



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة لعينة من الموظفين في قطاع تعليم العالي

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير أكاديمي

إشراف الأستاذة الدكتورة:

مسغوني منى

إعداد الطلبة:

حسام قدام

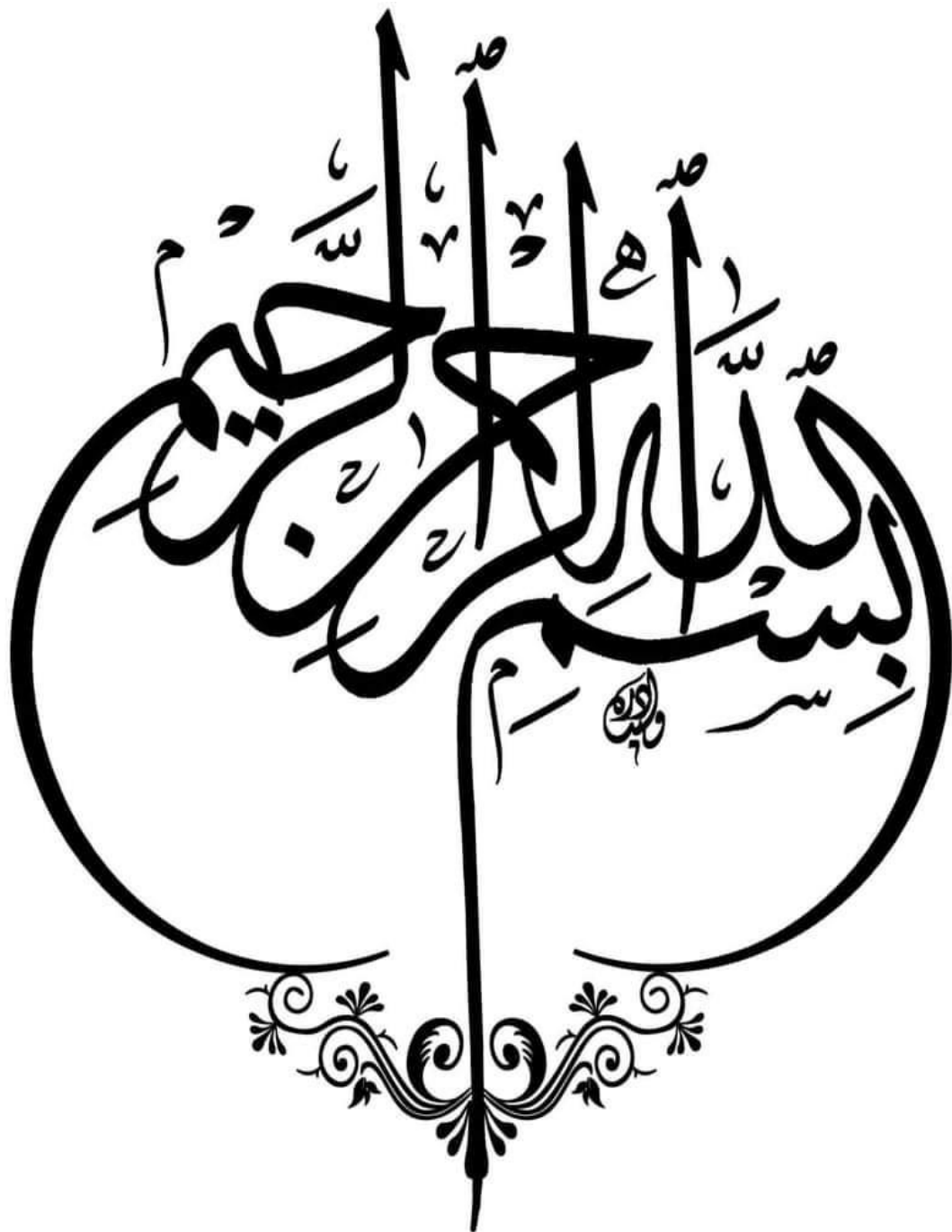
عباسي معاد

نورالدين مسبل

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
منى مسغوني	استاد تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر /الوادي	مشرف مقرا
محمد الباي	استاد تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر /الوادي	رئيسا
مرزوقي مرزوقي	استاد تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر /الوادي	مناقش

السنة الجامعية: 2021-2022



# شكر وتقدير

الحمد لله على جزيل نعمه الذي وفقنا في إعداد هذه  
المذكرة، وبعد :

"من لا يشكر الناس لا يشكره الله"

فإعترافنا منا على الفضل والتقدير الكبير ، مايسعنا في هذا  
الموقف إلا أن نتقدم

بجزيل الشكر والإمتنان: إلى الأستاذ المشرف "الدكتورة مسغونبي

منى" على توجيهها ونصحها وإرشادها لنا

في إعداد هذه المذكرة و إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين لم  
يبلغوا علينا الكثير أو القليل خاصتا:

"دكتورة بن عيسى ريم"، كما نتقدم أيضا بأسمى عبارات

الإحترام والتقدير إلى كل طاقم كلية العلوم الإقتصادية من إداريين

وحارسين على حسن المعاملة والإستقبال وتقديم يد العون لنا

كما لا ننسى كل من كانوا معنا من قريب أو بعيد وقدموا لنا حتى ولو

بسمه

ومن نساه القلم فلن ينساه القلب....

# إهداء

الحمد لله الذي كرمنا بفضله ووفقنا  
في إعداد هذه المذكرة وما توفيق إلا من عنده سبحانه  
وما يسعنا في هذا الموقف إلا أن نتقدم بإهداء إلى: الوالدين

الكريمين

رمز العطاء الدائم لنا من سهرنا لأن نحقق حلمهما ونحمل

شهادتنا ونضعها بين أيديهما

إلى من جعلهم الله سنداً لنا من بعده سبحانه وملائنا في هذه

الحياة : إخوتنا وأخواتنا

إلى من زرعوها التفاؤل في دربنا وعشنا معهم أرواح اللحظات

وأطلى

الذكريات : اصدقائنا وزملائنا في دراسة سنفتقدكم

إلى من ضاقت السطور لذكرهم فوسعتهم قلوبنا....

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية للعاملين وقد تمت الدراسة على عينة من موظفي قطاع التعليم العالي بجامعة الوادي "حمة لخضر" حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف-، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها انه هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛ إضافة الى توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛ كما أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي جامعة الوادي.

الكلمات المفتاحية: قيادة التحويلية، مواطنة التنظيمية، سلوك المواطنة، مؤسسات تعليم العالي.

## Summary:

The study aimed to find out the impact of transformative leadership on the development citizenship of workers and the study was carried out on a sample of employees of the higher education sector at The Valley University "Hama Lakhdar" where we relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire was used to collect data and information, and applied the study to a random sample of 30 employees, and the study reached a number of results, the most important of which is that there is a availability of transformative leadership in the institution in question;

In addition to the availability of an application of organizational citizenship behaviour among the employees of the institution in question;

## Keywords:

Transformative leadership, organizational citizenship, citizenship behavior, higher education institutions.



## قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية والانجليزية
II	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ_س	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والسلوك المواطنة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية (مفهوم ، أهداف ، أهمية، أبعاد)
03	المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية
07	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
09	المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
09	المطلب الأول : مفهوم وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلوك المواطنة التنظيمية
14	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
15	المبحث الثالث: القيادة التحويلية في ظل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
15	المطلب الأول : التأثير المثالي ومنظومة الإيثار
15	المطلب الثاني : الاستثارة الفكرية ومنظومة وعي الضمير
16	المطلب الثالث: : التحفيز أو الدفع الإلهامي ومنظومة السلوك الحضاري
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : دراسات حول القيادة التحويلية
20	المطلب الأول: الدراسات العربية

23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
26	المبحث الثاني : دراسات حول المواطنة التنظيمية
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
32	المبحث الثالث : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
32	المطلب الأول: أوجه التشابه
33	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجامعة الوادي	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الوادي
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي
42	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات
45	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
45	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
48	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
56	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	المراجع
70	الملاحق



---

## قائمة الجداول

---



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.	35
02	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	45
03	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	46
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	48
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	49
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	49
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	50
09	مقياس ليكارت الخماسي	51
10	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	51
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	52
12	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	53
13	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي	54
14	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة	55
01	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات العامة	56



---

## قائمة الأشكال

---



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	متغيرات الدراسة	01
14	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	02
47	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
48	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	04
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	06
50	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	07



---

# مقدمة عامة

---



## توطئة:

يتفق جميع علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والمكون الأهم من مكونات المنظمة، حيث يعد القلب النابض والمحرك الرئيسي لبقية مكونات المنظمة نحو تحقيق أهدافها ؛ فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري ، ولأهمية هذا العنصر تسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية ، إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه فهو يعطي دفعا معنويا أكثر مما هو ماديا ، للمضي قدما في تطوير المنظمة ، وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها .

وتعتبر القيادة من المهارات المهمة والمطلوبة في مختلف المجالات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو حتى دينية، مدنية أو عسكرية ، وبالنسبة للمنظمة لها دور مهم في زيادة الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها وتساهم في تحفيز العاملين لتحقيق أقصى مستويات نجاح ممكنة و تعمل كقوة دافعة لجهود المجموعة وتعزز أسس التعاون بين الموظفين . وقد اتجهت المنظمات إلى الاستفادة بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية، لمعرفة السلوكيات والممارسات والموضوعات والعوامل التي تسهم إيجابيا في فاعلية العاملين ورفع كفاءتهم وتحفيزهم ، ومن ضمن ذلك موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ، التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين حيث أصبح يعول عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.

يتخطى مفهوم المواطنة التنظيمية المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضائي حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف، الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي فسلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها العوامل التنظيمية ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بسلوك المواطنة ، ومن بين الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة ، مما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في منظور الكثير من المفكرين والباحثين .

**1: إشكالية الدراسة :**

لقد اكتسبت دراسة الأنماط القيادية اهتماما كبيرا، ولقد تناولها العديد من الباحثين في كثير من البحوث والدراسات لأن نجاح المنظمة يعتمد على مدى وجود قيادة قادرة على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، واختيار النمط القيادي الذي يمكنه من التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولهذا جاءت إشكالية الدراسة كما يلي:

**ما تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟**

و للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؟

2- هل هناك توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؟

3- هل علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛

التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) و لمواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي لجامعة الوادي؟.

**2: الفرضيات الدراسة :**

**الفرضية الأولى:** هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛

**الفرضية الثانية:** هناك توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛

التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي جامعة الوادي.

