاموا بتوزيع (٣٠) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (٢٥) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

ت	عدد الاستبانات الموزعة	المسترجع من الاستمارات	غير المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
١	٣٠	٢٥	٥	٢	٢٣	%٨٣

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

• الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	٢٠	٨٧.٠	٨٧.٠	٨٧.٠
	انثى	٣	١٣.٠	١٣.٠	١٠٠.٠
	Total	٢٣	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

جدول (٢) توزيع عينة حسب الجنس

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٢٠-٢٩	٢	٨.٧	٨.٧	٨.٧
	٣٠-٣٧	٥	٢١.٧	٢١.٧	٣٠.٤
	٣٨-٤٣	١٢	٥٢.٢	٥٢.٢	٨٢.٦
	٤٤-٥٠	٤	١٧.٤	١٧.٤	١٠٠.٠
	Total	٢٣	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

جدول (٣) توزيع عينة حسب العمر

التحصيل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	١٢	٥٢.٢	٥٢.٢	٥٢.٢
	دكتوراه	١١	٤٧.٨	٤٧.٨	١٠٠.٠
	Total	٢٣	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

جدول (٤) توزيع عينة حسب التحصيل

الخدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١-٥	٢	٨.٧	٨.٧	٨.٧
	١٠ سنوات	٥	٢١.٧	٢١.٧	٣٠.٤
	١٠-١٥	١٦	٦٩.٦	٦٩.٦	١٠٠.٠
	Total	٢٣	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

جدول (٥) توزيع عينة حسب الخدمة

المنصب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معاون	١	٤.٣	٤.٣	٤.٣
	قسم رئيس	٢	٨.٧	٨.٧	١٣.٠
	قسم مقرر	٦	٢٦.١	٢٦.١	٣٩.١
	تدريسي	٩	٣٩.١	٣٩.١	٧٨.٣
	شعبة مدير	٥	٢١.٧	٢١.٧	١٠٠.٠
	Total	٢٣	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

التحليل الاحصائي لفقرات الاستبانة

Descriptive Statistics					
	N	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التباين
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q1	٢٣	٤.٦٥٢٢	.١٠١٥٤	.٤٨٦٩٨	.٢٣٧
Q2	٢٣	٤.٢١٧٤	.٠٨٧٩٤	.٤٢١٧٤	.١٧٨
Q3	٢٣	٤.٠٤٣٥	.١١٧٢٥	.٥٦٢٣٢	.٣١٦
Q4	٢٣	٤.١٣٠٤	.١٥٧٨٦	.٧٥٧٠٥	.٥٧٣
Q5	٢٣	٤.٠٤٣٥	.١٧١٩٣	.٨٢٤٥٣	.٦٨٠
Q6	٢٣	٤.٠٨٧٠	.١٢٤٣٦	.٥٩٦٤٣	.٣٥٦
Q7	٢٣	٤.٦٠٨٧	.١٧٤٩٠	.٨٣٨٧٨	.٧٠٤
Q8	٢٣	٤.١٣٠٤	.١١٤٢٨	.٥٤٨٠٨	.٣٠٠
Q9	٢٣	٤.٤٧٨٣	.١٣٨٧٣	.٦٦٥٣٥	.٤٤٣
Q10	٢٣	٤.٣٠٤٣	.٢١٢٦٠	١.٠١٩٥٧	١.٠٤٠
Q11	٢٣	٤.١٣٠٤	.١٤٤٨٠	.٦٩٤٤٢	.٤٨٢
Q12	٢٣	٤.٣٩١٣	.١٩٦٢٠	.٩٤٠٩٤	.٨٨٥
Q13	٢٣	٤.٤٣٤٨	.١٥١٧٥	.٧٢٧٧٧	.٥٣٠
Q14	٢٣	٤.٠٠٠٠	.١٢٥٧٤	.٦٠٣٠٢	.٣٦٤
Q15	٢٣	٤.٠٤٣٥	.١٤٧١٥	.٧٠٥٧١	.٤٩٨
Q16	٢٣	٤.٣٩١٣	.١٥٠٦١	.٧٢٢٣٢	.٥٢٢
Q17	٢٣	٤.٠٨٧٠	.١٢٤٣٦	.٥٩٦٤٣	.٣٥٦
Q18	٢٣	٤.٢١٧٤	.١٧٧٣٤	.٨٥٠٤٨	.٧٢٣
Q19	٢٣	٤.٠٨٧٠	.١٢٤٣٦	.٥٩٦٤٣	.٣٥٦
Q20	٢٣	٤.٦٠٨٧	.١٧٤٩٠	.٨٣٨٧٨	.٧٠٤
Q21	٢٣	٤.١٣٠٤	.١١٤٢٨	.٥٤٨٠٨	.٣٠٠
Q22	٢٣	٤.٤٧٨٣	.١٣٨٧٣	.٦٦٥٣٥	.٤٤٣
Q23	٢٣	٤.٣٠٤٣	.٢١٢٦٠	١.٠١٩٥٧	١.٠٤٠
Q24	٢٣	٤.١٣٠٤	.١٤٤٨٠	.٦٩٤٤٢	.٤٨٢
Q25	٢٣	٤.٣٩١٣	.١٩٦٢٠	.٩٤٠٩٤	.٨٨٥
Q26	٢٣	٤.٤٣٤٨	.١٥١٧٥	.٧٢٧٧٧	.٥٣٠
Q27	٢٣	٤.٠٠٠٠	.١٢٥٧٤	.٦٠٣٠٢	.٣٦٤
Q28	٢٣	٤.٠٤٣٥	.١٤٧١٥	.٧٠٥٧١	.٤٩٨
Q29	٢٣	٤.٣٩١٣	.١٥٠٦١	.٧٢٢٣٢	.٥٢٢
Q30	٢٣	٤.٠٨٧٠	.١٢٤٣٦	.٥٩٦٤٣	.٣٥٦
Valid N (listwise)	٢٣				

