أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية

أيمن عوده المعاني

ملخـص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفاً من العاملين في الجامعة الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على : التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ولختبار T.test . وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعورالمبحوثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير القيادة التحويلية 54.8% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية وفقاً لقيمة R2 ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية . وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته .

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة التحويلية، المواطنة التنظيمية.

المقدمـة

تعمل منظمات اليوم في ظل ظروف متغيرة، ومعقدة، ومتسارعة، في بيئات تتسم بعدم التأكد والمنافسة على إنتاج السلع والخدمات. وأصبح لزاماً على المنظمات التعامل مع مستجدات العصر وظروفه كزيادة حدة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال، والتقدم الهائل في التكنولوجيا، وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم تقديم سلع وخدمات ذوات جودة عالية بكلف أقل، مما دفع العديد من هذه المنظمات إلى تغيير اساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فظهر مفهوم القيادة التحويلية Transforming Leadership في أواخر القرن العشرين، واعتبر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. وهذا المفهوم له أثر ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتكوين مناخ تنظيمي داعم للإنجاز المبدع. فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها القدرة على التكيف، والإبداع، والتعلم. وهم الأقدر على إدارة منظمات اليوم في مواجهة مستجدات العصر وظروفه.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1. أهمية موضوع " القيادة التحويلية " كنمط من أنماط القيادة الحديثة وأثر تطبيقه في المنظمات على اختلافها، وما يحققه لها من تميز في الأداء، وقدرة على المنافسة والبقاء في مواجهة التغيرات السريعة في البيئات المحيطة.
2. يعد موضوع " القيادة التحويلية " موضوعا حديثا نسبياً في دراسته ؛ وذلك لأن الإدارة العربية – ومنها الأردنية – لم تحظ الاّ بالنزر اليسير في هذا المجال على

*مدرس، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية.
aymanm@ju.edu.jo
تاريخ استلام البحث 2012/7/24 وتاريخ قبوله 2012/12/19.

© 2013 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

الرغم من أهميته.

3. تعد هذه الدراسة – في حدود اطلاع الباحث – الأولى التي تبحث في أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، وأن النتائج التي سيتم التوصل لها يؤمل أن تحقق الفائدة للجامعة وللمنظمات الأخرى وللباحثين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها بأن القائد التحويلي صاحب رؤية يؤثر في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة المنظمات على المنافسة ومواجهة تحديات العصر وظروفه، إلاّ أن العديد من المنظمات – وبخاصة في الدول النامية- تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه، وما زالت تتمسك بعقلية الأمر والتحكم الملازمة للنموذج البيروقراطي. فتصر اداراتها على التفرد في اتخاذ القرارات، ولا تسعى لتطوير مهارات العاملين واتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن قدراتهم الإبداعية، وترفض مشاركتهم وتفويضهم الصلاحيات مما يحد من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؛ إذ تشير الدراسات إلى تأثر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة سلباً بضعف سلوكات القيادة التحويلية في المنظمات (العامري، 2002)، (Eliyana,2010)، (Song et al ,2012). ففي بعد التعاون نجد أن ضعف سلوكات القيادة التحويلية يقود إلى الصراع بين العاملين ويحد من تعاونهم ويضعف من روح الجماعة وعمل الفريق. وفي بعد الكياسة يضعف التزام العاملين باللياقة في التعامل مع زملائهم وعملاء المنظمة. وفي بعد الروح الرياضية يكثر تذمر الموظفين وعدم قدرتهم على التكيف وتحمل ضغوط العمل. أما في بعد السلوك الحضاري؛ فإن ضعف سلوكات القيادة التحويلية ينعكس سلباً على شعور العاملين بالمسؤولية وحرصهم على سمعة المنظمة ومتابعة ما يستجد من تطورات في مجال عملهم وتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين العمل.كما تشير الدراسات إلى أن ضعف سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يضعف من روحهم المعنوية ومن شعورهم بالمسؤولية والرضا الوظيفي ويضعف من ولائهم التنظيمي ويحد من قدرتهم على الإبداع مما يضعف من كفاءة منظماتهم وقدرتها على البقاء والتميز. وإن أبرز ما ينمي سلوك المواطنة التنظيمية اتباع المنظمات نمط القيادة التحويلية (Modassir and Singh, 2008)، (الخلايلة وسعادة، 2010) ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية وآثاره في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها ؟**

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الحصول على إجابة الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ؟
2. ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة من قبل العاملين في الجامعة الأردنية ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. إلقاء الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي وأهم معوقات تطبيق هذا النمط في المنظمات، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
2. بيان مستوى تطبيق " القيادة التحويلية " في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. بيان مستوى " سلوك المواطنة التنظيمية " لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
4. بيان أثر " القيادة التحويلية " في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
5. اقتراح التوصيات المناسبة التي تهدف الى تحسين تطبيق " القيادة التحويلية " في الجامعة الأردنية والاستفادة منها في التنظيمات المشابهة.

فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات الآتية:

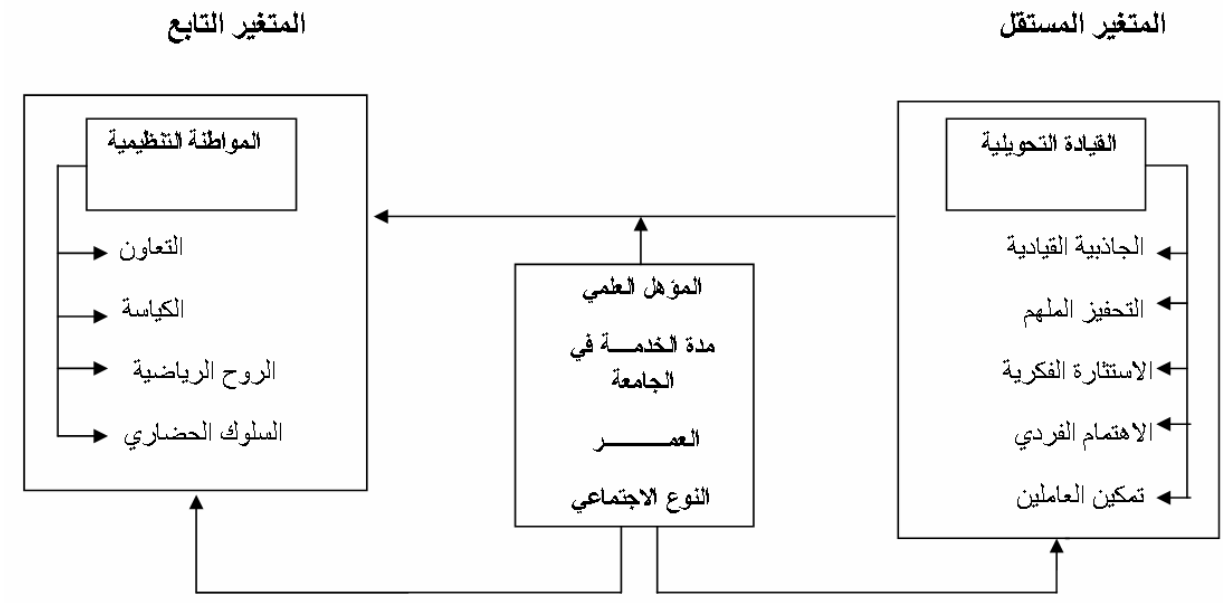
1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α

≥ 0.05) لأبعاد القيادة التحويلية الآتية (الجاذبية القيادية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، وتمكين العاملين) في مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني نمط القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

أنموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية:

1. القيادة التحويلية Transformational Leadership: نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (Burns,2004). ويعبر عنه - في هذه الدراسة - باستجابة المبحوثين على مقياس القيادة التحويلية المستخدم في هذه الدراسة.

2. الجاذبية القيادية (القدوة) Idealized influence: وهي تمتع القائد بسمات كاريزماتية تجعله محل اعجاب الآخرين وتقديرهم مما يدفعهم إلى التأسي به والاستجابة له.

3. التحفيز الملهم Inspirational motivation: قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإثارة حب التحدي فيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل في العمل.

4. الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation: وهي قدرة القائد على زيادة وعي العاملين بحجم التحديات التي تواجههم ونشر روح الإبداع في بيئة العمل.

5- التمكين Empowerment: منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات،

وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوافر الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه (المعاني، 2010).

6. الاهتمام الفردي Individualized consideration: أي اهتمام القائد بحاجات مرؤوسيه والارتقاء بمستوى أدائهم ومساعدتهم في تحقيق ذواتهم مع مراعاة الفروق الفردية في ما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.

7. المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship: وهي السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Organ et al,2006). ويعبر عنها – في هذه الدراسة – باستجابة المبحوثين على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المستخدم في الدراسة.