**ثالثا: أهمية الدراسة**

لقد شكلت الدراسات والبحوث التنظيمية القاعدة الأساسية لإثراء المعلومات وزيادة المعارف بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تشير في سياقاتها التحليلية إلى أنها سلوك يؤثر على كفاءة الفئات الفاعلة في المنظمة واستغلالها بشكل غير جيد داخل التنظيم ، لكن كبح بناء ثقافة سلوك المواطنة داخل الواقع التنظيمي له معوقات بنائية ووظيفية على الشائبة الفرد والمنظمة . وفي ضوء هذه التحليلات البحثية جاءت الدراسة الموسومة بعلاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية كمنوال تنظيمي لتفعيل دور القيادة التحويلية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل

المنظمات، فقد إرتئينا من خلال هذا الطرح إلى معرفة ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية داخل المؤسسات الجزائرية والعمل أكثر لتفعيل وتحسين السلوك التنظيمي من خلال كل هذا يجب تحقيق سمعة المؤسسات الجزائرية ، وذلك من خلال اهتماماتها بالأفراد أو بالعامل الجزائري داخل المؤسسة .

#### رابعاً: أهداف الدراسة

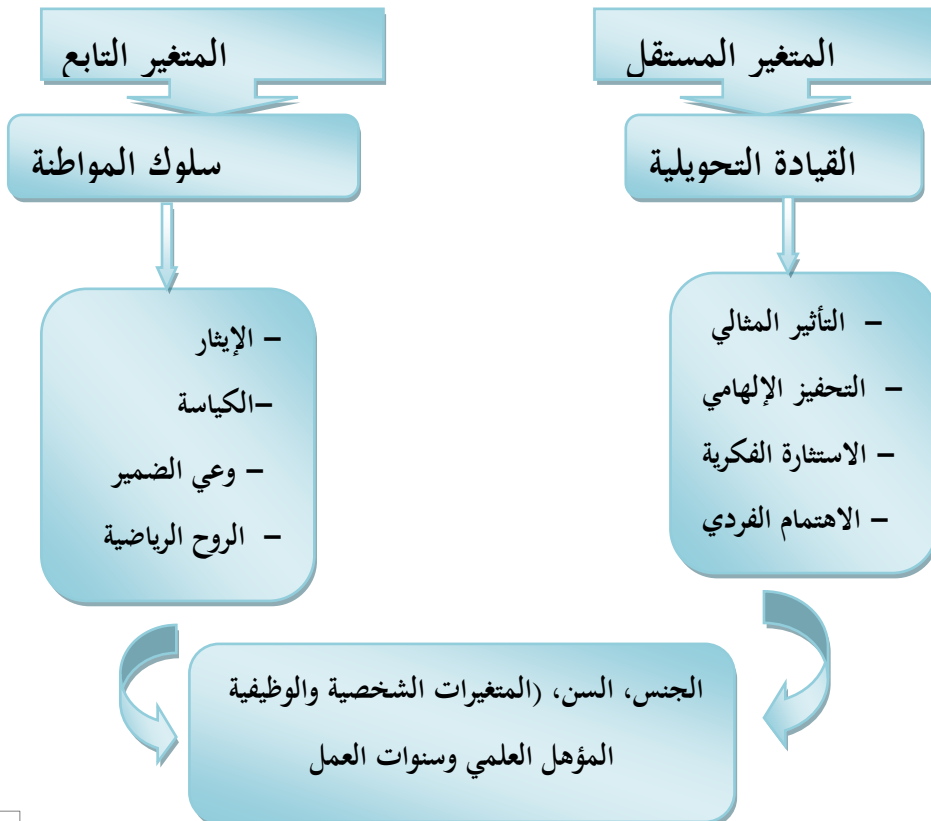
لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ، ومعرفة الغموض الذي يحتاجه فمن خلال قراءتنا السابقة للقيادة التحويلية التي تشكل ترسيمة بحثية ومنهجية في تحسين وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية تبين لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية المنشودة في الواقع التنظيمي فتحدد في خضم المنطلقات السابقة أهداف الدراسة كالاتي :

- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للقيادة التحويلية بالمؤسسة؛
- الوقوف على محددات بناءة للقيادة التحويلية في التنظيم وأهم المعوقات التي تحول دون فعالية النسق القيادي؛
- محاولة الكشف عن الآليات الكفيلة لبناء ثقافة المواطنة داخل المؤسسة الجزائرية؛
- محاولة الوقوف على مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### 5: نموذج الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة السابقة انطلاقاً من النموذج التالي:

#### الشكل رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة



**6 : المنهج المتبع**

للإحاطة بجوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي هذا بالنسبة للجانب النظري و الجانب الميداني من خلال تصميم استمارة استبيان معدة لجمع البيانات, تهدف لمعرفة اثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة, كما تم الاستعانة بجملة من الأدوات في الجانب الميداني وتمثلت في مايلي : استمارة أسئلة استبيان موزع على عينة موظفي الكلية, و إظهار نتائج إحصائية تختبر فرضيات الدراسة.

**7: حدود الدراسة:**

**1الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة الميدانية في السداسي الثاني 2022. وبالضبط خلال الفترة من 02/04/2021 الى 02/05/2021.

**2 الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية ( كمتغير مستقل) ، على المواطنة التنظيمية ( كمتغير تابع) ، ونتائج البحث تستند على دقة إجابات البحوث من جهة، و من جهة أخرى دقة بناء أداة الدراسة. كما اقتصرت الدراسة على الأبعاد التالية للقيادة التحويلية والمتمثلة في: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي). وعلى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ( الإيثار، اللياقة واللفظ) الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير).

**3 الحدود البشرية:** وتتمثل في جميع العاملين في جامعة حمه لخضر الودي.



---

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة

التحويلية والسلوك المواطنة

---



## تمهيد

يعتبر موضوع القيادة التحويلية من الموضوع التي أثاره جدلا بين الباحثين والمفكرين وخاصة في الوقت الحالي باهتمام كبير ، ويرجع ذلك إلى القيمة التي تضيفها القيادة التحويلية في المؤسسة ، والذي يبرز من خلالها مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك حيث أن فعالية القيادة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة وتعتبر التحديات التي تواجهها المنظمات ومن خلال سلوكيات الأفراد في المنظمة الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها ، وفي هذا السياق ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري ، إذ استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة ، فهو يعتبر من الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات إلى الارتقاء بمستوى أدائها وبلوغ الأهداف والغايات بكفاءة وفعالية .

و قصد الإمام بأثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية. قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

على النحو التالي :

- المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية (مفهوم ، أهداف ، أهمية، أبعاد).
- المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية .
- المبحث الثالث: القيادة التحويلية في ظل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية (مفهوم، أهداف، أهمية، أبعاد).

إن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة و في هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية القيادة التحويلية في ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول مفهوم القيادة التحويلية والمطلب الثاني أهمية وأهداف القيادة التحويلية واخير المطلب الثالث يتضمن أبعاد القيادة التحويلية .

### المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة التحويلية من طرف الباحثين والمفكرين أن مصطلح القيادة التحويلية جديد في مجال القيادة لأنه يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة، بحيث يعتبر مفهوم القيادة التحويلية مدخلاً أساسياً للمنظمة في الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه ، لذلك سوف نتطرق أولاً للمعنى اللغوي ثم إلى أهم التعريف الاصطلاحي للقيادة التحويلية .

#### أ- المعنى اللغوي :

بالرجوع إلى أصل الوضع اللغوي لمادة حول في لغة العرب نجد لها معنيين : التحويل هو التبصير أو التغيير ، ففي لسان العرب " حول بتشديد الواو أي صير وغير ومحول ، بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء ، زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع ، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين ، يكون تغيير ، يكون تحولا<sup>1</sup> .

#### ب -التعريف الاصطلاحي للقيادة التحويلية :

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك للاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية ، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها :

✓ تعرف على أنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين أخلاقية عالية

لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق وتحفيزهم من خلال ممارس أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

✓ أما (Bass1988) عرف القيادة التحويلية بأنها تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال

الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بلال فوزي جبار الأغا ، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة تربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 31 .

<sup>2</sup> - حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012 ، ص 9 .

- ✓ تعرف أيضا : " بأنها القيادة التي ترفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والتي تروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير مجموعات المنظمات " .<sup>2</sup>
- ✓ كما تعرف أيضا : " مجموعة القبلات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية " .<sup>3</sup>
- ✓ كما تعرف أيضا: أنها " نمط قيادي حديث يعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة بإنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم " وتعرف كذلك قدرة القائد على توضيح الرؤية للمرؤوسين ورسم صورة لأهداف في وتعرف أيضا : " هي القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الانساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين . ي وتعرف كذلك: " على أنها قدرة القائد لقيادة مرؤوسيه على تجاوز مصالحهم الشخصية وتحويل لهم المعتقدات والاحتياجات والقيم في اسم رؤية مشتركة .<sup>4</sup>
- ✓ أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، لتحقيق الأهداف المشتركة . " والقيم، للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكريا وعمليا، والارتقاء بمعنويات، لاستثمار أقصى طاقتهم لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>5</sup>
- ✓ وذكر (Tichy & Devanna , 1990) أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات ، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية . ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة حول القيادة التحويلية يرى الباحث أن أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة جاءت على

<sup>1</sup> - صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعريبيج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص5

<sup>2</sup> - رافدة عمر الحريري، " القيادة و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص158.

<sup>3</sup> رافدة عمر الحريري، نفس المرجع، ص 158.

<sup>4</sup> - عمر احمد همشري ، " إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة " ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 410 .

<sup>5</sup> - أياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4 ، جامعة دمشق، 2011، ص392.

النحو التالي : القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الانجاز والتطوير الذاتي ، ويروج في الوقت ذاته لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها .

✓ القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظمته، فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على إيصال هذه الصورة للمرؤوسين .<sup>1</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستنتج تعريف القيادة التحويلية على أنها: " القيادة التي تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية ودفعتهم نحو تطبيق رؤية واستراتيجية المؤسسة من خلال تطوير صورة المستقبل المؤسسة نحو الأفضل".

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهمية القيادة التحويلية بالإضافة لأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها

#### I. أهمية القيادة التحويلية:

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي :

أولاً : أن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة ، وتمكين الأفراد ، وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً .

ثانياً : صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسين عن طريق التدريب الذي يقوم بتركثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة ، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين حيث يؤكد ذلك الدكتور سيد الهوارى ، حيث يقول : " لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى لمستويات إلى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والسلطة جيداً ، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي .

<sup>1</sup> - محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2016، ص35.

ثالثا : تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصرا فعلا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة ، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة .

رابعا : " أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.<sup>1</sup>

وهناك من يقول أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة سريعة التغيير ، والمنافسة العالمية ، والأسواق غير المنظمة حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لأنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب .<sup>2</sup>

## II. أهداف القيادة التحويلية :

حدد (Lethwood, 1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على

الالتزام بها وهي على النحو التالي :

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.
- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية : فالمشاركة بين العاملين والمدبرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

<sup>1</sup> - عبد المحسن بن عبد الله بن علي ألعامدي ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2011 ، ص 21.

<sup>2</sup> - سهرير على حامد ، " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية ( دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ) ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 ، 2010 ، العراق ، ص 114 .

- تعزيز تنمية العامل : فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي . نلاحظ مما ورد سابقاً أن تنمية وتعزيز العاملين يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

تمكن بعض الباحثين من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وتتمثل في (التأثير المثالي، و التحفيز الإلهامي، و الاستشارة الفكرية ، و الاعتبارية الفردية).

#### أولاً : التأثير المثالي أو الكاريزمي :

يرى ( Idealized Influence ) ( Hellriegel & Slocum , 2001 ) المرؤوسين بطبيعة الحال يسعون لإثبات أنفسهم وهم مستعدون لبذل جهد إضافي للحصول على مقابل لأدائهم الجيد ، فأهداف المرؤوسين مليئة غالباً بمفاهيم ذاتية و شخصية لذلك على القادة التحويليين القدوة أن يعتبروا أن حاجات و منافع المرؤوسين أعلى و قبل احتياجاتهم وأنهم مستعدون للتضحية بهدفهم الشخصي في سبيل الآخرين .

وعرف ( Janis , 2002 ) فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم و الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية .

كما أكد ( Archbold , 2003 ) على مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يقتدى بها<sup>2</sup> كما ذكرها Bass كما يلي :

التأثير المثالي ( الجاذبية ) : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم " )<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - محمد ياسين حسون، مرجع سابق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> - زرزور نورة، دغمة حنان، محلوس مروة، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2021، ص13.

<sup>3</sup> - على عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار حامد لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 96 .

ثانيا: الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم: (Motivation Inspirational)

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم، كما يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة، لأن الحماسة والتفاؤل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على انخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة، كما يعمل القادة التحويليون على دفع مرؤوسيهم على تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصيا، كما أنهم يظهرون ولائهم لأهداف المؤسسة ولديهم رؤية قادرين على ترجمتها للآخرين، وهذا ما يعزز روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيهم.<sup>1</sup>

ثالثا: التشجيع الإبداعي أو الاستشارة الفكرية: (Intellectuai simulation )

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، و وفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، في المقابل يستحب التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه افتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

بالتالي فالاستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقا في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دور عاطفيا كبيرا لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات.<sup>2</sup>

رابعا: - الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (consideration individualized)

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب ناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجات ورغبات، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا

<sup>1</sup> - واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية قسم العلوم 2 الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص43.

<sup>2</sup> - محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.

من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة و الاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

إن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل ، إذ أنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ، ورغم أهمية السلوك اللاطوعي بدأ الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، إذ يعد ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة وتفاعلها بيئيا واجتماعيا ، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي .

### المطلب الأول : مفهوم وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والادارة والافراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمة حيث يعتبر سلوك تطوعي اختياري إذا انه يمثل التصرفات الاجابية الزائدة عما هو موصوف في الانظمة الرسمية للمنظمة ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية ولا يخضع لمكفأة محدودة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي إلا أنه يسمح بتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية للمنظمة ويساهم في إرتقاء المنظمة وتحقيق أهدافها الكلية.<sup>2</sup>

#### ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية مما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك كما يلي

1. أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات ، والأعباء الوظيفية ، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة ، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف .

<sup>1</sup> - محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع السابق، ص28 .

<sup>2</sup> حلتن مرهون ، القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بجامعة محمد بوضياف لمسيلة ،مذكرة ماستر علوم اجتماع 2015. ص18 .

2. أن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً ، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة ، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة .

3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي ، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ، ومن أمثلة ذلك ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل ، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء ، وعدم إضاعة الوقت ) ، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها ، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها ( تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين ، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل ) .

4 ، لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي ، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة ، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير ، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية ، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية .

5. أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً ، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ، ومن مجتمع إلى آخر ، وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل ، وما هو تطوعي أو إضافي .

6. أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ، ورغبته الأكيدة في البقاء بها ، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها .

7. إيجابية هذه السلوك ، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه .

8 ، أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب .

● سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه ، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد ، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية .

● أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد ، فعلى سبيل المثال : مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد ، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي .

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف سلوك المواطنة التنظيمية

سنستطرق من خلال هذا المطلب التعرف على أهمية والأهداف التي تسعى لها المنظمة من خلال سلوك المواطنة التنظيمية .

#### أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال تحسين الانتاجية للمنظمة وزيادة مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية لها حيث يسعى سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز الافكار وتوفير القدرة على الابداع والابتكار للأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي ، وأيضاً لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية في توفير الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات .

وتعود أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

• تحسين الإنتاجية إذ يعتبر مصدر مجاني لها؛

• تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء؛

• الالتزام وحل المشكلات؛

• تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.

• تقليل مستوى التسرب الوظيفي.

• رفع الروح المعنوية للعاملين.

• تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية

وأوضحت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية عدداً يمكن أن يحققها هذا

السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين، والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين .

#### ثانياً: أهداف سلوك المواطنة التنظيمية .

إن مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من النقاط تشمل أساساً ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد ياسين حسون، مرجع سبق، ص57.

<sup>2</sup> - محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص55.

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء .

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم ، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي الإيثار، اللياقة واللفظ ( الكياسة)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير وذلك كالاتي:

شكل رقم (02): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطلبة

<sup>1</sup> - حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص12.

## 1. الإيثار ( Altruism )

وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي آخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة ، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن ، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة ، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ، وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل .<sup>1</sup>

## 2. الكياسة ( Courtesy )

يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل ، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين ، ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم ، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات ، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة ، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك .<sup>2</sup>

## 3. وعي الضمير ( conscientious awareness )

وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة يعني ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة ، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره ، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل ، ويدل

<sup>1</sup> سمية سعدون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، وهران ، مجلة أفاق فكرية، العدد 07، 2017، ص184.

<sup>2</sup> رياض ابا زيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، العدد 02، 2010، ص502.

هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب.<sup>1</sup>

#### 4. الروح الرياضية ( Sportsmanship )

هي قدرة الفرد على تحمل الإحباط والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون امتعاض أو شكوى ، وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ، ومن أمثلته الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية ، ووضع الأعداء للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها ، ومن الواضح إن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن إن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.<sup>2</sup>

#### 5. السلوك الحضاري ( Civic Virtue )

وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة ، ومشاركة المسؤولية في شؤونها ، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية ، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية ، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة .

كما صنف Clap ham & Virlee الأبعاد الخمسة في بعدين يتمثلان في كل من:<sup>3</sup>

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللفظ؛

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

<sup>1</sup> منى خرموش، و صابر بحري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، العدد 02، 2017، ص87.

<sup>2</sup> جابر شويب آل سماعيل، دور القيادة التحولية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية ، مجلة العلوم للبحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد 02 ، العدد 01، 2019، ص48.

<sup>3</sup> رشيد مناصرية، بن ختو فريد ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، 2015 ، ص23.

### المبحث الثالث : القيادة التحويلية في ظل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

تعد القيادة التحويلية إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات، كونها تحدث تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وفي قيمهم من خلال تحفيزهم للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، ولذلك سنقوم من خلال هذا المبحث بإبراز أثر أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الأول : لتأثير المثالي ومنظومة الإيثار

يعبر التأثير المثالي على درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم القائد إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزما الخاصة بالقائد عجلة تدفع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المؤسسة وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية لها ، فالقائد الذي يمتلك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه من جذب أتباعه نحو بذل المزيد من الجهد توقعاً للوصول إلى نتائج أكثر إيجابية.<sup>1</sup>

وكلما كان التعاون بين الفئات الفاعلة كلما كان الزيادة في العمل والتطوير أكبر وبذلك تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى ، وتحقيق الأهداف الشخصية للفاعل بالدرجة الثانية وبالتالي فتنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة يكون التعاون قويا وقد يكون نابعا من نفس الشخص ، وهذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق أي ليس فيه جبر ولا إلزام حيث أن التعاون الموجود بالضغط لا يكون له اثر إنجازي فعال ويصبح مجرد تأدية واجب ، والعلاقات التعاونية بين أفراد العمل يتم في ظل مجموعة من العمال فيما بينهم لتطوير المؤسسة وتحسين سمعتها وتحقيق أهدافها ، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة والعكس صحيح.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني : الاستشارة الفكرية ومنظومة وعي الضمير

- ويظهر أثر الاستشارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية عندما يثق القائد في قدرات العاملين و يسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياته وتزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في بيئة ريادية تسعى إلى التميز وترفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم وتتيح الفرصة لهم للمشاركة وإبداء الرأي وتقديم

<sup>1</sup> الفهيدى، عبد الله محمد، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص45.

<sup>2</sup> عامر ، عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2008، ص121.

الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية، فعندما و توفر المنظمة للأفراد كل ما يحتاجونه هذا يشجع سلوك المواطنة التنظيمية ويجعلهم منسجمين أكثر مع بعضهم من خلال ممارستهم لتلك السلوكيات.<sup>1</sup>

- ويهتم القائد بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل ويتعدون عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم تشير إلى الموقف الذي يشير فيه القائد جهود إتباعهم كي يكونوا أكثر إبداعاً، إلى أن " القادة التحويليين يحفزون إتباعهم على المبادرة والابتكار من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتناول طرق جديدة والنظر إليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقة الخلاقة وتوسيع الأفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات.

- إذ أن القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود إتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي لتابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ووفقاً لهذه الخاصية فان القادة يتجنبون كذلك النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة . ففي ضوء تعزيز مبادئ ومرتكزات القيادة كأداة تصورية تشكل المنطق الكامن المعزز لاستقرار الفاعلين بالمنظمة، فتجريد الفاعلية في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية، وضمان أن يكون الفاعل مطيعاً دون مناقشة لأوامر القيادة التنظيمية، والتقييد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موضع العمل وقد أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لبيئة العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: : التحفيز أو الدفع الإلهامي ومنظومة السلوك الحضاري

- القادة التحويليين يستملون مرؤوسيههم ويشيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات فبالإضافة عن إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع العمل التعاوني وهو ما يدفعهم للعمل بأقصى طاقتهم والسعي إلى

<sup>1</sup> - الحربي، سلطان، درجة ممارسة مديري التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2012، ص52.