يتضح من خلال الجدول اعلا أن أحد أبعاد المتغير المستقل الا وهو بعد (التأثير المثالي) قد جاءت بالفقرة الأولى الا وهي (يجوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.)، جاءت بوسط حسابي (٤.٦٥٢٢) وبانحراف معياري (.٠٠

٤٨٦٩٨)، والفقرة الثانية كانت بوسط حسابي (٤.٢١٧٤) وبانحراف معياري (٠.٤٨٦٩٨) أما الفقرة الثالثة كانت بمتوسط (٤.٠٤٣٥) وبانحراف معياري (٠.٥٦٢٣٢) وان الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.١٣٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٥٧٠٥) والفقرة الخامسة اتت بمتوسط حسابي (٤.٠٤٣٥) ونحراف معياري (٠.١٧١٩٣)

وأن البعد الثاني للمتغير المستقل الا وهي الدافع الإلهامي حيث كانت يضم الفقرة السادسة (يعترف بالأخطاء عند اكتشافها). وجاءت بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٨٧٠) و بانحراف معياري (٠.١٢٤٣٦) والفقرة السابعة (يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة) جاءت بمتوسط حسابي (٤.٦٠٨٧) و انحراف معياري (٠.٨٣٨٧٨) ، الفقرة الثامنة (قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.) جاءت بمتوسط حسابي (٤.١٣٠٤) وانحراف معياري (٠.٦٦٥٣٥) .

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة). والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية حيث بلغ المؤشر الكلي (*٠.٩٣٦).