8. الموظفون المصنفون: هم الذين يعينون في وظائف مصنفة ودائمة مبينة مسمياتها وفئاتها ودرجاتها ورواتبها في جدول تشكيلات الوظائف في الجامعة الاردنية (نظام الموظفين في الجامعة الأردنية رقم 52 لسنة 2003).

منهجية الدراسة:

- **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية وعددهم 978موظفاً وموظفة حتى تاريخ 1/ 6 / 2012 وفقاً لإحصاءات دائرة الموارد البشرية في الجامعة. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة أخذت عينة عشوائية حدد حجمها بالرجوع إلى جدول حجم العينات Sample Size For a Given Population لدى Sekaran and (Bougie,2009) فبلغ 278 مفردة أي بنسبة 28%. ولضمان تمثيل أفضل لمجتمع الدراسة وتعزيز الثقة في تعميم نتائجها زيدت هذه النسبة إلى 35% **من المجتمع الكلي**. فتم توزيع 350 استبانة على نحو عشوائي على العاملين في وحدات الجامعة المختلفة كان العائد منها 319 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبتها 91%.

- **أساليب جمع البيانات**: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب المكتبي لجمع المعلومات اللازمة لإتمامها وذلك على النحو الآتي:

أ. **المصادر الأولية:** تعتمد على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بوساطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

ب. **المصادر الثانوية:** وذلك لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة بالاعتماد على المصادر الجاهزة المتمثلة في المقتنيات المكتبية مثل الكتب والدوريات المتخصصة والرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية.

- **أداة الدراسة**: بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع تم تصميم استبانة خاصة من النوع "المقفل" كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية – العوامل الديمغرافية والوظيفية – للمبحوثين وهي: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي.

القسم الثاني: ويحتوي على (27) فقرة تهدف إلى تعرف اتجاهات المبحوثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية، وقد تم تحديد خمسة عناصر أساسية للقيادة التحويلية تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات في هذا الموضوع ومعرفة ما استخدمته من المقاييس مثل: دراسة (العمراني، 2004) التي اعتمدت عناصر: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والإعتبارية الفردية، والتمكين، والرؤيا، والمكافآت البديلة، والإدارة بالإستثناء. ودراسة (بني عيسى، 2006) التي اعتمدت العناصر الآتية للقيادة التحويلية: الكاريزماتية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية. ودراسة (الرقب، 2010) التي اعتمدت العناصر الآتية: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية. ودراسة (أبوسمرة، 2011) التي اعتمدت عناصر القيادة التحويلية الآتية:التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البديلة. ودراسة (Farahani et al,2011) التي اعتمدت العناصر الآتية: التأثير المثالي،

والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. ودراسة (Raja, 2012) التي اعتمدت عناصر: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية.

وقد وزعت فقرات الاستبانة ضمن هذا القسم على عناصر القيادة التحويلية التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي كما يأتي:

1. الجاذبية القيادية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 1- 6
2. التحفيز الملهم: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 7 - 11
3. الاستثارة الفكرية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 12- 16
4. الاهتمام الفردي: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 17- 22
5. تمكين العاملين: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام : 23- 27

القسم الثالث: ويحتوي على (16) فقرة لتعرف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشعر به المبحوثون التي تم تطويرها بعد الاطلاع على دراسة (اليوسفي ونعساني، وشربتجي، 2006) التي اعتمدت العناصر الآتية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية: الايثار، والكياسة، والروح المعنوية، والطاعة العامة، والسلوك الحضاري. ودراسة (Asgari,2008) التي درست العناصر الآتية: الايثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير.ودراسة (أبو زيد، 2010) التي اعتمدت العناصر الآتية: الايثار، والكياسة، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري. ودراسة (Eliyana,2010) التي اعتمدت عناصر: التعاون، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير.

وقد وزعت فقرات استبانة هذا القسم على عناصر المواطنة التنظيمية التي تم اختيارها لهذه الدراسة كما يأتي:

1. التعاون: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 28- 31
2. الكياسة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 32- 35
3. الروح الرياضية: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 36- 39
4. السلوك الحضاري: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: 40- 43

وتكون إجابة الاستبانة وفقاً لمقياس " ليكرت الخماسي الرتبة "، حيث يقوم المستجيب بوضع إشارة (x) على واحدة من الاختيارات الآتية: موافق بشدة(5 درجات)، موافق (4 درجات)، موافق إلى حد ما (3 درجات) غير موافق(درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

- أسلوب تحليل البيانات:

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه باستخدام النسب المئوية والتكرارات، واستخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابة أفراد العينة عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة وترتيب متغيراتها وفق أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الانحدار المتعدد Regression: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الموظفون في الجامعة الأردنية.
3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط " القيادة التحويلية " التي تعزى إلى اختلاف العوامل الديمغرافية الآتية: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر . وكذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى اختلاف العوامل الديمغرافية الآتية: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر.
4. اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط " القيادة التحويلية " تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي. وكذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي.
5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise: لبيان

أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة في التنبؤ بالمتغير التابع.

6. اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor - VIF " "واختبار التباين المسموح به Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة .

7. اختبار معامل الالتواء " Skewness ": لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات " Normal Distribution "

8. تحليل الاعتمادية Reliability: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

- صدق الأداة وثباتها: وللتحقق من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على هيئة محكمين من الأكاديميين المتخصصين في حقل الإدارة الذين يعملون في الجامعات الأردنية. وقد استقر رأيهم على تلك العبارات التي احتوتها الاستبانة الملحقة بالدراسة. أما ثبات الأداة (Reliability) فقد تم قياسها باستخدام معامل الارتباط Cronbach's Coefficient Alpha حيث بلغت قيمة ألفا 95 % وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

1. مكانياً: اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين المصنفين العاملين في الجامعة الأردنية في مركزها الرئيس من غير العاملين في فرع الجامعة في مدينة العقبة.

2. اجرائياً: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة والمصطلحات الإجرائية الواردة فيها.

3. زمانياً: طبقت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2012/2011.

4. موضوعياً: بينت الدراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

الإطار النظري للدراسة:

اولاً – القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Games Burns بسبب حاجة المنظمات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر يسعى القادة من خلالها إلى ايجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيهم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل وتعميق شعورهم بالولاء للمنظمة فيشعر كل واحد منهم بأنه يسهم في النجاح. وقد جاء هذا النمط ليحل محل القيادة التقليدية التي تقوم على تبادل المنافع. ويرى (Avolio&Bass,2002) أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على الإدارة العليا في المنظمة فحسب، وإنما يمكن أن تكون على مختلف المستويات الإدارية فيها.

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فقد عرفها (Burns,2004) بأنها " عملية يسعى القادة من خلالها والمرؤوسون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ". وعرفت كذلك بأنها " نظام لتغيير وتحويل العاملين " (Bushra et al,2011). وعرفها بعضهم بأنها " القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع تأكيد بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية " (العازمي، 2006). وعرفت بأنها " عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها " (Gill et al , 2010). وعرفها (Avolio et al, 2004) بأنها "القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير ". ويرى الباحث أنها " مجموعة السلوكات الأخلاقية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسيهم على إنجاز أعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم انجازها وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم واقناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة والتسامي فوق مصالحهم الذاتية ".

يلحظ من التعريفات السابقة أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل

عضو في المنظمة فتنمي قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتخلق الانسجام بين اهدافهم وأهداف المنظمة وتشعرهم بالالتزام فتعزز فيهم سلوك المواطنة التنظيمية مما يساعد في تفجير طاقاتهم وإذكاء روح الحماسة والتعاون بينهم والتفاني في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعلها القيادة الأنسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين.

عناصر القيادة التحويلية: تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على العديد من العناصر أبرزها ما يأتي(بني عيسى، 2006)، (الرقب، 2010)، Modassir & (Singh,2008)، (Raja,2012):

1. الجاذبية القيادية Idealized Influence: يمارس القادة التحويليون سلوكات تثير إعجاب واحترام المرؤوسين وتجعل منهم نماذج يحاكيها الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية، وايثار حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها المرؤوسون والبعد عن التسلط والتفرد في السلطة.
2. التحفيز الملهم Inspirational Motivation: وبموجب هذه الخاصية يشرك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة ويثير فيهم حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.
3. الاستثارة الفكرية Intellectual Simulation: وتعني قدرة القائد على استثارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة وتشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي تواجههم. وحث العاملين على تقديم أفكار جديدة تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يؤمنون بها.
4. الاهتمام الفردي Individualized Consideration: حيث يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصاً لكل فرد في المنظمة فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه. فهو يعمل كمدرب وموجه وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم باحترام ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع اليهم. ويرى "وارن بنس "أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن الأسمع. وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب العاملين (Bennis,2009).
5. تمكين العاملين Empowerment: ويكون ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم. وقد عرفه (Noe et al,2009) بأنه " اعطاء العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات ".