<sup>2</sup> - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بتسويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص19.

إعطاء صورة جيدة عن المنظمة التي يعملون فيها هذا ما يؤدي إلى تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بينهم في العمل.<sup>1</sup>

- يستعمل التحفيز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجيهه بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة ، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة أو المؤسسة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي ، إذ تلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوار مختلفة في قوة تأثيرها وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة ، وبذلك يركز التحفيز على سلوكيات القائد وتصرفاته والتي تولد في التابعين حب التحدي إلا أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح لتوقعات التابعين وكما تشجع روح الفريق في العمل ، والالتزام بالأهداف التنظيمية وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر ، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير ، ويعد ذلك وسيلة للتعلم للعاملين حيث تهتم برغبتهم كما تشجعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نجد أن القيادة التحويلية تمثل عنصراً هاماً في أي مؤسسة وفي تسيير الموارد البشرية وهذا للوصول إلى الأهداف المرجوة، وذلك من خلال رفع روح المعنوية للعامل من أجل إنجاز المهام والوظائف الموكلة إليه ، ونرى أن النمط القيادي السائد في أي مؤسسة يؤثر بشكل مباشر على سلوك العامل وأداء مهامه الرسمية، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تطبيق نمط قيادي مناسب يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد، مما يدفع الفرد إلى ممارسة سلوكه الرسمي بشكل منظم ثم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متزايد.

<sup>1</sup> البواب، وسام. ،أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين ، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص54.

<sup>2</sup> غزالي حافظ عبد الكريم ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال الكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.



---

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

العالية والدراسات السابقة

---



تمهيد:

هنالك العديد من الأبحاث والدراسات التي ناقشت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ، وقد اختلفت هذه الدراسات في كثير من الجوانب سواء من حيث العناصر التي تمثل المتغيرات ، أم المتغيرات الوسيطة ، أم أساليب القياس ، وحتى من حيث النتائج والتوصيات التي خلصت إليها . وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات ونتائجها و سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : دراسات حول القيادة التحويلية

المبحث الثاني : دراسات حول المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

## المبحث الأول: دراسات حول القيادة التحويلية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. بعرض الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة التحويلية

### المطلب الأول: الدراسات العربية للقيادة التحويلية

-دراسة ( حامد وحسون ، 2010 ) بعنوان : " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية بمعاملها السبعة ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 45 ) مدير شاغلي المناصب القيادية في المستويات الإدارية الثلاث ( العليا ، الوسطى ، الدنيا ) ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بالذكاء الشعوري يتكون من أربعة أبعاد هي ( فهم الذات ، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، وإدارة العلاقات ) ومحور خاص بالقيادة التحويلية الذي قسم هو الآخر إلى أربعة، أبعاد متمثلة في( التأثير النموذجي، حفز طموحات المرؤوسين ، التحفيز الفكري ، والاهتمام بالعاملين ) .  
- خلصت الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الشعوري تتوفر لدى العينة المبحوثة بمستويات عالية مما انعكس على توفر سلوكيات القيادة التحويلية لديها .

-دراسة ( حافظ الغزالي ، 2012 ) بعنوان : " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استبانة كانت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .
- إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- إن التأثير المثالي ( أحد أبعاد القيادة التحويلية ) كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .
- دراسة ( العامري . 2001 ) بعنوان : القيادة التحويلية في المنظمات العامة : دراسة استطلاعية لآراء العاملين هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة ، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمنظمات العامة بسمات القيادة التحويلية ، والتعرف على رؤية العاملين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المنظمات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير ، وبيان العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير ورؤيتهم مدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية ، وتكون مجتمع الدراسة من عمالي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية ، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المنظمات بنسب متساوية متضمنة العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، حيث تم اختيار عينة الدراسة مكونة من 600 فردا وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي :
- أبرزت هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً.
- للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمّة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل .
- وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المنظمات العامة يتمتعون مستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام للأفراد الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة .
- كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن العاملين الذين يرون أن المنظمات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير والتطوير في شتى مجالاتها ويرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من القيادة التحويلية .

-دراسة ( هناء الرافد وعزيزة أبو دية ، 2011 ) بعنوان : " القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة , تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك , وجامعة مؤتة بواقع ( 288 ) قائداً و ( 773 ) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية , وجامعة اليرموك , وجامعة مؤتة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة 30 % وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

-درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية .

- درجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي .

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .

-دراسة ( الزعبي ، 2013 ) بعنوان : " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج المسحي الارتباطي ، مستعينة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 375 ) معلماً ومعلمة ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين محور خاص بالقيادة التحويلية تضمن أربعة أبعاد هي ( التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية ، الاستثارة العقلية ، والاعتبارات الفردية ) ، ومحور خاص بالتمائل التنظيمي ، وخلصت الدراسة إلى أن:

-درجة ممارسة مديري المدارس الأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

- وأن درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة .

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a = 0,05$  ) بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

-دراسة ( أبو رمان ، 2016 ) بعنوان : " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية ، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين ، وقد اعتمد الباحث في تحليل دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، مستعينا بالاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية بسيطة قدرها ( 359 ) عاملاً وعاملة ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بالقيادة التحويلية تضمن خمسة أبعاد هي ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، والتمكين ) ومحور خاص بإدارة الأزمات .

وخلصت الدراسة إلى أن :

-مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركتين محل الدراسة كان متوسطاً، وأن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط.

- أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات هو بعد التمكين يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي ثم بعد الاستشارة الفكرية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للقيادة التحويلية

-دراسة ( Cavazotte & Moreno , 2013 ) بعنوان :

#### **Transformational Leaders and Work Performance : The Mediating Roles of Identification and Self – efficacy**

" القيادة التحويلية وأداء العمل : الدور الوسيط في تحديد الهوية والكفاءة الذاتية

هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن الصلات ( الروابط ) بين القيادة التحويلية والمرؤوسين الرسميين وكذا الأداء السياقي بين الموظفين البرازيليين ، وتحديد هوية الزعيم ومعتقداته الفعالة ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج التحريبي ، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة ، والتي وزعت على عينة مكونة من ( 107 ) مدير من شركة

متعددة الجنسيات تعمل في القطاع المالي ، وتم استخدام تقنيات المربعات الصغرى الجزئية من أجل المعادلة الهيكلية المقترح تقييمها ، وقد تضمنت الاستبانة محور خاص بالقيادة التحويلية تضمن الأبعاد التالية ( الرؤية ، المثالية ، الدافع الملهم ، التحفيز الفكري ) ومحور خاص بالأداء .  
وخلصت الدراسة إلى أن :

للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق مستوى أعلى من الأداء وتنفيذ المهمات، كما أن القيادة التحويلية النمط الذي كان لها تأثير كبير من بين الأنماط القيادية الأخرى .

**دراسة ( Avolio & Shamir , 2002 ) بعنوان : Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance : A Field Experiment. "**

تأثير القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة ، وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين والتطبيقية للدراسة الأمريكيين ( مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة ) ، إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 54 ) من القادة العسكريين ، و ( 90 ) من التابعين المباشرين ، و ( 724 ) من التابعين غير المباشرين ، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور ، محور خاص بالقيادة التحويلية تشمل خمسة أبعاد هي ( التأثير المثالي السمات ، التأثير المثالي السلوك ' ، الدافعية الإلهامية ، التحفيز الفكري ، والاعتبارات الفردية ) ، ومحور خاص بالتنمية تم قياسه بالمتغيرات تقدير الذات ، الاستقلالية الجهد الإضافي ، والتوجه الجماعي ) ، أما المحور الثالث فيتعلق بالأداء .  
وخلصت الدراسة إلى أن

القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثر إيجابي قوي على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين من المجموعة الضابطة .

-دراسة ( Podsakoff , 1990 ) بعنوان : " سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث : الثقة بالقائد ، والرضا الوظيفي . وسلوك المواطنة التنظيمية "

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على ( 988 ) عامل من كبرى الشركات البتر وكيميائية . وأظهرت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كالروح الرياضية في العمل ، والإيثار ) لدى العاملين . كما خلصت الدراسة أيضاً إلى:

-وجود علاقة غير مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وعلاقة مباشرة بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأرجع الباحث ذلك إلى كون القائد يأخذ بعين الاعتبار كلا الدورين ( الرئيسي والإضافي ) عند تقييم أداء العامل ، مما جعل العاملين تعتبر أن سلوك الدور الإضافي وسيلة للحصول على التقديرات والمكافآت .

-دراسة ( Purvanova , Bono & Dzieweczynski , 2006 ) بعنوان : " القيادة التحويلية

: الخصائص الوظيفية ، وسلوك المواطنة التنظيمية "

وفيها أكد الباحثون على فكرة القائد التحويلي ودوره المهم في زيادة احتمال ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ، ولخصوا ذلك بالقول : إن القيادة التحويلية تؤثر في الطريقة التي يفكر بها العاملين تجاه عملهم ، مما يغير نظرهم إليه ، فيرونه عملاً مجدياً أكثر ، وممتعاً أكثر ، ما يزيد إمكانية انخراطهم بسلوك المواطنة التنظيمية .

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت إلى عمليات القيادة التحويلية اتفقت كلها أن للقيادة التحويلية لها آثار إيجابية على العاملين . العوامل التي قد تكون التأثير على فعالية القيادة التحويلية . وجدت أن استمرارية القائد عززت تأثير القيادة التحويلية على الدور الواضح والالتزام ومشيرا إلى ذلك يستغرق الأمر وقتاً قبل أن يكون للقيادة التحويلية تأثير فعلي للعاملين والتي اعتبرت تحليلاً نظرياً انطلاقة من معطيات وحقائق متحصل عليها من خلال المقابلة مع مدراء وعاملين في مؤسسات عمومية في ثلاث دراسات تجريبية ، كما أن الدراسات السابقة أغلبها تطرق للقيادة التحويلية بصفة عامة.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية باللغتين العربية والأجنبية.

### المطلب الأول الدراسات السابقة للمواطنة

دراسة [ مناصرة و بن ختو 2015 ] تحت عنوان : المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة ، وقد قام الباحثين بالبحث من خلال الحصول على وثائق رسمية متعلقة بالدراسة ، وتم استعمال المقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية ، بالإضافة إلى استعمال استمارة الاستبيان ومعالجتها إحصائياً ، و قد تم توزيع 40 استبيان ، وتم استرجاع 34 ، وبعد مراجعتها تم قبول 30 استمارة صالحة للدراسة الإحصائية ، وتمثلت أهم النتائج في أن

-سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين تربطهما علاقة بدرجة عالية ، مع وجود تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في هذه المؤسسة ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة نذكر ضرورة التأكيد من البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات المناسبة خاصة في الجوانب السلوكية المتعلقة بالتأزر من خلال مساعدة الآخرين في إنجاز أعمالهم وتقبل مصاعب ضغوط العمل وحسن إدارتها ، كما يجب ربط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء مباشرة ، مع ضرورة اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تثبيتها ، والعمل على إدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف من أجل ضمان توظيف موارد بشرية بصفات شخصية ودوافع واتجاهات إيجابية تكون مستقبلاً متميزة في أداءها وسلوكياتها .