Correlations			
		القيادة	المواطنة
القيادة	Pearson Correlation	١	.٩٣٦**
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٠
	N	٢٣	٢٣
المواطنة	Pearson Correlation	.٩٣٦**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	
	N	٢٣	٢٣

** . Correlation is significant at the ٠.٠١ level (٢-tailed).

تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٩٣٦ ^a	.٨٧٥	.٨٦٩	١٠٣١٧

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	٣.٤٦٢	١	٣.٤٦٢	١٤٧.٥٧٤	.٠٠٠ ^b
	Residual	.٤٩٣	٢١	.٠٢٣		
	Total	٣.٩٥٥	٢٢			
a. Dependent Variable: المواطنة						
b. Predictors: (Constant), القيادة						

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
١	(Constant)	.١٥٠	.٣٣٩		.٤٤٣	.٦٦٢
	القيادة	.٩٦٦	.٠٨٠	.٩٣٦	١٢.١٤٨	.٠٠٠

a. Dependent Variable: المواطنة

والبالغة ٨٧% (يتضح بأنه بعد القيادة التحويلية إله القدرة على تغير ما نسبت ٨٧% من (R^٢) ومن خلال معامل التحديد . التغيرات التي تطرا (المواطنة التنظيمية) والنسبة الباقية (١٣ %) تتبع متغيرات اخرى غير داخله في نموذج البحث

والبالغ (٩٣) فتيينان الا زيادة بعد القيادة التحويلية بمقدار وحده واحد سوف (B اما قيمة المعامل معامل الميل الحرى (٩٣%) يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بنسبه (٩٣)

المحسوبة ما بين ابعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت (١٢.١٤) مما يدل على تأثير (t) اما قيمة محتوى على مستوى عالي ما بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ولهذا قد قبلت الفرضية الخاصة بعلاقة التأثير بين المتغير التابع والمستقل

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول / الاستنتاجات:

في هذا المبحث سوف يتم التركيز على مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب النظري ويمكن توضيح هذه الاستنتاجات كالآتي

- ١- يعد سلوك المواطن التنظيمية من أهم السلوكيات الإيجابية التي ينعكس أثرها في توجهات العاملين والتي تؤثر في مجمل تصرفاتهم وأفعالهم اليومية
- ٢- ان لسلوك المواطن التنظيمية تأثيرا على قرارات الإدارة واداء المنظمة وذلك تربطهم علاقه ايجابية بين المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية
- ٣- الحدث أو التحفيز على اهتمام المنظمة في سلوكيات المواطن التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد والعاملين من خلال توفير مناخ مناسب يشجعهم على سلوك المواطن التنظيمية
- ٤- يؤدي سلوك المواطن التنظيمية الى تحسين مستوى فاعليه وكفاءه المنظمة

المبحث الثاني / التوصيات:

- ١- زياده ممارسة القيادة التحويلية لأثرها الكبير في سلوك المواطن التنظيمية
- ٢- العمل على خلق الظروف المساعدة لسلوك المواطن التنظيمية لأثرها الإيجابي في رفع كفاءة القيادة التحويلية
- ٣- توفير الحوافز الظروف المناخية المناسبة للعاملين في موقع العمل وتلك يزيد من سلوكيات المواطن التنظيمية
- ٤- يتطلب من الإدارة استثمار سلوكيات المواطن التنظيمية في تحقيق اهدافها من بقائها ونجاحها

أولاً : المصادر العربية

- ١- الغزالي ، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢) إثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط
- ٢- السحيمات، ختام عبد الرحمان. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- ٣- اليوسفي، أحمد والنعساني عبد المحسن. (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد ٤٤، ص ص ١١٢-١٣١.
- ٤- براف، خيرة. (٢٠٠٧). التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسبير، الجزائر
- ٥- الرقاد، هناء خالد وأبو دية، عزيزة. (٢٠١٢). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلد الخامس (٥) العدد الأول (١)
- ٦- الحسيني، سوسن، البلتاجي، إبراهيم (٢٠١٦) القيادة التحويلية والابتكار دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، ترجمه وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط مجله جامعه دمشق
- ٧- الجهني ، نعيم بن عطالله، القحطاني، شائع بن خالد ، مرسي ، ميرفت محمد السعيد، الشملان، خالد بن عبد العزيز، الرشدي، عائض بن خلف (٢٠١٨) نماذج معاصرة في القيادة ، مكتبة القانون والاقتصاد المملكة العربية السعودية - الرياض- العليا
- ٨- البشري ، قدرية محمد (٢٠١٥) أخلاقيات مهنة التعليم دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان العبدلي، شارع الله حسين الملك.
- ٩- ابو رمان، سامي بشير (٢٠١٦) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٢) العدد (٣)
- ١٠- سمير، الرميدي بسام، فاطمه الزهراء، طالحي (٢٠١٩) الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجله الاقتصاد والبيئة، المجلد (٢) العدد (١١)
- ١١- إيمان، زياني (٢٠١٤)، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش، بسكرة
- ١٢- إمام، محمود السيد (٢٠١٩) القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجله الاقتصاد والقانون، جامعه محمد الشريف مساعديه، سوق اهراس الجزائر، العدد (٤)
- ١٣- الزعبي ، خلود فواز ، (٢٠١٣) ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لإبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير ، جامعه الشرق الأوسط
- ١٤- العتيبي ، شادية بنت نجيب (٢٠١٩) القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمدرسين التربويين، مجله العلوم التربويه والنفسية العدد (١)، المجلد (٣)