خصائص القائد التحويلي: تشير الدراسات إلى أن القائد التحويلي يتصف بالعديد من السمات وأهمها (نعساني، 2008)،

(خلف، 2010)، (الشلهوب، 2011)، (العطوي، 2011):

1. القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وايصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.
2. التمتع بثقة ذاتية عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل العاملين نقلة حضارية.
3. التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم. فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.
4. مشاركة الناس مشكلاتهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.
5. القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.
6. السعى إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم.
7. روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوماً إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل الذي يفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته.
8. التمكن من مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين.

ومن الجدير ذكره أن هذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال استبانات خاصة طورتها بعض الدراسات مثل دراسة (الشلهوب، 2011) التي بحثت في درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية في السعودية، ودراسة (العمراني، 2004) التي طورت أداة لقياس خصائص القيادة التحويلية في الإدارة التربوية.

معوقات تطبيق القيادة التحويلية: تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها ما يأتي:

1. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
2. عدم الرغبة في التغيير.
3. الاعتماد على الإدارة الهرمية.
4. ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
5. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم.

إن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة. وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة والمسؤولية عن أفعالهم. ويرى Kizilos أن كثيراً من المديرين قد أمضى سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة، وغالباً ما يبدون عدم رغبة في التنازل عنها (المعاني، 2010). إن تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية مهمة نحو تطبيق القيادة التحويلية. ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات.كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة تعطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية لوضع الحلول لها. وهذا يتطلب معالجة ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية بتوفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل والسعي لتمكين العاملين وتفويضهم المزيد من الصلاحيات. ولا بد من ايجاد مناخ تنظيمي صحي، وهو الجو الذي يسود المنظمة وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرائق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة. فالمناخ التنظيمي الجيد هو ذلك المناخ الذي يسود التنظيمات التي يشعر العاملون فيها بأهمية العمل الذي يؤدونه ويشاركون الإدارة في وضع السياسات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات مولين الأهداف الذاتية والشعور المتبادل بالثقة جل اهتمامهم، ومدى تبني العاملين لهدف الإنجاز، ومدى قيام المنظمة بتحسين أداء العاملين وتدريبهم واتاحة الفرصة لهم لتطوير أنفسهم، ومدى شعور العاملين بالراحة النفسية في التنظيم ورغبتهم في البقاء فيه، ومدى تشجيع الإدارة للموظفين ومعاونتهم على انجاز أعمالهم ودعم المبدعين وحل الصراعات على نحو مناسب واثارة الجو الدافئ والمريح في التنظيم.

ثانياً- المواطنة التنظيمية: يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي Organ Podsakoff وإن كانت فكرته الأولى تعود إلى عالم الإدارة الأمريكي Robart Kats عام 1964 الذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الطوعي الذي يعد أساساً لفاعلية المنظمات، كما بين أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرارية. فغالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي (اسماعيل، وجاسم، وصبر، 2012).

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لتعدد الباحثين. فقد عرفه (Organ et al,2006) بأنه " سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين ". وعرفه (Moideenkutty,2005) بأنه "السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على

النظام الاجتماعي فيها ". كما عرف بأنه " الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة الزملاء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتحمل ضغوط العمل " (Yang,2012). وعرفه (أبا زيد، 2010) بأنه " تصرف الفرد التطوعي الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها ". ويرى (اليوسفي ونعساني وشربتجي، 2006) بأن سلوك المواطنة التنظيمي يعني " نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، لا يبتغي منه أي مردود مادي، عبر التزام أدبي يقوم على اعتبارات اخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية ".

يلحظ من التعريفات السابقة أنها تبحث في سلوك المواطنة التنظيمية من اتجاهين: اتجاه تنظيمي يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وضمان استمراريتها. واتجاه آخر فردي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة على القيام بأعمالهم وينمي فيهم روح التعاون والتسامح.

عناصر المواطنة التنظيمية: تشتمل سلوكات المواطنة التنظيمية على العديد من العناصر أبرزها ما يأتي**:**

(Organ et al,2006)**،** (Eliyana,2010)، (أبا زيد، 2010)**،** (اسماعيل، وجاسم، وصبر، 2012)

1. التعاون Cooperation: ويعني مساعدة الموظف على نحو تطوعي لأعضاء المنظمة من رؤساء وزملاء في المهام المتعلقة بالعمل، ومد يد العون لهم لتخطي المشكلات الشخصية، بالإضافة إلى مساعدة عملاء المنظمة.

2. الكياسة (اللطف) Courtesy:أي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب إثارة المشكلات في العمل والتزام اللياقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة ومراعاة مشاعرهم.

3. الروح الرياضية Sportsmanship:أي تحمل الموظف أية متاعب أو منغصات تحصل في بيئة العمل من دون تذمر، والتحلي بالتسامح والصبر والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية.

4. السلوك الحضاري Civic Virtue:أي مشاركة الموظف البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، والشعور بالمسؤولية والحرص على متابعة أنشطتها كحضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة وإعلاناتها والحرص على سمعة المنظمة والدفاع عنها وتقديمها للآخرين بصورة جيدة. والحرص على تتبع التطورات في مجال عمله وتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين العمل وتطويره.

5. الطاعة العامة General Compliance: وتتمثل في تقبل الفرد النفسي لهيكل المنظمة، والوصف الوظيفي، وسياسات دائرة الموارد البشرية في المنظمة، وينعكس ذلك في حرصه على الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي والاسراع في انجاز المهام الموكلة اليه واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات والحرص على موارد المنظمة والعمل على زيادة مستوى أدائه عن المستوى المتوقع أو المألوف (اليوسفي ونعساني وشربتجي، 2006).

ثالثاً- العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية: تعيش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالسرعة والمفاجأة وعدم الاستقرار، ويشهد ثورة هائلة في التكنولوجيا والاتصالات، وزيادة حدة المنافسة، وزيادة وعي المواطنين ومطالبتهم تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة، وإعادة النظر في كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية لضمان البقاء والاستمرارية، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. ولما كانت القيادة روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات جد البحث عن نمط قيادي قادر على التعامل مع تحديات العصر وظروفه . فظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن المنصرم، وعد أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء ؛ فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقدم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتنمي قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له

أثر ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. فقد اشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية (Song et al,2012)،(Eliyana,2010)، (Asgari et al,2008)، (Modassir and Singh,2008). فالمدير التحويلي عادة ما ينتهج سلوكات متنوعة لاشباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم وايجاد احساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم النموذج الذي يحتذى، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية، وتكوين بيئة اثرائية، ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى ادراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الايجابي في تنمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي، والمسؤولية، واحترام الذات. وينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. فقد اشارت الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية ؛ إذ يسودها مناخ من الايجابية والتعاون والانسجام، والعمل بروح الفريق، فيتعزز لدى العاملين فيها الولاء التنظيمي، والشعور بالعدالة التنظيمية، مما يحقق لها الاستقرار التنظيمي ويسهم في زيادة معدلات الأداء وتحسين نوعيته)(Biswas,2012), (Bushra et al,2011. وبذلك تعد سلوكات القيادة التحويلية من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين (الخلايلة، وسعادة، 2010)، (اسماعيل، وجاسم، وصبر، 2012)، (Vigeda and Beeri,2012).

الدراسات السابقة:

أولاً – الدراسات العربية:

- دراسة (بني عيسى، 2006) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن " وقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، وإلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في تلك المؤسسات، وإلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة تلك المؤسسات. استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، ووزعها على عينة الدراسة المكونة من 450 موظفاً ممن يعملون في أربع مؤسسات تم اختيارها بطريقة عشوائية. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، وإلى وجود أثر ايجابي للقيادة التحويلية في الأداء في تلك المؤسسات، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. بينما توجد فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى إلى الخبرة العملية. وأوصت الدراسة باستخدام أسلوب القيادة التحويلية في العمل لما لها من دور ايجابي في رفع مستوى الأداء في المؤسسات العامة الأردنية.

- دراسة (الجارودي، 2007) بعنوان " إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية " هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية، وصمم الباحث استبانة خاصة بدراسته تم تطبيقها على عينة مكونة من 315 موظفاً من العاملين في جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز، وخلصت إلى أن القيادات كافة موضع الدراسة تؤكد أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية، وأن استخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين متوافرة بدرجة عالية.

- دراسة (نعساني، 2008) بعنوان "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية" فهدفت إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسات التعليمية السورية. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سورية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين سمات

القيادة التحويلية موضع الدراسة والإبداع الإداري. وأوصت بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهم.