-دراسة ( محمد وعثمان ، 2012 ) بعنوان : " أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإنكالية الاجتماعية

دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار

والإسكان "

هدفت هذه الدراسة : إلى تشخيص أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم التكاليف الاجتماعية في منظمين متباينتين في النشاط في إطار دراسة استطلاعية مقارنة ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على منهجين ، المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي ، وعلى الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة ، والتي وزعت على عينة طبقية مكونة من ( 46 ) فرداً من جهاز الإشراف وديوان الهيئة ،

وقد تضمنت الإستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية تضمن خمسة أبعاد هي ( الإيثار ، رقابة الضمير ، روح التسامح ، الكياسة ، وطوعية المشاركة ) ومحور خاص بالتكاليف الاجتماعية تضمن أربعة أبعاد هي ( تماسك الفريق ، الولاء للفريق ، الإيمان بجدوى العمل الفريق ، ووضوح الأدوار ) وخلصت الدراسة إلى:

-وجود ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل على توجيه العاملين لاعتماد سلوكيات وظيفية إيجابية تفوق توقعات العمل الاعتيادية ، ويزيد التماسك بين العاملين وهذا سيسهم في تحجيم التكاليف الاجتماعية داخل فرق العمل .

-دراسة (رائدة هاني محمود، 2012) بعنوان : " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، وقد اعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج المسحي الارتباطي ، مستعينة بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 351 ) معلما ومعلمة ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بالقيادة الأخلاقية تضمن أربعة أبعاد هي ( الصفات الشخصية الأخلاقية ، الصفات الإدارية الأخلاقية صفات العمل بروح الفريق ، وصفات العلاقات الإنسانية ) ، ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية تضمن خمسة أبعاد هي ( الإيثار ، الكياسة ، الامتثال ، الروح الرياضية ، وفضيلة المواطنة ) ، وخلصت الدراسة إلى أن:

-مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا ، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (  $a = 0.05$  ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية .

-دراسة (غنوة محمد نادر، 2013) بعنوان: أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري، ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وما هي أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً وفق منهج وصفي تحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعه على مجموعة من المشافي السورية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

-تعتبر البيئة المادية في مكان العمل هي أعلى مصادر الضغوط انتشاراً في كافة المشافي محل الدراسة باستثناء مشفى الدريكيش حيث صراع الدور هو الأعلى من بين مصادر الضغوط في هذا المشفى .

-تسود سلوكيات المواطنة بنسبة مرتفعة في مختلف مستشفيات العينة مع ملاحظة أن المشفى الوطني باللاذقية هو

الأعلى في سلوكيات المواطنة التنظيمية ومشفى الباسل هو الأقل في سلوكيات المواطنة

-يوجد تأثير معنوي للبيئة المادية في مكان العمل كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة .

-يوجد تأثير معنوي لغموض الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة .

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة .

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة .

-دراسة (ماجد و مقداد ، 2016 ) تحت عنوان : فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين .

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين ، اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي ، وتكونت العينة من 40 طالب في مرحلة الثانوية تراوحت أعمارهم بين 16 و 18 سنة ممن يعانون من انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، وتم تقسيمها إلى مجموعتين متكافئتين ، تتمثلان في المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ، حيث تعرضت الأولى لأنشطة البرنامج الإرشادي ، بينما لم تتلقى الأخرى أي جلسات إرشادية ، وتكون البرنامج الإرشادي من 17 جلسة إرشادية ، وجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثين الاستبيان كأداة للدراسة ، كما تم استخدام مجموعة

من الأساليب الإحصائية كاختبار T للعينات المستقلة والمتزاوية ، ومعامل الارتباط وحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وقد بينت النتائج أن:

هناك فروق دالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في سلوك المواطنة التنظيمية لصالح المجموعة التجريبية ، وهي تعود إلى فعالية البرنامج الإرشادي وقد كانت التوصيات تفيد بضرورة استخدام تدريب المرشدين الاجتماعيين والمعلمين في المدارس على استخدام أسلوب التدريب على سلوك المواطنة التنظيمية لتنميته لدى الطلاب ، مع تزويد المدارس بالأدوات والاختبارات التي تعين على تشخيص منخفضي سلوك المواطنة التنظيمية ، مع ضرورة إجراء دراسة لاستقصاء تأثير التفاعل بين المعلم والطالب على سلوك المواطنة التنظيمية .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للمواطنة التنظيمية

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة ( Gautam & others , 2004 ) : " Organizational Citizenship Behavior And "

#### Organizational

#### "Commitment In Nepa

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، وقد تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع بيانات الدراسة ، والتي وزعت على عينة مكونة من ( 450 ) موظف من خمسة منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بالالتزام التنظيمي تضمن ثلاثة أبعاد هي ( الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري ) ، ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية تضمن بعدين هما ( الإيثار ، والطاعة ) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة من جهة أخرى ، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة ، وعدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار .

❖ دراسة ( Chou & Pearson , 2011 ) بعنوان : " A Démographie

Study of Information Technologie Professionnel Organisationnel

Citizenship Behavior "دراسة ديموغرافية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى محترفي

تكنولوجيا المعلومات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية ( الجنس ، العمر ، والخبرة ) على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج المسحي ، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وأجريت الدراسة على ( 85 ) من وتخصصي تقنية المعلومات ممن يمتلكون مهارات عالية عبر ( 21 ) ولاية أمريكية من مختلف الصناعات ، وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين ، محور خاص بالمتغيرات الشخصية المتمثلة في ( الجنس ، العمر ، والخبرة ) ، ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية كون من الأبعاد التالية ( الإيثار ، المجاملة ، الروح الرياضية ، وعي الضمير ، والفضيلة المدنية ) ، وخلصت دراسة إلى

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير لمتغير العمر والخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية ما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

❖ دراسة ( Yesuraja & Yesudian , 2013 ) بعنوان :

## **A study On Leadership Styles and Organizational Citizenship " Behavior Among Supervisors**

" دراسة عن أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرف " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين ( نمط القيادة الأوتوقراطية نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الحرة ، ونمط القيادة الأبوية ) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة العلاقة فيما بينهم ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج الوصفي ، وعلى الاستبانة كأداة لجمع محور البيانات ، والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من ( 60 ) مشرفا ، وتضمنت الاستبانة محورين أساسيين خاص بأنماط القيادة المتمثلة في ( نمط القيادة الأوتوقراطية ، نمط القيادة الديمقراطية ، نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأبوية ) ، ومحور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية ذو البعدين ( الموجه نحو الأفراد ، والموجه نحو المنظمة ) ، وخلصت الدراسة إلى أن:

✓ ( 43 % ) من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم وأن ( 45 % ) منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

## دراسة ( Ali Waqar , 2013 ) بعنوان : " Teachers ' organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles

" سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في ظل أساليب القيادة المختلفة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة ( القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ) التي يعملون تحتها .

وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 129 ) منهم ( 120 ) معلم ، و ( 9 ) من مديري المدارس في باكستان ، وقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور ، محور خاص بسلوك المواطنة التنظيمية تضمن أربعة أبعاد هي ( المجاملة السلوك الرياضي ، الفضيلة المدنية ، ووعي الضمير ) ، ومحور خاص بالقيادة التحويلية تضمن خمسة أبعاد هي القيادة الكاريزماتية ، الدافع الملهم ، التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية ، والنفوذ المثالي ) ، أما المحور الثالث فيخص متغير القيادة التبادلية ، وخلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد أنماط القيادة حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ، تليها القيادة كبير مع التبادلية ثم القيادة الحرة التي أظهر فيها المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية .

### المبحث الثالث : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

بالنظر لما سبق ذكره من دراسات سابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، يظهر لنا أن أغلب الدراسات لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وهو ما يشير إلى ندرة الدراسات المشابهة لها مما يجعل الدراسة الحالية تتميز كونها تتناول موضوعا جديدا وهو ( أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية ) ضمن إطار المواضيع المستجدة والمعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال والمنظمات والسلوك التنظيمي خاصة . كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغيرات المدروسة ، فهي تميزت بتناولها لأبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي ) وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية ذات الأبعاد ( الإيثار ، الكياسة الروح الرياضية ، وعي الضمير ، والسلوك الحضاري ) وأهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة ومكان اجرائها ، حيث تمثلت عينة الدراسة الحالية في ( 35 ) عاملا من مؤسسات تعليم العالي "جامعة الوادي"

#### المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء محلية أو العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

##### أولا: أوجه التشابه.

- أغلب الدراسات اعتمدت البرامج الإحصائية وأدوات التحليل الإحصائي.
- أغلب الدراسات اعتمدت على الإستبانة في جميع المعلومات.
- التشابه مع أحد المتغيرين في الدراسات السابقة.

##### ثانيا: أوجه الاختلاف.

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان والعينة، ونوع القطاع والنتائج، وسنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أوجه الاختلاف بينهما.