- ١٥- الشايب ، خوله، (٢٠١٧-٢٠١٨) الممارسات التدريبية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحولية لدى مديريهم، رسالة ماجستير ، جامعه قاصدي مرباح ورقله، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- ١٦- محمد ، امحمدي، (٢٠١٩-٢٠٢٠)، دور القيادة التحولية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابه الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين، " رساله ماجستير" ، جامعه احمد دراية إدراة.
- ١٧- حسون، محمد ياسين ،(٢٠١٦) ، أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعه دمشق
- ١٨- حماد ، إياد (٢٠١١)، إثر القيادة التحولية في إدارة التغير التنظيم للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧) العدد (٤).
- ١٩- صالح، ماجد محمد، الجرحري، أحمد سليمان محمد، عارف ، كاظم فرج(٢٠١٨) القيادة التحولية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السليمانية المجلد (١) العدد (٢)
- ٢٠- غزونة، علي وليد يوسف،(٢٠١٢) دور القيادة التحولية في رفع كفايه أداء الموظفين الأكاديمين في مدرسة علي بن ابي طالب، رسالة ماجستير ، جامعه الشرق الاوسط
- ٢١- الشمري، عبد الرحمن بن عبدالله، السلطان، ندى بنت سلطان ٢٠١٨مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحولية، المجلة العربية للإدارة، مجلد(٣٨)العدد(٣)
- ٢٢- الشقيرات، محمد فلاح محمد، الجازي، رائده عبد الكريم ديسان (٢٠١٩) القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجله العلوم التربوية والنفسية، العدد (٦)، المجلد(٣).
- ٢٣- الغزالي ، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢) إثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير، جامعه الشرق الاوسط
- ٢٤- هادي ، حبر عبد نور ،(٢٠١٨) دور القيادة التحولية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، مجله جامعه القاسم الخضراء، قسم ضمان الجودة المجلد (٢٦) والعدد (٩)
- ٢٤- الجبري، يحيى عبدالله محمد(٢٠١٨) درجة توافر إبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية، جامعه الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٧)، العدد (٣)
- ٢٥- الجهني ، نعيم بن عطاءالله، القحطاني، شائع بن خالد ، مرسى ، ميرفت محمد السعيد، الشمالان خالد بن عبد العزيز، الرشيدى، عائض بن خلف (٢٠١٨) نماذج معاصرة في القيادة ، مكتبه القانون والاقتصاد المملكة العربية السعودية - الرياض- العليا
- ٢٦- مراد ، فليون، (٢٠١٦)، دور القيادة التحولية في تطوير مهارات الموظفين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعه محمد خيضر بسكرة
- ٢٧- وادي ، أمين (٢٠١٧) مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية ومعوقات ممارستها، مجله آفاق للعلوم، جامعه الحليفة، العدد (٧)،(٦)
- ٢٨- يوب ، أمال، يوسفى ، راضيه،(٢٠١٨) اثر ممارسة إبعاد القيادة التحولية على تحسين جودة الخدمات الصحية بمؤسسات الصحة العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد (١٠) العدد (١١) جامعه سكيكدة