- دراسة (العمر، 2009) بعنوان " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود "وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة تعرف مستوى الروح المعنوية لديهم والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية والروح المعنوية. صممت الباحثة استبانة خاصة بالدراسة وزعتها على عينة بلغت 143 عضو هيئة تدريس في الجامعة المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام لخصائص القيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة، وكذلك وجود فروق دالة احصائياً بين اتجاهات افراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات: العمر، وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق دالة احصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية. كذلك وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين ممارسة الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لديهم. وأوصت الدراسة تضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام في الجامعة.

- دراسة (خلف، 2010) بعنوان " علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة " فهدفت إلى تعرف مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (عمداء الكليات ونوابهم)، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام. استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات ووزعتها على مجتمع الدراسة البالغ 50 رئيس قسم أكاديمي في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة 80%، وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء القسام المبحوثين بنسبة 83%. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: العمر، و سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي. واوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

- دراسة (الرقب، 2010) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" فهدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الآتية: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة مكونة من 660 موظفاً إدارياً وأكاديمياً يشغل وظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى توافر سلوكيات القيادة التحويلية وعناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وهناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تلك العلاقة تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة تشجيع المديرين على ممارسة عمليات التفويض، والتمكين، وزيادة الدورات التدريبية الخاصة بالقائد التحويلي.

- دراسة (العطوي، 2011) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية" هدفت إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل بمنطقة تبوك السعودية. وقد طور الباحث استبانة وزعها على عينة عشوائية بلغت 295 مبحوثاً من موظفي تلك الوزارة. وخلصت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي كانت عالية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي تعزى إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بتأسيس مناخ تنظيمي محفز ومساند للتميز التنظيمي في الوزارة.

- دراسة (الخلايلة و سعادة، 2010) بعنوان" درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية إلى معلمي تلك المدارس ومعلماتها" هدفت تعرف العلاقة بين ممارسة

مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس. شملت الدراسة عينة مكونة من 400 معلم ومعلمة تم اختيارهم على نحو عشوائي للإجابة عن استبانة القيادة متعددة العوامل ومقياس سلوك المواطنة المعد لهذه الغاية. وأظهرت النتائج علاقة ارتباط ايجابية متوسطة القوة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة للمعلمين، ولم تظهر الدراسة أثرا للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتنمية مهارات المديرين وزيادة وعيهم بممارسة القيادة التحويلية.

- دراسة (حماد، 2011) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي "وهدفت إلى تعرف أثر عناصر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بدمشق. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة عدد أفرادها 50 موظفا من العاملين في المشفى على نحو عشوائي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية موضع الدراسة والتغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بالتركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي، وأهمية اختيار القيادات الإدارية ممن تتوافر لديهم الخبرة والصفات التي تؤثر في نفوس المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير.

- دراسة (الشلهوب، 2011) وهي بعنوان "درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم بجدة " هدفت تعرف درجة ممارسة القيادات التربوية في مدينة جدة السعودية لسمات القيادة التحويلية. وقد طورت الباحثة استبانة وزعتها على مجتمع الدراسة البالغ 110 من اولئك القادة. وخلصت الدراسة إلى امتلاك القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك سمات القيادة التربوية للقيادة التحويلية تبعاً لاختلاف الجنس وطبيعة الوظيفة. وأوصت الدراسة باستخدام أسلوب ومبادئ القيادة التحويلية في العمل لما لها من دور ايجابي في رفع مستوى الأداء في المنظمات.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Asgari et al,2008) بعنوان " The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors “.

لقد هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية والتعريف بنمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي وبيان أثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. واستخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة مكونة من 220 موظفا من الموظفين الدائمين ومدرائهم ممن يعملون في منظمات تعليمية في مدينة شيراز الايرانية. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ذات ارتباط قوي وايجابي ودال احصائياً مع سلوك المواطنة التنظيمية. ولم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر للعلاقات التبادلية بين المدير والمرؤوسين في العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Gumusluoglu.,L., Ilsev., A.,2009) بعنوان " Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation “.

هدفت الدراسة تعرف أثر القيادة التحويلية في الإبداع على المستوى الفردي والمؤسسي. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 163 موظفاً ومديراً يعملون في 43 شركة صغيرة لتطوير البرمجيات في تركيا بواسطة استبانتين واحدة للعاملين والأخرى لمديريهم. خلصت إلى وجود أثر قوي وايجابي لسلوك القيادة التحويلية في الإبداع على المستويين الفردي والمؤسسي.

دراسة (Bushra et al,2011) بعنوان " Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore(Pakistan) “.

وقد هدفت تعرف أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك العاملة في مدينة لاهور الباكستانية، صمم الباحثون استبانة خاصة بدراستهم تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في ثلاثة بنوك في لاهور بلغت 200 موظف. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي دال احصائياً لممارسة القيادة التحويلية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك البنوك.

دراسة (Gao.F, Bai,S.,2011) بعنوان " The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business"

وقد هدفت إلى تعرف أثر سلوكات القيادة التحويلية لمالكي منظمات الأعمال العائلية الصينية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات. وشملت الدراسة عينة مكونة من 186 منظمة أعمال عائلية في الصين، وجمعت المعلومات من المالكين والعاملين في تلك المنظمات بوساطة استبانة طورها الباحثان لهذه الغاية. وخلصت الدراسة إلى أن مالكي تلك المنظمات يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأن لهذه السلوكات أثرا ايجابيا في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وعلى التزامهم بالبقاء في تلك التنظيمات.كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

دراسة (Ibraheem at al,2011) بعنوان " The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals"

وقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الممرضين القانونيين في مستشفيات القطاع الخاص في العاصمة الأردنية عمان، استخدمت الدراسة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس القيادة التحويلية ومقياس مينوستا (MSQ) لقياس الرضا وزعت بواسطة البريد على عينة مكون من 200 ممرض قانوني من العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان كان العائد منها 186 استبانة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وايجابية ودالة احصائياً بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، مما يشير إلى أن عناصر القيادة التحويلية تخلق بيئة جيدة لزيادة الرضا الوظيفي في مستشفيات القطاع الخاص الأردني. وأوصت الدراسة بتصرف القادة بثقة ومنح العاملين الاستقلالية ليكونوا ملهمين ومحفزين لهم والعمل على توضيح رؤى المؤسسة المستقبلية.

دراسة (Farahani et al,2011) بعنوان " An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran"

هدفت إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثر الذكاء العاطفي لدى العاملين كمتغير وسيط في تلك العلاقة. شملت الدراسة عينة مكونة من 214 موظفا يعملون في ستة فروع لمؤسسة الضمان الاجتماعي العاملة في مقاطعة Qazvin الإيرانية. وقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية بوساطة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، بينما صمم الباحثون استبانة لقياس كل من الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي للعاملين، فخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ودالة احصائياً بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وبينت أن الذكاء العاطفي لدى العاملين يعد عاملاً وسيطاً مؤثراً ايجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، مما يعني أن المديرين الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلية يكونون مؤثرين عندما يتمتع مرؤوسوهم بمستوى عال من الذكاء العاطفي.

دراسة (Raja, 2012) بعنوان " Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement"

وهدفت الدراسة إلى بيان كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤدي إلى اندماج العاملين في المنظمات العاملة في القطاع الخدمي الباكستاني، واستخدم الباحث أسلوب المقابلات

والاستبانة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغة 150 فرداً من العاملين في الإدارة الوسطى في منظات تعمل في مدينة اسلام أباد الباكستانية في مجال: الفنادق والبنوك والمستشفيات وشركات الاتصالات والبرمجيات والمؤسسات التعليمية. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية بعناصرها موضوع الدراسة: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية يؤدي إلى اندماج العاملين على نحو أفضل وتكريس طاقاتهم وخبراتهم كافة لصالح مؤسساتهم.

دراسة (Si & Wei,2012) بعنوان

" Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A multilevel analysis in the Chinese context "

وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الصين. فشملت الدراسة 93 فريقا عمل ضمت 465 موظفاً وكذلك 93 فريقا عمل من المشرفين في هذه الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر ايجابي ودال احصائياً على الأداء المبدع للمرؤوسين، ويعد المناخ التنظيمي الممكن عاملاً وسيطاً ذا أثر ايجابي بين سلوك القيادة التحويلية والأداء المبدع للمرؤوسين. بينما أظهرت الدراسة علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والأداء المبدع للمرؤوسين.

وقد كانت إفادة الباحث من تلك الدراسات كبيرة ؛ إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر القيادة التحويلية التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم أنموذج الدراسة وأداتها، وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات ؛ إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تعد من الدراسات المحلية القليلة التي ربطت بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة القيادة التحويلية بأمور متعددة منها: الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتمكين، والأداء، والإبداع، وإدارة التغيير، والروح المعنوية للعاملين.بينما ركزت أخرى على دراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية في بعض التنظيمات لسلوكات القيادة التحويلية دون ربطها بأية متغيرات

2. بحثت الدراسة في خمسة عناصر للقيادة التحويلية اشتملت: الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين. مما يعطيها شمولية في بحث الموضوع بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة بعض تلك العناصر.