الدراسات السابقة.	الدراسات الحالية.	المتغيرات
تمت في بيئة محلية وعربية كانت بين السنوات 2006-2021.	تمت الدراسة الحالية في ولاية الوادي سنة 2022.	من حيث المكان والزمان:
تناولت الدراسات السابقة عينات	تم دراسة 30 موظف في بجامعة	من حيث العينة:

مختلفة وكانت متنوعة بين من دراسة حالة مؤسسة إلى دراسة 300 موظف	الوادي	
كانت الدراسات السابقة بين العام والخاص.	عمومي	من حيث نوع القطاع:
اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف.	معرفة أثر قيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية	من حيث الهدف:
اختلفت الدراسات السابقة من حيث النتائج.	يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها على المواطنة التنظيمية	من حيث النتائج:

### الجدول (01): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أنّها اشتركت في دراسة أحد متغيرات الموضوع (القيادة التحويلية وسلوك المواطنة) وجود اختلاف في عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من حيث تشابه والاختلاف في المتغيرات الدراسة

### المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة

أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء متغيرات الدراسات القائمة حالياً؛
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على المصادر البحثية والنظرية والتطبيقية؛
- التعرف على الأنماط القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمتها في تحقيق المواطنة التنظيمية؛
- ساعدتنا أيضاً في تحديد وبناء الإجراءات المنهجية مثل مجتمع البحث، عينة، نوعية الدراسة، المنهج.
- المساعدة في الاطلاع على أساليب إحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللاتقنة لاختبار صحة الفرضيات الحالية؛
- الامام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مكننا في الانطلاق للدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل

ثم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بالمتغير التابع والمتغير المستقل والمتغيرين معا ، حيث من بين هذه الدراسات نجد كل من الدراسات باللغة العربية والأجنبية ، كما اننا حاولنا توضيح مدى التشابه الموجود مع بعض الدراسات السابقة وواجه اختلافها مع الدراسة الحالية ، ومدى الاستفادة منها. كما سنحاول في الفصل التالي إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم علاقة التأثير التي تربط القيادة التحويلية مع سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة الوادي"



---

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لجامعة

الواحي

---



### تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاصة القيادة التحويلية وسلوك المواطنة وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية بجامعة حمه لخضر الوادي، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس دور قياسا كميًا باعتماد الأساليب والأدوات الاحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الوادي؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الوادي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على جماعة الوادي إعطاء نبذة تاريخية عليها وتعريفها وهيكلها التنظيمي

### المبطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة الوادي

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

#### المرحلة الأولى 1995-1998 :

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخفي 03 جوان 1995 و انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1996/1995 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1998/1997
- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999

#### المرحلة الثانية 1998-2001 :

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1999/1998 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 و التابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة 2001-2012 : أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/277 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي حوي خمسة معاهد :

1. معهد العلوم القانونية والإدارية

2. معهد الآداب واللغات

3. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4. معهد العلوم والتكنولوجيا

5. معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

#### المرحلة الرابعة 2012-2014:

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 و المؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق ل 14 رجب 1433 و تضم:

1. كلية العلوم و التكنولوجيا
2. كلية علوم الطبيعة و الحياة
3. كلية الآداب و اللغات
4. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
5. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
6. كلية الحقوق و العلوم السياسية

**المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم :**

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تنزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2016/2015 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و معهد للعلوم الإسلامية :

1. كلية التكنولوجيا
2. كلية العلوم الدقيقة
3. كلية علوم الطبيعة و الحياة
4. كلية الآداب و اللغات
5. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
6. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
7. كلية الحقوق و العلوم السياسية

التعريف بالكلية:

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على أربعة أقسام رئيسية

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير

○ قسم علوم المالية و المحاسبية.

إضافة الى مجال ل م د يعني به تسيير سنة أولى جذع مشترك

التخصصات المفتوحة بالكلية:

قسم العلوم الاقتصادية:

- اقتصاد بنكي.
- ماستر بنوك.
- ماستر اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات.
- ماستر اقتصاد قياسي نقدي و مالي.

قسم العلوم التجارية:

- مالية المؤسسة.
- محاسبة و جباية.
- ماستر تدقيق.
- ماستر محاسبة.

قسم علوم التسيير:

- إدارة أعمال.
- إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الثاني:التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير على أربعة أقسام رئيسية

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير
- قسم علوم المالية و المحاسبية.

إضافة الى مجال ل م د يعني به تسيير سنة أولى جذع مشترك

التخصصات المفتوحة بالكلية:

قسم العلوم الاقتصادية:

- اقتصاد بنكي.
- ماستر بنوك.
- ماستر اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات.
- ماستر اقتصاد قياسي نقدي و مالي.

قسم العلوم التجارية:

- مالية المؤسسة.
- محاسبة و جباية.
- ماستر تدقيق.
- ماستر محاسبة.

قسم علوم التسيير:

- إدارة أعمال.
- إدارة الموارد البشرية.

مهام مصلحة المستخدمين:

1. تسيير المسار المهني للمستخدمين
2. إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين
3. ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية

4- تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية

المصدر: موقع جامعة الوادي

<http://www.univ-eloued.dz/index.php/a-universite/presentation>

---

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى عينة الدراسة، والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

### المطلب الأول: عينة وأدوات جمع البيانات

سيتم في هذا المطلب التعرف عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات من أجل تحليلها من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS النسخة 25) من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

### أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان 35 على عينة من موظفي جامعة لخضر حمة بالوادي استمارة بشكل ورقي، واسترجاع 35 استمارة وبعد المراجعة تبين أن 30 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 5 استمارات ملغاة غير صالحة للمعالجة الإحصائية.

### ثانياً: تصميم استبيان الدراسة

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 37 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي.

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة التحويلية والذي احتوى على (27) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزمي؛
- البعد الثاني: التحفيز الملهم؛
- البعد الثالث: التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛

▪ البعد الرابع: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛

▪ البعد الخامس : تمكين العاملين

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في المواطنة التنظيمية والذي احتوى على (11) عبارة.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات، وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

▪ التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

▪ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

▪ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

▪ معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

▪ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

▪ معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد

▪ تحليل التباين: ANOVA لاختبار فرضية الفروق

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل، من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

ثانيا: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
30	0.786

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.786 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (03): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.034	0.388**	البعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزمي؛
0.000	0.751**	البعد الثاني: التحفيز الملهم؛
0.000	0.742**	البعد الثالث: التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛
0.000	0.658**	البعد الرابع: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛
0.000	0.692**	البعد الخامس: تمكين العاملين
0.000	0.779**	المحور الأول: القيادة التحويلية

0.000	0.822**	المحور الثاني:المواطنة التنظيمية
**دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية الميينة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن لأبعاد المحور القيادة التحويلية بالمؤسسة من خلال أبعاد (التأثير المثالي أو الكاريزمي، التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفرأ، تمكين العاملين) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور القيادة التحويلية بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول القيادة التحويلية بالمؤسسة والمحور الثاني المواطنة التنظيمية حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة حيث: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى التعليمي، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

#### أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %	الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
أنثى	14	46,7	
المجموع	30	%100	

الشكل رقم 03: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 53.3% لصالح الذكور في حين 46.7% لصالح الإناث، نفسر ما يدل أنه هناك تفاعل اتجاه الموضوع لكلا الجنسين والنتائج مبينة في الشكل أعلاه.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب السن		
	النسبة %	التكرار	السن
<p>من 21 إلى 25 سنة 3 من 26 إلى 30 سنة 2 من 31 إلى 35 سنة 8 من 36 إلى 40 سنة 16 أكثر من 40 سنة 3</p>	3,3	1	من 21 إلى 25 سنة
	6,7	2	من 26 إلى 30 سنة
	26,7	8	من 31 إلى 35 سنة
	53,3	16	من 36 إلى 40 سنة
	10	3	أكثر من 40 سنة
	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل محل الدراسة هي الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 16 ونسبة 53.3%، تليها كل من الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 8 ونسبة 26.7%، في حين الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بعدد 3 ونسبة 10%، من 26 إلى 30 سنة بعدد 2 ونسبة 6.7% في حين من 21 إلى 25 سنة بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في

الشكل

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
<p>ليسانس ماجستير دكتوراه</p>	13,3	4	ليسانس
	33,3	10	ماجستير
	53,3	16	دكتوراه
	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي دكتوراه بعدد 16 ونسبة 53.3% تليها المستوى التعليمي ماستر بعدد 10 ونسبة 33.3%، في حين ليسانس بعدد 4 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل أعلاه.

### ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم 06: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية		
	النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
<p>أقل من 5 سنوات</p> <p>من 6 إلى 11 سنوات</p> <p>من 11 إلى 15 سنوات</p>	20	6	أقل من 5 سنوات
	40	12	من 6 إلى 10 سنوات
	33,3	10	من 11 إلى 15 سنوات
	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات بعدد 12 ونسبة 40% تليها من 11 إلى 15 سنة بعدد 10 ونسبة 33.3% في حين أقل من 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي		
	النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
<p>إطار</p> <p>رئيس مصلحة/ قسم</p> <p>موظف</p> <p>أستاذ</p>	36,7	11	أستاذ
	46,7	14	موظف
	13,3	4	رئيس مصلحة/ قسم
	3,3	1	إطار
	<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي بأغلبية من فئة الموظفين بعدد 14 ونسبة 46.7% تليها أستاذ بعدد 11 ونسبة 36.7% في حين رئيس قسم أو مصلحة بعدد 4 ونسبة 13.3% أما إطار بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية للعاملين دراسة لعينة من الموظفين في قطاع تعليم العالي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	]1.60 - 1]
متوسط	]2.33 - 1.61]
مرتفع	]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج

الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " أبعاد القيادة التحويلية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

#### الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الأول
---------------	---------	-------------------	-----------------	--------------------

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

مرتفع	1	0,367	2.45	البعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزمي
مرتفع	2	0,628	2.53	1. يتوفر لدى القائد درجة مرتفعة من المثابرة وروح المعنوية
مرتفع	1	0,504	2.56	2. تتسم صفات القائد بالقيم الأخلاقية العالية
مرتفع	4	0,730	2.46	3. يوفر القائد رؤية مثالية واحساس عميق بالرسالة
مرتفع	3	0,730	2.53	4. يؤثر القائد في الآخرين ويجعلهم يلتفتون حوله
متوسط	5	0,833	2.16	5. يرتقي القائد بقيم الرؤوسين من خلال عدم استخدام السلطة الرسمية
متوسط	4	0,480	2.30	البعد الثاني: التحفيز الملهم
متوسط	7	0,802	1.66	6. يشجع القائد الرؤوسين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعاضت مع الإدارة
مرتفع	2	0,730	2.53	7. يحفز القائد على روح التحدي بين العاملين
مرتفع	1	0,681	2.53	8. يعزز القائد روح الفخر والثقة لدى رؤوسيهم
مرتفع	3	0,776	2.50	9. يشجع القائد روح العمل الجماعي
مرتفع	5	0,764	2.36	10. يزرع القائد الثقة والطمأنينة في نفوس رؤوسيه
متوسط	6	0,803	2.10	11. يشارك القائد مع الأفراد في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم
مرتفع	4	0,817	2.43	12. يحفز القائد على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء
متوسط	3	0,380	2.32	البعد الثالث: التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية
مرتفع	2	0,730	2.46	13. يستمع القائد لأفكار ومقترحات رؤوسيه
مرتفع	1	0,626	2.56	14. يشجع القائد على الإبداع في طرح حلول متطورة للمشكلات
متوسط	5	0,827	1.93	15. يتجنب القائد النقد العام في المجموعة في حالة حدوث خطأ
مرتفع	3	0,731	2.50	16. يشجع القائد على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل
متوسط	4	0,776	2.13	17. يعمل القائد على تجسيد أفكار رؤوسيه على أرض الواقع
متوسط	5	0,457	2.22	البعد الرابع: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد
متوسط	6	0,651	1.70	18. يهتم القائد بحاجات كل فرد بشكل خاص
متوسط	5	0,730	1.86	19. يكون القائد كصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد
متوسط	4	0,846	2.20	20. يأخذ القائد بعين الاعتبار الفروق الفردية من حيث حاجات ورغبات كل فرد
مرتفع	2	0,776	2.50	21. يستمع القائد لانشغالات ومشاكل رؤوسيه
مرتفع	1	0,614	2.63	22. يعمل القائد على تفويض المهام من أجل تقييم مهامهم ومراقبة أداءهم
مرتفع	3	0,730	2.46	23. يقدم القائد الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤديون عملهم بإتقان وإخلاص
مرتفع	2	0,490	2.37	البعد الخامس: تمكين العاملين
متوسط	4	0,805	2.20	24. يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين
مرتفع	2	0,730	2.53	25. يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية في العمل
متوسط	3	0,858	2.23	26. يمنح القائد للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