- ٢٩- علوان ، نوفل عبد الرضا(٢٠١٧) العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجله كليه العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية
- ٣٠- أبا زيد، رياض. (٢٠١٠). أثر التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعية في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث -العلوم الإنسانية، مجلد ٢٤ (٢)، ص.٥١٩٤-٥١٩٥
- ٣١- طحطوح، عالية بنت محمد (٢٠١٦) تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير ،جامعه الملك عبدالعزيز بجده
- ٣٢- صابر ، بحري ، منى، خرמוש (٢٠١٧) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجله الجامعة العربية الاوسكيه للبحوث ، مجلد،(٣) العدد (٢)
- ٣٣- الهنداوي، ياسر فتحي(٢٠١١) إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع
- ٣٤- العطوي، عامر علي حسين(٢٠١٦) دور الروابط التنظيمية والمجتمعية في تعزيز قراري المشاركة والأداء، كليه الإدارة والاقتصاد، جامعه القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد(٩) والعدد (٣)
- ٣٥-بلال، عمرون، (٢٠١٦)، واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه المسيلة
- ٣٦- نجم، حسين (٢٠١٨). "دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم: عدد٤٢، ١١٢-١٣٢.
- ٣٧- محمد ، اسراء صائب التجاني (٢٠١٩) الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستياقي لخدمه العملاء ، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٣٨- ابراهيم، وليد خالد(٢٠٢٠) دور الثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، جامعه كربلاء، كليه الإدارة والاقتصاد
- ٣٩-المصري، محمد شفيق سعيد(٢٠١٥) الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، " رساله ماجستير" ، جامعه الازهر، غزة
- ٤٠- معمري، حمزة ، منصور ، بن زاهي(٢٠١٤) سلوك المواطنة التنظيمية كاداه للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، جامعه قاصدي مرباح ورقله، مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١٤) مجلد (٤)
- ٤١- الروسان، محمود علي(٢٠١٧) أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، جامعه عجلون الجبيري المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز
- ٤٢- العمري، محمد عوض،(٢٠١١) أثر إبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير ، جامعه مؤته
- ٤٣- شهري ، مينه سليمان (٢٠١٩) سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديمين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(١٥) العدد (٣)

٤٤ - - بن سالم، عبد الحكيم ، دولي ، سعاد(٢٠١٨) اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي ، جامعه بشار، مجله اقتصاديات المال والاعمال العدد (٦)

ثانيا : المصادر الاجنبية

- ١- Burn, J.M. (١٩٧٨). Leadership. Now York: Harper and row.
- ٢- Kirkland, K. (٢٠١١). "The Effect of Emotional Intelligence of Emotional Competence and transformational leadership". Pre-Quest UMI Dissertation Publishing No. (٣٤٤٣٩١١).
- ٣- Walumbwa, F. & Hartell, C. (٢٠١١). "Understanding transformational leadership- employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy". Journal of Occupational and Organizational Psychology: (٨٤), ١٥٣-١٧٢.
- ٤- Weiping, J: Xianbo, Z& Jiongb. N (٢٠١٧). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior", Sustainability ,^(٩) ٩ ١٧-١.

استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

(استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (اثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلاً عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تمامًا.

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

الباحثين

المشرف

آيات سليم كاظم

د. علاء عبد السلام مصطفى

احمد راهي عبد الزهرة

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب

أولاً// الجنس:

أنثى		ذكر	
------	--	-----	--

ثانياً// الفئة العمرية:

سنة ٢٩-٢٠	سنة ٣٧-٣٠	سنة ٤٣-٣٨	سنة ٥٠-٤٤	سنة فأكثر ٥١

ثالثاً// التحصيل الدراسي:

إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

رابعاً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

٥-١ سنوات	١٠ سنوات	١٠-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

خامساً// المنصب الوظيفي:

عميد	معاون	رئيس قسم	مقرر قسم	تدريسي	مدير شعبة

ثانيا : الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

المتغير المستقل القيادة التحويلية: عرف (Burn, 1978) القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. وبين (Kirkland, 2011, p.87) بأنها عملية مستمرة يسعى القائد من خلالها إلى تغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة.