3. تعد الدراسة الأولى - في حدود اطلاع الباحث - التي درست موضوع القيادة التحويلية وآثارها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. مما يجعلها تتميز في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة.

الدراسة الميدانية:

تعتمد الدراسة الميدانية على تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بوساطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، حيث تم توزيع 350 استبانة على مجتمعها المكون من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية كان العائد منها 319 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 91%. ويشمل هذا الجانب من الدراسة عرض خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها.

أ . خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية (ن= 319)

العامل	الفئـــــــــــــــــــة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	192	60.2
	أنثى	127	39.8
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	47	14.7
	دبلوم كلية مجتمع	91	28.5
	بكالوريوس	151	47.3
	دراسات عليا	30	9.4
مدة الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	66	20.7
	من5 سنوات – أقل من 10سنوات	86	27.0
	من 10 سنة – أقل من 15 سنة	66	20.7
	أكثر من 15 سنة	101	31.7
العمر	أقل من25 سنة	29	9.1
	من 25 – أقل من 35 سنة	146	45.8
	من 35 – أقل من 45 سنة	107	33.5
	45 سنة فأكثر	37	11.6

يتضح من جدول رقم (1) أن خصائص عينة الدراسة كما يأتي:

1. **النوع الاجتماعي**: بلغت نسبة الذكور 60.2% من مجموع المبحوثين. وهذا يعني أن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الذكور. علماً بأن نسبة الإناث العاملات في الجامعة 44.7% من مجموع العاملين.

2. **المؤهل العلمي**: تبين أن 47.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس. و 9.4% هم ممن يحملون الدرجات العلمية العليا. و28.5 % هم ممن يحملون درجة الدبلوم المتوسط 14.7 % هم ممن يحملون الثانوية العامة.

3. **مدة الخدمة في الجامعة:** تبين أن ما يزيد على نصف المبحوثين تزيد سنوات خدماتهم عن 10 سنوات. وقد يعود ذلك إلى المكتسبات التي تتحقق للموظف ذي الخدمة الطويلة مثل الاحتفاظ بحقه في التأمين الصحي بعد تقاعده، ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها.

4. **العمر**: يلحظ إن 45.8% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25- 35 سنة. و33.5 % تتراوح أعمارهم بين 35- 45 وهذا يعني أن ما يزيد على ثلثي المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25- 45 سنة ولعل هذا ينسجم مع الواقع؛ إذ إن الجزء الأكبر من الموارد البشرية في المنظمات عادة ما يكون ضمن هذه الفئة العمرية. بينما تبلغ نسبة من تزيد أعمارهم على 45 عاماً 11.6% فقط. ولعل سبب تدني نسبة هذه الفئة العمرية هو قربها من سن التقاعد مما يؤدي إلى خروج كثير من العاملين من الخدمة عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة وخاصة الإناث منهم

كما أن نسبة من تقل أعمارهم عن 25 عاماً 9.1% ولعل سبب تدني هذه النسبة يعود إلى عدم توسع المؤسسات العامة - ومنها الجامعة الأردنية - في عملية التوظيف وفقاً لسياسات ترشيد النفقات.

ب. الإجابة عن أسئلة الدراسة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس 1- 5) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1- أقل من 2.5) ودالاً على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى متوسط، ومن (3.5-5) ودالاً على مستوى مرتفع. ويظهر الجدولان (2 و3) تلك النتائج كما يأتي:

السؤال الأول – ما مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**الجاذبية القيادية**	**3.45**	**0.65**	**1**	**متوسط**
.1	أشعر بأن رئيسي المباشر لديه رؤية واضحة لمستقبل الجامعة	3.42	0.74	4	متوسط
.2	يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على مواجهة المشكلات تمكن العاملين من الاعتماد عليه	3.77	0.87	1	مرتفع
.3	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على الإقناع	3.48	0.93	3	متوسط
.4	يقدم رئيسي المباشر مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	3.42	0.93	5	متوسط
.5	أتمثل بسلوكات رئيسي المباشر وأعده أنموذجاً يحتذى في العمل	2.99	0.95	6	متوسط
.6	يتمتع رئيسي المباشر بقيم أخلاقية عالية	3.63	0.99	2	مرتفع
#	**التحفيز الملهم**	**2.89**	**0.95**	**3**	**متوسط**
.7	يثير رئيسي المباشر في العاملين روح الحماسة للعمل	3.08	1.11	1	متوسط
.8	يعزز رئيسي المباشر روح الفريق في العمل	2.66	0.82	5	متوسط
.9	يشجعني رئيسي المباشر على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الجامعة	2.80	1.18	4	متوسط
.10	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	2.83	1.20	3	متوسط
.11	يعزز رئيسي المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	3.06	1.27	2	متوسط
	الاستثارة الفكرية	**2.63**	**0.68**	**5**	**متوسط**
.12	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع في العمل	2.63	0.98	2	متوسط
.13	يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية	2.49	0.88	5	متوسط
.14	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم	2.86	1.04	1	متوسط

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
.15	يشجع رئيسي المباشر العاملين على تجريب الأفكار الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً	2.62	0.89	3	متوسط
.16	يشجع رئيسي المباشر العاملين على حل المشكلات في العمل بطرق مبتكرة	2.57	0.78	4	متوسط
#	**الاهتمام الفردي**	**2.78**	**0.99**	**4**	**متوسط**
.17	تقدر الإدارة جهودي في العمل	3.13	1.16	1	متوسط
.18	يحترم رئيسي المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	2.88	1.00	3	متوسط
.19	يهتم رئيسي المباشر بتدريب العاملين لرفع سوية أدائهم	2.94	1.36	2	متوسط
.20	ينمي رئيسي المباشر ثقة العاملين بأنفسهم	2.64	1.11	5	متوسط
.21	يهتم رئيسي المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل في الجامعة	2.81	1.43	4	متوسط
.22	يعامل رئيس المباشر العاملين معه بتقدير واحترام	2.30	1.25	6	متوسط
#	**تمكين العاملين**	**3.11**	**0.83**	**2**	**متوسط**
.23	تفوضني الإدارة سلطات كافية لإنجاز واجبات وظيفتي	3.57	1.22	1	مرتفع
.24	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل المسؤولية في العمل	2.59	1.17	5	متوسط
.25	توفر لي الجامعة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي في العمل	2.80	0.95	4	متوسط
.26	لا يمارس رؤسائي السلطات المفوضة لي خلال فترة التفويض	3.24	0.90	3	متوسط
.27	يمنحني رئيسي المباشر المرونة المناسبة للتصرف في أداء عملي	3.36	1.14	2	متوسط
#	**القيادة التحويلية على نحو عام**	**2.98**	**0.69**	**-**	**متوسط**

1. **الجاذبية القيادية**: نلحظ من الجدول رقم (2) أن مجال الجاذبية القيادية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المجال (3.45) بانحراف معياري (0.65). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلحظ من متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات مقياس مجال الجاذبية القيادية أنها تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.99- 3.77) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.87-0.95).

2. **تمكين العاملين:** نلحظ أن مجال التمكين جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.11) بانحراف معياري (0.83). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتضح من الجدول رقم (2) أن فقرات مقياس التمكين تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (2.59- 3.57)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (1.17-1.22). وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة والعشرين (3.57) بانحراف معياري (1.22) وتشير إلى أن الإدارة تفوض العاملين سلطات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.

3. **التحفيز الملهم:** نلحظ من الجدول رقم (2) أن مجال

التحفيز الملهم جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.89) بانحراف معياري (0.95). ووفقا لمقياس الدراسة؛ فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس التحفيز الملهم تشكل قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.08-2.66)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (1.11- 0.82). وتشكل الفقرة السابعة أعلى قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.08) وانحرافها المعياري (1.11) مما يدل على أن القيادات الإدارية في الجامعة تثير في العاملين روح الحماسة للعمل. أما الفقرة الثامنة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (2.66) بانحراف معياري (0.82) مما يحتم على الجامعة الأردنية الاهتمام بفرق العمل. وهذا يتفق مع دراسة Ibraheem at al,2011).

4. **الاهتمام الفردي:** يظهر الجدول رقم (2) أن مجال الاهتمام الفردي جاء بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.78) بانحراف معياري (0.99) ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً. ونلحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاهتمام الفردي أنها تشكل قبولاً متوسطاً. فقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (2.30-3.13) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.16-1.25). وكان أعلى متوسط للفقرة السابعة عشر (3.13) بانحراف معياري (1.16) والتي تشير إلى تقدير الإدارة لجهود العاملين في العمل.