مرتفع	1	0,681	2.53	27. يتيح القائد للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم
متوسط		0,285	2.33	المحور الأول: القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على القيادة التحويلية حسب عينة الدراسة بلغ (2.33) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.285) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى القيادة التحويلية محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة للبعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزمي** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.45) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.16-2.56) حيث أن "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تتسم صفات القائد بالقيم الأخلاقية العالية، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.53) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه يتوفر لدى القائد درجة مرتفعة من المثابرة وروح المعنوية، كما نجد رقم 04 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.53) ما يدل على أنه يؤثر القائد في الآخرين ويجعلهم يلتفتون حوله. و أخيرا العبارة رقم 05 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) ما يدل على أنه يرتقي القائد بقيم الرؤوسين من خلال عدم استخدام السلطة الرسمية.

**بالنسبة للبعد الثاني التحفيز الملهم** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.30) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.66-2.53) حيث أن "العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) أي يعزز القائد روح الفخر والثقة لدى رؤوسهم، أما "العبارة رقم 07" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.53) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه يحفز القائد على روح التحدي بين العاملين ، كما نجد رقم 09 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.50) ما يدل على أنه يشجع القائد روح العمل الجماعي،

العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.43) ما يدل على أن القائد يحفز على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء.

**بالنسبة للبعد الثالث: التشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي ( 2.32) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين ( 1.93 - 2.56) حيث أن "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يشجع القائد على الإبداع في طرح حلول متطورة للمشكلات ، أما "العبارة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن القائد يستمع لأفكار ومقترحات مرؤوسيه، كما نجد العبارة رقم 16 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.50) ما يدل على أن القائد يشجع على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل. واحتلت العبارة رقم 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.93) ما يدل على أن القائد يتجنب النقد العام في المجموعة في حالة حدوث خطأ.

**بالنسبة للبعد الرابع: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد** حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.22) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.60 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين ( 1.70 - 2.63) , حيث نجد أن "العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن القائد يعمل على تفويض المهام من أجل تقييم مهامهم ومراقبة أداءهم، أما "العبارة رقم 21" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.50) وموافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن القائد يستمع لانشغالات ومشاكل مرؤوسيه، كما نجد العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على أن القائد يقدم الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤديون عملهم بإتقان وإخلاص. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (2.20) و هذا ما يدل على أن القائد يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية من حيث حاجات ورغبات كل فرد، و أخيرا احتلت العبارة رقم 19 المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (1.70) ما يدل على أن القائد صديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

بالنسبة للبعد الخامس: تمكين العاملين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي ( 2.37 ) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.20 - 2.53)، حيث نجد أن "العبرة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي ( 2.53 ) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن القائد يتيح للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم ، أما "العبرة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.53) وموافقون في إجاباتهم بدرجة مرتفعة على أن القائد يشجع العاملين على تحمل المسؤولية في العمل، كما نجد العبرة رقم 26 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.23) ما يدل على أن القائد يمنح للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم. بالمرتبة الرابعة والاحيرة نجد العبرة رقم " يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين" بمتوسط حسابي (2.20).

### المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

#### الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
متوسط	0,833	2,16	28.اقوم بمجموعة من الأعمال خارج دوامه طواعية
متوسط	0,836	2,30	29.اتطوع للعمل بساعات إضافية
متوسط	0,886	2,20	30.لا اقبل مكافأة عن عمله الإضافي
مرتفع	0,651	2,70	31.احرص على نجاح مؤسسته نحو الأفضل
مرتفع	0,652	2,70	32.ابادر وبارادتي على تقديم الأفضل للمؤسسة بدون مقابل
مرتفع	0,711	2,66	33.اساهم في مساعدة زملاءه خارج دوامه الرسمي
مرتفع	0,730	2,46	34.أخفف من الصراع الوظيفي بين زملائي
مرتفع	0,583	2,73	35.أسعى لتقديم عمل بكفاءة وفعالية عالية
مرتفع	0,523	2,73	36.اشارك في الحملات التنظيفية والمبادرات الخيرية في مؤسستي
مرتفع	0,520	2,71	37.أحترم قرارات رؤسائي في العمل وتوجيهاتهم
مرتفع	0,568	2,76	38.أبهر غيابي المتكرر في العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور
مرتفع	0,314	2,56	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.56) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.16 - 2.76) حيث "العبارة رقم 38 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.76) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تبرير الغياب المتكرر في العمل مسبقا عند عدم التمكن من الحضور، أما "العبارة رقم 36" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.73) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي المشاركة في الحملات التنظيمية والمبادرات الخيرية في المؤسسة. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "أسعى لتقديم عمل بكفاءة وفعالية عالية" بمتوسط حسابي (2.73)، تليها العبارة رقم 37 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.71) ما يدل على احترام قرارات الرؤساء في العمل وتوجيهاتهم، وأخيراً نجد العبارة رقم 28 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.16) أي القيام بمجموعة من الأعمال خارج الدوام طواعية.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

#### الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.213	0.954	المحور الأول: القيادة التحويلية
0.107	0.896	المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.213 والمحور الثاني: 0.107 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

### 1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (13): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	-0,7704	-0,5573	-0,66383	0,000	29	-12,743

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛ ، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.66383)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.7704 - 0.5573] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.33) في حدود المجال [3-2.61]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول القيادة التحويلية

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نقبل نص الفرضية: هناك توافر للقيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة؛

### 1. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: هناك توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول(14): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	-0,3221	-0,5567	-0,43939	0,000	29	-7,662

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه يمكن القول أن هناك توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛ ، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.43939)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.3221 - 0.5567] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (2.56) في حدود المجال [1.80-2.60]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية.

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل نص الفرضية: هناك توافر لتطبيق لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛

### 3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لجامعة الوادي

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي جامعة الوادي.

لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على سلوك المواطنة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation - VIF factor Variance) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛ والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الموالي يوضح الاختبارات.

الجدول رقم ( 15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير	البيان المسموح	معامل التضخم	المعاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	//	//	1,759	0,516	//	1,411	0,002
التأثير المثالي أو الكاريزمي؛	1,533	0,652	0,665	0,174	0,676	0,374	0,000
التحفيز الملهم؛	1,891	0,529	0,512	0,148	0,623	0,431	0,000
التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛	2,079	0,481	0,699	0,195	0,620	0,505	0,000
الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛	1,804	0,554	0,627	0,151	0,639	0,678	0,003
تمكين العاملين	1,290	0,775	,654	0,120	0,652	0,960	0,007
معامل التفسير ( $R^2$ ): 0.352							
معامل الارتباط (R): 0.793							
مستوى الدلالة (F): 32.607							
مستوى المعنوية الكلية: 0.001							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) جميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (1.533)؛ (1.891)؛ (2.079)؛ (1.804)؛ (1.290) على التوالي أما قيم التبيان المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.652)؛ (0.529)؛ (0.481)؛ (0.554)؛ (0.775) لكل من لتأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على السلوك المواطنة التنظيمية.

ما تشير معطيات الجدول أعلاه على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (لتأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=32.607)، وهي دالة عند مستوى معنوية (\*0,000)؛ كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.793$ ) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (79.3%) من التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر عينة الدراسة. ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل الأبعاد حيث أن قيم مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي جامعة الوادي.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة عينة من الموظفين في مؤسسة التعليم العالي حيث تم تقديم عام للجامعة محل الدراسة من خلال نشأتها و موقعها الجغرافي

بالإضافة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأهم تقسيمات هيكلها التنظيمي وأهم مصالحه وأقسامه، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة ، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي جامعة الوادي.



الذ



## الخاتمة:

تعدد القيادية التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إحدى أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد أصبحت المنظمات تعتمد عليها للارتقاء بمستوى أداء الموظفين والمنظمة على حد سواء . ويعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، لنجاح هذه المنظمات، وللإجابة على إشكالية والتي تبحث في مدى تأثير القيادة التحويلية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات التي تم صياغتها ، وبالتالي للإحاطة بكل جوانب الدراسة ، نورد النتائج على النحو التالي :

### أولا : نتائج اختبار الفرضيات :

اختبار كل الفرضيات في الدراسة الميدانية ، وكانت النتائج كما يلي :

و في مايلي سيتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة و إقتراح أهم التوصيات .

### - النتائج النظرية للدراسة :

- القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إيصال رسالة مؤسسة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين و تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهي اسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنمية لدى المرؤوسين لتحقيق الاهداف .
- القيادة التحويلية أحد أهم العوامل المؤثرة ، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين للممارسات التطوعية التي يقوم بها القادة المسؤولون لها انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال المرؤوسين .
- وهناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على تحفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية .

### -النتائج التطبيقية للدراسة:

- نلاحظ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (لتأثير المثالي أو الكاريزمي؛ التحفيز الملهم؛ التشجيع الإبداعي والاستشارة الفكرية؛ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد؛ تمكين العاملين) على المواطنة التنظيمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=32.607)، وهي دالة عند مستوى معنوية (\*0,000)؛ كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.793) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (79.3%) من التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

## التوصيات

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي :
- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية بكل جوانبه لدى الكليات في المؤسسة التعليمية ؛
  - بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات التحويية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية ، لتحقيق أهداف المؤسسة .
  - ضرورة اسيعاب مفهوم أنماط القيادة كمفهوم سلوكي من قبل القادة بالمؤسسة باعتباره مرتكزا هام في تعزيز سلوك مواطنة المورد البشري .
  - ضرورة القيام بدراسات تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى التي تأثر أيضا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة .
  - إقامة دورات تدريبية تركز على المهارات السلوكية للقائد للتعامل مع الافراد .
  - نشر ثقافة المواطنة التنظيمية بين افراد المؤسسة

## ● آفاق الدراسة

- دور القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة "دراسة حالة "
- أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة.
- دور القيادة التحويلية في غرس المواطنة التنظيمية .
- دراسة أثر القيادة التحويلية في المؤسسات .
- دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات
- أثر القيادة التحويية للعاملين على تحقيق الابداع التنظيم للمؤسسة.