أبعاد القيادة التحويلية:

أ- التأثير المثالي: يعبر عن قدرة القائد الذهنية التي تجعل منه مصدر إعجاب، وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع عملهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن المنظمة (الغزالي, 2012: ٥١)

ت	الفقرات	الاستجابة				
		لا أتفق تماما ١	لا أتفق ٢	محايد ٣	اتفق ٤	أتفق تماما ٥
١	يجوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.					
٢	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.					
٣	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.					
٤	يتمتع بثقة ذاتية عالية.					
٥	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به					

ب- الدافع الإلهامي: ويعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تنير في العاملين حب التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Walumbwa & Harrell, 2011: ١٦٠).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		لا أتفق تماما ١	لا أتفق ٢	محايد ٣	اتفق ٤	أتفق تماما ٥
٦	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.					
٧	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة					
٨	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
٩	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.					
١٠	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					

ج- لا اعتبارات الفردية: وتدل إلى المدى الذي يهتم القائد بالاحتياجات الفردية للتابعين، والفروق الفردية والاختلافات بين العاملين تحتاج لقائد لديه القدرة على فهمها بدقة ليتم التعامل معها بطريقة نموذجية، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (Weiping et al, ٢٠١٧ : ٣).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماماً ١
١١	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.					
١٢	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين					
١٣	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها					
١٤	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
١٥	يستمع جيداً لمن يتحدث إليه.					

ثالثاً : المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية: يعرفه كل من ٢٠٠٢ WILLIAM & PITRE & ZAINUBA : على أنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يساهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني (السحيمات، ٢٠٠٧، ص. ٢٢).

أبعاد المواطنة التنظيمية:

١- الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل من مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيف يتم تأدية المهام والقيام بالأدوار، أو مساعدة الموظف المتغيب عن العمل لتتنجز المهام المتراكمة (اليوسفي والنعساني، ٢٠٠٦، ص. ٥٥).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماماً ١
١٦	يتنازل العاملين عن إجازاتهم لمصلحة زملاء يحتاجونها					
١٧	يساعد العاملين بعضهم سيما في الظروف غير الاعتيادية					
١٨	يقوم العاملين بمساعدة الزبائن ليحصلوا على أفضل الخدمات					
١٩	يقوم العاملين بأداء عمل زملائهم عند الحاجة كالغياب أو المغادرات.					
٢٠	يقوم العاملين بمساعدة الموظفين الجدد حتى لو لم يطلب منهم ذلك					

ب- اللباقة: ولها مسميات عدة منها اللطافة أو المجاملة أو الكياسة، وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلال لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم (براف، ٢٠٠٧، ص. ٢٤٦).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماماً ١
٢١	أحرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني					
٢٢	أحرص على الطاعة واحترام قواعد الجامعة حتى إذا لم يرني أحد					
٢٣	أحرص على تطبيق لوائح الجامعة وإجراءاته حتى إذا لم يرني أحد					
٢٤	أقبل الهيكل التنظيمي المعتمد في الجامعة					
٢٥	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة					

ج- السلوك الحضاري: وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التعبير وابداء الرأي قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢ : ٧٤٧).

ت	الفقرات	الاستجابة				
		أتفق تماماً ٥	اتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماماً ١
٢٦	أحرص على حضور الاجتماعات والندوات					
٢٧	لدي العديد من المشاركات والمساهمات في تطوير الجامعة					
٢٨	أبادر إلى أداء أنشطة الجامعة المختلفة					
٢٩	أقوم بالتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالجامعة					
٣٠	أقوم بأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تقديم أي خدمة يمكن أن تلحق الأذى بالآخرين					