5. **الاستثارة الفكرية**: لقد جاء هذا المجال بالترتيب الخامس من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (جدول رقم 2) فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.63) وانحرافه المعياري (0.68). ووفقاً لمقياس هذه الدراسة، فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة الرابعة عشر (2.86) بانحراف معياري (1.04) وتشير إلى تشجيع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات في ما بينهم. بينما شكلت الفقرة الثالثة عشر أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.49) بانحراف معياري (0.88) وتشير إلى مدى تشجيع العاملين على التعامل مع المشكلات التي تواجههم بطرائق علمية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Raja, 2012).

ومما تقدم نجد أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة (2.98) مما يوجب على إدارة الجامعة ايلاء نمط القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً، وخاصة في مجال الاستثارة الفكرية الذي جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضع الدراسة. وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة (بني عيسى، 2006)، ودراسة (Raja, 2012).

السؤال الثاني- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة من قبل العاملين في الجامعة الأردنية ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن فقرات مقياس المواطنة التنظيمية وهي كما يأتي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس المواطنة التنظيمية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**التعـــــــــــــــــــــاون**	**3.54**	**0.73**	**4**	**مرتفع**
.28	أساعد زملائي لإنجاز المهام الموكولة اليهم على نحو تطوعي	3.42	90.7	4	متوسط
.29	أقدم الرأي لعملاء الجامعة	23.7	0.92	1	مرتفع
.30	أمد يد العون والمساعدة لزملائي لتجاوز مشكلاتهم الشخصية	3.47	0.83	3	متوسط
.31	إذا تغيب زميل لي عن العمل أتطوع للعمل بدلاً عنه	3.55	1.04	2	مرتفع
#	**الكيـــــــــــــاسة**	**3.86**	**0.66**	**1**	**مرتفع**
.32	أحرص على احترام مشاعر زملائي وعملاء الجامعة	3.94	0.77	1	مرتفع
.33	التزم اللياقة في التعامل مع زملائي في الجامعة	3.70	1.04	4	مرتفع
.34	اتجنب إثارة أية مشكلات أو متاعب في العمل	3.87	0.68	3	مرتفع
.35	أعامل العملاء بكياسة تجلب السمعة الحسنة للجامعة	3.93	0.85	2	مرتفع
#	**الـــــــروح الرياضيـــــة**	**3.74**	**0.73**	**2**	**مرتفع**
.36	اتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تذمر	3.79	0.82	2	مرتفع
.37	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	3.86	0.93	1	مرتفع
.38	أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في الجامعة	3.62	0.77	4	مرتفع
.39	لا أجد حرجاً في الاعتذار إذا اخطأت	3.70	0.91	3	مرتفع
#	**السلـــــوك الحضـــــاري**	**3.64**	**0.75**	**3**	**مرتفع**
.40	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة	3.37	0.85	4	متوسط
.41	أتابع كل جديد يتعلق بعملي في الجامعة	3.86	0.98	2	مرتفع
.42	أحرص على حضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات التي تعقدها الجامعة	3.55	0.97	3	مرتفع
.43	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	3.95	0.89	1	مرتفع
#	**سلوك المواطنة التنظيمية على نحو عام**	**3.69**	**0.62**	**-**	**مرتفع**

1. **الكياسة**: يظهر الجدول رقم (3) أن مجال الكياسة جاء بالترتيب الأول من حيث أهميته النسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المجال (3.86) بانحراف معياري (0.66). ووفقاً لمقياس الدراسة يشعر المبحوثون في هذا المجال بمستوى مواطنة تنظيمية مرتفع. ونلحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الكياسة أنها تشكل جميعها مستوى مواطنة مرتفع.
2. **الروح الرياضية:** جاء هذا المجال بالترتيب الثاني

من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.74) وانحرافه المعياري (0.73) مما يشعر المبحوثين بمستوى مرتفع من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة. ونلحظ من الجدول رقم (3) أن الفقرة السابعة والثلاثين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.93)، حيث يشعر المبحوثون بمستوى مرتفع من المواطنة تعكس درجة عالية من التسامح في بيئة العمل. أما الفقرة الثامنة والثلاثون فتشكل أقل مصدر للمواطنة ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها(3.62) بانحراف معياري(0.77) وتشير إلى مدى تقبل النقد من الآخرين .

3. **السلوك الحضاري**: نلحظ من الجدول رقم (3) أن هذا المجال جاء بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.75). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس هذا المجال تسبب درجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت هذه المتوسطات ما بين (3.37-3.95) بانحرافات معيارية (0.85-0.89). وقد جاءت الفقرة الثالثة والأربعون بأعلى مستوى من المواطنة ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (3.37) بانحراف معياري (0.85). حيث يشعر المبحوثون بمستوى مرتفع من المواطنة التنظيمية نتيجة مساهمتهم في تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره. بينما كان أقل متوسط للفقرة الأربعين(3.37) بانحراف معياري (0.85) وتشير إلى مستوى اهتمام المبحوثين بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة.

4. **التعاون**: يظهر الجدول رقم (3) أن مجال التعاون جاء بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المجال (3.54) بانحراف معياري (0.73). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشعر المبحوثين بمستوى مواطنة تنظيمية مرتفع. ونلحظ أن الفقرة التاسعة والعشرون تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى المواطنة ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92).وهي تشير إلى تقديم العاملين النصيحة والمشورة لعملاء المنظمة. أما الفقرة الثامنة والعشرون فتشكل أقل مصدر يشعر المبحوثين بارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.79) وهي تشير إلى مساعدة زملاء العمل في إنجاز المهام الموكولة اليهم على نحو تطوعي. ولعل ذلك يعود إلى كثرة أشغالهم وضيق أوقاتهم مما يحد من قدرتهم على تقديم العون. ومما سبق يتضح أن تصورات المبحوثين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة ؛ إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (3.69). وتشير الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية، فيسود فيها مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على الالتزام والإنجاز المبدع (Asgari et al,2008).

ج . اختبار الفرضيات:

أولاً: نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى:

Ho: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر القيادة التحويلية الآتية: (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، وتمكين العاملين) على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به العاملون في الجامعة الأردنية. لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. ولكن في البداية لا بد من اختبار مدى ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، ولهذا تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين"Variance Inflation Factor –VIF" واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل مجال من

مجالات المتغير المستقل. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة عن (10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05). ويظهر الجدول رقم (4) أن قيمة " VIF " لجميع مجالات القيادة التحويلية في هذه الدراسة أقل من(10) وتراوحت قيمها بين (3.98 – 1.37) كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمها بين (0.25 – 0.73) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات " Normal Distribution " تم احتساب قيمة معامل الالتواء " Skewness " للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1) ويظهر الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الالتواء أقل من (1) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

جدول رقم (4)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	معامل الالتواء
الجاذبية القيادية	0.73	1.37	0.84
التحفيز الملهم	0.35	2.84	0.25
الاستثارة الفكرية	0.39	2.53	0.55
الاهتمام الفردي	0.25	3.98	0.31
تمكين العاملين	0.28	3.55	0.03

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثالثة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	5	75.51	15.10	95.05	0.000
الخطأ	313	49.73	0.15		
المجموع الكلي	318	125.24			

معامل التحديد (R^2) = 0.548

من خلال النتائج الواردة في جدول رقم (5) يتضح أن قيمة F (95.05) ومستوى الدلالة (0.000) وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى. ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر على نحو عام ما مقداره 54.8% من التباين في المتغير التابع (المواطنة التنظيمية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك أثراً مهما بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات القيادة التحويلية موضوع الدراسة في المواطنة التنظيمية الذي يشعر بها المبحوثون

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الجاذبية القيادية	0.06	0.07	1.69	0.09	0.43	0.18
التحفيز الملهم	0.16	0.25	4.17	*0.00	0.65	0.43
الاستثارة الفكرية	-0.03	-0.42	-0.73	0.46	0.54	0.29
الاهتمام الفردي	0.03	0.05	0.70	0.48	0.67	0.45
تمكين العاملين	0.39	0.52	7.84	*0.00	0.75	0.56
القيادة التحويلية على نحو عام	**0.67**	**0.74**	**19.60**	***0.00**	**0.74**	**0.54**

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الثالثة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في جدول رقم (6) ما يأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل القيادة التحويلية (كمجموعة) في مستوى المواطنة التنظيمية التي يشعر بها المبحوثون، إذ بلغت قيمة T (19.60) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.74) في ما فسر متغير القيادة التحويلية (54%) من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة R^2. ومن ثم نرفض الفرضية بصيغتها العدمية. وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعد من أهم العوامل التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين (Asgari et al,2008).
2. عند بحث أثر كل مجال من مجالات مفهوم القيادة التحويلية موضوع الدراسة على نحو مستقل على المواطنة التنظيمية التي يشعر بها المبحوثون تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الآتية: (التحفيز الملهم، وتمكين العاملين). بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (الجاذبية القيادية، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي).
3. ولبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (7) أن متغير التمكين فسر (56.4%) من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية وذلك بالاعتماد على قيمة R^2. كما أن المتغيرين المستقلين التمكين والتحفيز الملهم مجتمعين قد فسرا(59.8%) من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الجاذبية القيادية، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة إحصائياً.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل (Stepwise) لمجالات القيادة التحويلية المؤثرة إحصائياً على مستوى المواطنة التنظيمية التي يشعر بها المبحوثون

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
تمكين العاملين	0.751	40.56
تمكين العاملين والتحفيز الملهم	0.774	0.596

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية:

Ho: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى Ho1:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي "

جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	69	58.300	0.845	1.200	0.160
داخل المجموعات	249	175.386	0.704		
المجموع	318	233.687			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (8) أن اختبار F لا يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.200) و الدلالة الإحصائية (0.160) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لمفهوم القيادة التحويلية، ومن ثّم نقبل الفرضية بصيغتها العدمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلف، 2010)، و(بني عيسى، 2006)، و (Gao & Bai,2011).