---

## قائمة المراجع

---



## قائمة المراجع:

1. أياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفي الهلال الأحمر دمشق"، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، 2011 .
2. بلال فوزي جبار الأغا ، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في إدارة تربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 .
3. البواب، وسام. ،أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك
4. جابر شويب آل سماعيل، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية ، مجلة العلوم للبحوث الاقتصادية والإدارية ، المجلد 02، العدد 01،2019.
5. حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012.
6. الحربي، سلطان ، درجة ممارسة مديري التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2012، ص52.
7. حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018.
8. ختام عبد الرحمان السحيمات ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة دكتوراه ،جامعة عمان، الأردن. 2007.
9. رافدة عمر الحريري ، " القيادة و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي " ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
10. رشيد مناصرية، بن ختو فريد ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، 2015
11. رياض ابا زيد ، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، العدد 02، 2010.

12. زرزور نورة، دغمة حنان، محلوس مروة، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2021
13. سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الإطار بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن تمهيدي، ام البواقي، 2016/2017
14. سمية سعدون، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، وهران ، مجلة أفاق فكرية، العدد ، 2017
15. سهير على حامد ، " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية ( دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية ) ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83 ، 2010 ، العراق
16. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016.
17. صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019.
18. عامر ، عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2008.
19. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2011 ، ص 21.
20. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بتسويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض ، 2011 .
21. على عياصرة ، هشام عدنان موسى حجازين ، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006

22. عمر احمد همشري ، " إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة " ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013
23. غزالي حافظ عبد الكريم ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال الكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
24. الفهيدى، عبد الله محمد، أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009
25. لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2014.
26. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 .
27. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2016، ص 35.
28. منى خرموش، و صابر بحري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، العدد 2017، 02.
29. واعر وسيلة، " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
30. حلنن مرهون ، القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،بجامعة محمد بوضياف لمسيلة ،مذكرة ماستر علوم اجتماع . 2015 .



الله



الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان أداة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان



سيدي سيدي الفاضل (ة):

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة عينة من الموظفين في مؤسسة التعليم العالي، حيث أن جميع المعلومات المقدمة من طرفكم تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.  
وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير.

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات العامة والوظيفية

• الجنس:

-أنثى

- ذكر

• السن:

-من 26 سنة إلى 30 سنة

- من 21 إلى 25 سنة

-من 36 إلى 40 سنة

- من 31 إلى 35 سنوات

- أكثر من 40 سنة

• الخبرة المهنية

1 فما فوق

11- 15 سنة

6-10 سنوات

أقل من 5 سنوات

• الوظيفة:

موظف

أستاذ

إطار

رئيس مصلحة/ قسم

• المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

دكتوراه

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: القيادة التحولية

موافق	محايد	غير موافق	البعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزمي
			39. يتوفر لدى القائد درجة مرتفعة من المثابرة وروح المعنوية
			40. تتسم صفات القائد بالقيم الأخلاقية العالية
			41. يوفر القائد رؤية مثالية واحساس عميق بالرسالة
			42. يؤثر القائد في الآخرين ويجعلهم يلتفتون حوله
			43. يرتقي القائد بقيم المرؤوسين من خلال عدم استخدام السلطة الرسمية
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التحفيز الملهم
			44. يشجع القائد المرؤوسين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعاضت مع الإدارة
			45. يحفز القائد على روح التحدي بين العاملين
			46. يعزز القائد روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيه
			47. يشجع القائد روح العمل الجماعي
			48. يزرع القائد الثقة والطمأنينة في نفوس مرؤوسيه
			49. يشارك القائد مع الأفراد في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم
			50. يحفز القائد على استخدام أسلوب الحوار لتطوير الأداء
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: التشجيع الإبداعي والاستثارة الفكرية
			51. يستمع القائد لأفكار ومقترحات مرؤوسيه
			52. يشجع القائد على الابداع في طرح حلول متطورة للمشكلات
			53. يتجنب القائد النقد العام في المجموعة في حالة حدوث خطأ
			54. يشجع القائد على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل
			55. يعمل القائد على تجسيد أفكار مرؤوسيه على أرض الواقع
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد
			56. يهتم القائد بحاجات كل فرد بشكل خاص
			57. يكون القائد كصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل فرد
			58. يأخذ القائد بعين الاعتبار الفروق الفردية من حيث حاجات ورغبات كل فرد
			59. يستمع القائد لانشغالات ومشاكل مرؤوسيه

			60. يعمل القائد على تفويض المهام من أجل تقييم مهامهم ومراقبة أداءهم
			61. يقدم القائد الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون عملهم بإتقان وإخلاص
موافق	محايد	غير موافق	<b>البعد الخامس : تمكين العاملين</b>
			62. يفوض القائد بعض صلاحياته للعاملين
			63. يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية في العمل
			64. يمنح القائد للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم
			65. يتيح القائد للعاملين اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم

### المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

موافق	محايد	غير موافق	عبارات المحور الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية
			66. اقوم بمجموعة من الأعمال خارج دوامه طواعية
			67. اتطوع للعمل بساعات إضافية
			68. لا اقبل مكافأة عن عمله الإضافي
			69. احرص على نجاح مؤسسته نحو الأفضل
			70. ابادر وبادرتي على تقديم الأفضل للمؤسسة بدون مقابل
			71. اساهم في مساعدة زملاءه خارج دوامه الرسمي
			72. أخفف من الصراع الوظيفي بين زملائي
			73. أسعى لتقديم عمل بكفاءة وفعالية عالية
			74. اشارك في الحملات التنظيمية والمبادرات الخيرية في مؤسستي
			75. أحترم قرارات رؤسائي في العمل وتوجيهاتهم
			76. أبرر غيابي المتكرر في العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور

الملحق رقم (1): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	38

الملحق رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي

**Correlations**

		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXX5	XXXX1
XXX1	Pearson Correlation	1	,469**	-,037	-,177	,115	,388*
	Sig. (2-tailed)		,009	,844	,349	,546	,034
	N	30	30	30	30	30	30
XXX2	Pearson Correlation	,469**	1	,483**	,234	,262	,751**
	Sig. (2-tailed)	,009		,007	,214	,162	,000
	N	30	30	30	30	30	30
XXX3	Pearson Correlation	-,037	,483**	1	,609**	,369*	,742**
	Sig. (2-tailed)	,844	,007		,000	,045	,000
	N	30	30	30	30	30	30
XXX4	Pearson Correlation	-,177	,234	,609**	1	,413*	,658**
	Sig. (2-tailed)	,349	,214	,000		,023	,000
	N	30	30	30	30	30	30
XXX5	Pearson Correlation	,115	,262	,369*	,413*	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	,546	,162	,045	,023		,000
	N	30	30	30	30	30	30

XXXX1	Pearson Correlation	,388*	,751**	,742**	,658**	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		XXXX1	KKK2	TOTAL
XXXX1	Pearson Correlation	1	,284	,779**
	Sig. (2-tailed)		,129	,000
	N	30	30	30
KKK2	Pearson Correlation	,284	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,129		,000
	N	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	,779**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الملحق رقم (١): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 25 إلى 21 من	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 30 إلى 26 من	2	6,7	6,7	10,0
	سنة 35 إلى 31 من	8	26,7	26,7	36,7
	سنة 40 إلى 36 من	16	53,3	53,3	90,0
	سنة 40 من أكثر	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المهنية.الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	6	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 إلى 6 من	12	40,0	40,0	60,0
	سنوات 15 إلى 11 من	10	33,3	33,3	93,3
	فما فوق سنة 15	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ	11	36,7	36,7	36,7
	موظف	14	46,7	46,7	83,3
	قسم /مصلحة رئيس	4	13,3	13,3	96,7
	إطار	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي.المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	4	13,3	13,3	13,3
	ماجستير	10	33,3	33,3	46,7
	دكتوراه	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	2,5333	,62881
X2	30	2,5667	,50401
X3	30	2,4667	,73030
X4	30	2,5333	,73030
X5	30	2,1667	,83391
X6	30	1,6667	,80230
X7	30	2,5333	,73030
X8	30	2,5333	,68145
X9	30	2,5000	,77682
X10	30	2,3667	,76489
X11	30	2,1000	,80301
X12	30	2,4333	,81720
X13	30	2,4667	,73030

X14	30	2,5667	,62606
X15	30	1,9333	,82768
X16	30	2,5000	,73108
X17	30	2,1333	,77608
X18	30	1,7000	,65126
X19	30	1,8667	,73030
X20	30	2,2000	,84690
X21	30	2,5000	,77682
X22	30	2,6333	,61495
X23	30	2,4667	,73030
X24	30	2,2000	,80516
X25	30	2,5333	,73030
X26	30	2,2333	,85836
X27	30	2,5333	,68145
K28	30	2,1667	,83391
K29	30	2,3000	,83666
K30	30	2,2000	,88668
K31	30	2,7000	,65126
K32	30	2,7000	,65126
K33	30	2,6667	,71116
K34	30	2,4667	,73030
K35	30	2,7333	,58329
K36	30	2,7333	,52356
K37	30	2,7133	,52083
K38	30	2,7667	,56832
Valid N (listwise)	30		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XXX1	30	2,4533	,36741
XXX2	30	2,3048	,48005
XXX3	30	2,3200	,38092
XXX4	30	2,2278	,45797
XXX5	30	2,3750	,49021
XXXX1	30	2,3362	,28533
KKK2	30	2,5606	,31409
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (:): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX1	30	2,3362	,28533	,05209

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXX1	-12,743	29	,000	-,66383	-,7704	-,5573

الملحق رقم (:): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KKK2	30	2,5606	,31409	,05734

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
KKK2	-7,662	29	,000	-,43939	-,5567	-,3221

الملحق رقم (:): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,352	,217	,27793

a. Predictors: (Constant), XXX5, XXX1, XXX3, XXX4, XXX2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,007	5	,201	32,607	,001 <sup>b</sup>
	Residual	1,854	24	,077		
	Total	2,861	29			

a. Dependent Variable: KKK2

b. Predictors: (Constant), XXX5, XXX1, XXX3, XXX4, XXX2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,759	,516		1,411	,002		
	XXX1	,665	,174	,676	,374	,000	,652	1,533
	XXX2	,512	,148	,623	,431	,000	,529	1,891
	XXX3	,699	,195	,620	,505	,000	,481	2,079
	XXX4	,627	,151	,639	,678	,003	,554	1,804
	XXX5	,654	,120	,652	,960	,007	,775	1,290

a. Dependent Variable: KKK2