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho2: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغير مدة الخدمة في الجامعة".

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	69	82.835	1.201	0.919	0.655
داخل المجموعات	249	325.253	1.306		
المجموع	318	408.088			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية فتبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (9) أن اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.919) والدلالة الإحصائية (0.655) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لمفهوم القيادة التحويلية. ومن ثّم يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها العدمية. ويتناسب ذلك مع دراسة (خلف، 2010). إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة كل من:(العمر، 2009) و (الرقب، 2010)و(العطوي، 2011).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغير العمر ".

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	69	49.082	0.711	1.090	0.313
داخل المجموعات	249	162.492	0.653		
المجموع	318	211.574			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وتبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن اختبار F لم يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.090) والدلالة الإحصائية (0.313) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية. وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2006) و(خلف، 2010).

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho 4: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ".

جدول رقم (11)

نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق القيادة التحويلية حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
- 0.195	0.846	$0.05 \geq \alpha$

استخدم Independent-Samples T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ووجد من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (11) أن قيمة T (0.195 -) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.846) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية العدمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شلهوب، 2011)، و (Gao & Bai,2011).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

Ho: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى Ho1:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى الى متغير المؤهل العلمي "

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	8.274	2.758	6.779	0.000
داخل المجموعات	315	128.146	0.407		
المجموع	318	136.420			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (12) أن اختبار F يظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.779) و الدلالة الإحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية، ومن ثّم نرفض الفرضية بصيغتها العدمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، وسعادة، 2010).

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho2: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير مدة الخدمة في الجامعة ".

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.385	0.128	0.297	0.827
داخل المجموعات	315	136.035	0.432		
المجموع	318	136.420			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية فتبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (13) أن اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.297) والدلالة الإحصائية (0.827) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية. ومن ثم يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها العدمية. ويتناسب ذلك مع دراسة (الخلايلة، وسعادة، 2010).

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho3: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر ".

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة **سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير العمر**

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	13.940	4.647	11.951	0.000
داخل المجموعات	315	122.480	0.389		
المجموع	318	136.420			

($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (14) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.951) والدلالة الإحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة الأردنية. وهذا يجعلنا نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho 4: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ".

جدول رقم (15)

نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
- 0.469	0.639	$0.05 \geq \alpha$

استخدم Independent-Samples T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ووجد من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (15) أن قيمة T (0.469-) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.639) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية العدمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، وسعادة، 2010).

عرض النتائج وتفسيرها:

1. أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها ولكن بدرجة متوسطة؛ وقد يعود ذلك إلى حداثة تطبيق هذا النمط من القيادة في تنظيمات الدول النامية ومن ضمنها التنظيمات الأردنية. وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بني عيسى، 2006) التي اظهرت أن تطبيق سلوكات القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان بمستوى متوسط.
2. أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة. ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعة، حيث تسود مشاعر التسامح والمودة والاحترام بين الزملاء والالتزام بالكياسة في التعامل والحرص على جلب السمعة الطيبة للجامعة. وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Asgari et al,2008).
3. أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمت دراستها لدى القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية بمستويات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: (الجاذبية القيادية، وتمكين العاملين، والتحفيز الملهم، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية). وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2010)، (نعساني، 2008)، (حماد، 2011)، (Ibraheem at al,2011)، (Raja, 2012).ففي مجال الجاذبية القيادية أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تتسم بقدرة عالية على مواجهة المشكلات، وتتمتع بقيم أخلاقية عالية مما يجعلها ذات تأثير مثالي على العاملين. ولعلّ ذلك يعود إلى عامل الخبرة في العمل الذي أتاح لها القدرة على التعامل مع المشكلات ومواجهتها بكفاءة واقتدار مما زاد من ثقة العاملين برؤسائهم. وفي مجال تمكين العاملين تظهر الدراسة اهتمام الجامعة بتفويض السلطة للعاملين ومنحهم الحرية والمرونة في التصرف عند أدائهم لأعمالهم، مما يسهم في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها. أما مجال التحفيز الملهم فقد أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعة تثير في العاملين روح الحماسة في العمل وتعزز فيهم الثقة وتشركهم في صنع القرارات المؤثرة، إلاّ أن هذا المجال أظهر ضعفاً في تعزيز روح الفريق في العمل، ولعل ذلك يعود إلى صعوبة ترويج فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام لاعتمادها على الإدارة الهرمية مما يتوجب إعادة النظر في الهياكل الهرمية ومحاولة الأخذ بالهياكل اللاهيراريكية التي تعزز من عملية المشاركة وروح الفريق. وفي مجال الاهتمام الفردي خلصت الدراسة إلى تقدير القيادات الإدارية في الجامعة لجهود العاملين واحترام وجهات نظرهم والعمل على رفع سويتهم الاّ أن هذا المجال جاء في المرتبة الرابعة من حيث أهميته النسبية للمبحوثين. ويرى الباحث أنه يحتاج من إدارة

الجامعة إلى مزيد من الاهتمام. أما في مجال الاستثارة الفكرية فتشير الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم وتحثهم على الإبداع في العمل وهذا ينسجم مع تطلعات الجامعة في السعي نحو التميز وتحقيق معايير الجودة. وتشير الدراسات إلى قوة العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية وابداع العاملين لما توفره تلك القيادة للعاملين من ثقة ودعم وحفز مما يهيء لهم بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع (نعساني، 2008)، (خلف، 2010)، (Mokhber et al,2011)).

4. أظهرت الدراسة أن أبعاد المواطنة التنظيمية المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشعر العاملين في الجامعة الأردنية بمستوى مواطنة عالٍ ولكنها بدرجات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي:

(الكياسة، و الروح الرياضية، و السلوك الحضاري، و التعاون).ففي بعد الكياسة أظهر العاملون الحرص على احترام مشاعر زملائهم وعملاء الجامعة والسعي لجلب السمعة الحسنة للجامعة. وأما بعد الروح الرياضية فقد أظهر العاملون تقبلهم للنقد البناء ممن يتعاملون مع الجامعة وتغاضيهم عن المضايقات البسيطة في العمل وتكيفهم مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تذمر. وتشير الدراسات إلى دورالقائد التحويلي في غرس الثقة لدى العاملين وتمكينهم مما يتيح لهم القدرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف مع ظروفه (Gill et al,2010). أما بعد السلوك الحضاري فقد أظهر العاملون اهتمامهم بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره ومتابعة كل جديد يتعلق بعملهم في الجامعة والسعي نحو تصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة وحرصهم على حضور الاجتماعات غير الرسمسة التي تعقدها الجامعة الأردنية. وهذا ينسجم مع دور القائد التحويلي في قدرته على الاستثارة الفكرية بايصال توقعاته العالية إلى الآخرين واثارة حب التحدي فيهم وتغليب روح الجماعة واظهار الحماس والتفاؤل في العمل. أما في بعد التعاون فقد أكد العاملون رغبتهم في مساعدة زملائهم في انجاز اعمالهم على نحو تطوعي وحرصهم على تقديم الرأي لعملاء الجامعة ومد يد العون لزملائهم لتجاوز مشاكلهم الشخصية. وتشير الدراسات إلى أن القائد التحويلي عادة ما يعمل على تنمية التعاون بين العاملين بتنمية الثقة والمشاركة كوسيلة لتحسين الإنتاجية (الخلايلة و سعادة، 2010).كما تشير الدراسات إلى دور القائد التحويلي في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وما يوجده هذا المفهوم من تطابق اهداف الفرد مع اهداف المنظمة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها. وتخليه عن السلوك الذي يقود إلى التناحر والتباغض والتركيز على السلوك الايجابي الذي يدعم التضامن الجماعي (Mohamed and Anisa,2012)، (Khaswneh et al,2012).

5. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات القيادة التحويلية موضع الدراسة (مجتمعة)على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به العاملون في الجامعة الأردنية. وعند دراسة أثر كل مجال على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات القيادة التحويلية الآتية:

أ. تمكين العاملين: وقد فسر هذا المتغير 56.4% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية. وترى الدراسة أن ذلك قد يعود إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة تعمل على تفويض السلطة وتثق بقدرات العاملين على أداء المهام الموكولة اليهم ومنحهم الحرية المسؤولة للتصرف في أداء مهامهم وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة الجامعة مما ينعكس ايجاباً على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.وتشير الدراسات إلى أهمية بعد تمكين العاملين في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين قدرة العاملين على مقاومة ضغوط العمل وزيادة ثقتهم بانفسه وتشجيعهم على الإبداع والمبادأة والالتزام بروح الفريق وتنمية شعورهم بالمسؤلية وتعزيز ولائهم التنظيمي (Si and Wei,2012)، (Mohamed and Anisa,2012).

ب. التحفيز الملهم: وقد فسر هذا المتغير 43% من التباين في مستوى المواطنة التنظيمية. وترى

الدراسة أن سبب ذلك قد يعود إلى قدرة القيادات الإدارية في الجامعة على إثارة روح الحماسة لدى العاملين وغرس الثقة في نفوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مما يكون له الأثر الإيجابي في نفوسهم فيسهم ذلك في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت اليه دراسة (Eliyana,2010) في أن التحفيز الملهم يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. كما تشير الدراسات إلى أن المدير الذي يتصرف باسلوب تحفيز العاملين بدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً منها يؤدي إلى ايجاد موظفين قادرين على مواجهة التحديات واحداث التغيير (الخلايلة وسعادة، 2010). كما أن القادة الممارسين لهذا السلوك عادة ما يتسمون بكفاءة ومقدرة عالية على التنبؤ، فهم محل ثقة العاملين واحترامهم الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين لبذل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف Orgaen and Mackenzi,2006)).

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والنوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في الجامعة.واتفقت هذه النتيجة على نحو جزئي مع النتائج التي توصلت اليها دراسة كل من (العمر، 2009)، (الرقب، 2010)، العطوي، 2011). لكنها اختلفت في نتائجها مع دراسة (خلف، 2010)، (عيسى، 2006)، (الشلهوب، 2011)
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: مدة الخدمة في الجامعة والنوع الاجتماعي.واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (الخلايلة، وسعادة، 2010).
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وتضمين تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفؤة التي تتوافر فيها القدرة على ايجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على استثارة العاملين وحفزهم.ويكون ذلك من خلال:

- اتباع مسارات وظيفية محددة للموظفين الذين يلاحظ لديهم سمات قيادية من خلال تقارير رؤسائهم والحاقهم بدورات تدريبية تنمي هذه القدرات وتعدهم لتولي الوظائف القيادية في المستقبل. ويمكن الاسترشاد ببعض البرامج التدريبية المقترحة من بعض الباحثين في هذا المجال مثل دراسة (الجارودي، 2007) بعنوان " اعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح ".

- اختيار القيادات الإدارية بحسب الكفاءة من خلال مقابلات منمطة تكشف عن الصفات القيادية لديهم. ثم تعيينهم بصفة " قائم بالأعمال " لفترة معينة لحين التأكد من قدراتهم القيادية وفقاً لمتطلبات القيادة التحويلية.

- تحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة وفقاً لما اقترحه Michael Hammer في نظرية هندسة اجراءات العمل (الهندرة) بحيث تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناء على قدرات الموظف وليس على أدائه، فليس كل موظف يتفوق في وظيفته يمكن أن يصبح مديراً. فغالباً ما تقود تلك الترقية إلى ظهور مدير سيء على حساب موظف متفوق. فالصلة ضئيلة بين مهارات العمل الوظيفي والكفاءة الإدارية، والواجب يقتضي ترقية الموظفين وفقاً لقدراتهم.

2. عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمختلف مستوياتها في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات اتباعه. فالقيادة التقليدية التبادلية التي كانت سائدة خلال العقود الماضية لم تعد تناسب تنظيمات العصر الحديث،

ويجب التحول عنها نحو القيادة التحويلية التي تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

- اشتراط نظام الموظفين في الجامعة اجتياز القيادات الإدارية فيها لدورات تدريبية في القيادة تركز على أهمية اتباع نمط القيادة التحويلية وعناصرها وكيفية تطبيقها، وأن يكون ذلك شرطاً للترفيع.

3. تعزيز عناصر القيادة التحويلية التي أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في بعض أبعادها من خلال ما يأتي:

أ. ايجاد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرائق علمية.ويكون ذلك من خلال:

- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة بحيث نوجد ثقافة تعاونية تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية وذلك بتشجيع العاملين على المساهمة بآرائهم وافكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز.

ب. تحسين مهارات الاتصال مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم والتعامل معهم بتقدير واحترام. ويقصد بالاتصال العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات. ويكون ذلك من خلال:

- اتاحة الفرصة للعاملين في الجامعة ابداء الأفكار والآراء من خلال لقاءات مبرمجة بين الإدارة والعاملين.وأن تصغي القيادات الإدارية للعملين وتأخذ باقتراحاتهم لدى وضع سياساتها العامة وتنفيذها.

- الحد من الفواصل الرئاسية وتسهيل وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح وجهات نظرهم.

ج. العمل على ترسيخ مفهوم المصلحة العامة. ويكون ذلك من خلال:

- ترسيخ مفهوم القيادة القدوة لدى القيادات الإدارية في الجامعة ؛ وذلك من خلال التزام الامانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك باخلاقيات العمل وتحقيق العدالة والحد من هدر الموارد والبعد عن الشخصنة والمصالح الضيقة. حتى يتمكنوا من اقناع مرؤوسيهم بالتنزه عن خدمة مصالحهم الشخصية وخدمة المصلحة العامة.

د. التركيز على عمل الفريق. ويكون ذلك من خلال:

- تشكيل فرق عمل في ادارات الجامعة المختلفة وتمكينها واعطائها صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ القرارات التنفيذية.

- أن تتشكل فرق العمل من اشخاص تتوافر فيهم المهارات والقدرات التي من شأنها تحديد مشكلات العمل ومعالجتها بهدف تحسين نوعية الأداء وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة.

هـ. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم. ويكون ذلك من خلال:

- توافر برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وادارة الصراع ومهارات الاتصال الفعال والعمل مع فرق العمل ورفع سويتهم فيما يتعلق بالأعمال التي يؤدونها.

4. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم القيادة التحويلية، وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى غيرها. مثل الهندرة، والإبداع الإداري، والولاء التنظيمي.

المراجـع

المراجع العربية

أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد، وعمرو، ميرفت، (2011)، " القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، جامعة البحرين، مجلد 12، العدد 2، ص 257-286.

اسماعيل، محمد، وجاسم، نبيل، وصبر، رنا، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة / الرصافة "، ***مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية***، العدد 30، ص 209-230. online at.htt:// www. iasj.net .

بني عيسى، أحمد، (2006)، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، ***رسالة ماجستير***، الجامعة الأردنية، عمان.

الجارودي، ماجدة، (2007)، إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حماد، إياد، (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، ***مجلة جامعة دمشق*** للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، ص383 - 403.

خلف، محمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، ***رسالة ماجستير***، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخلايلة، هدى و سعادة، سائدة، (2010)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ص1-21. Retrieved 22-11-2012 from http//www.dc 395.4shared.com

الرقب، أحمد، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ***رسالة ماجستير***، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبازيد، رياض، (2010)، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ***مجلة جامعة النجاح للأبحاث***: العلوم الإنسانية، مجلد 24، عدد 2، ص493 – 519.

الشلهوب، شروق، (2011)، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، ***رسالة ماجستير***، جامعة الملك عبد العزيز.

العازمي، محمد، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ***رسالة ماجستير***، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.

العامري، احمد، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، ***المجلة العربية للعلوم الإدارية***، مجلد 9، عدد 1، ص 19-39.

العطوي، عايد، (2011)، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، ***رسالة ماجستير***، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العمراني، عبد الغني، (2004)، تطوير أداة لقياس سلوكات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، ***أطروحة دكتوراه***، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمر، أمينة، (2010)، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود، ***رسالة ماجستير***، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية

المعاني، أيمن، (2010)، ***الإدارة العامة الحديثة***، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نعساني، عبد المحسن، (2008)، " اختبار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، ***مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية***: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، عدد 1، ص67- 89.

اليوسفي، أحمد، ونعساني، عبد المحسن، وشربتجي، أوليغا، (2006)، " العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا"، ***مجلة بحوث جامعة حلب***: العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، ksuedu. Server 261.com online at http://cba..

المراجع الأجنبية

-Asgri,A.,Silong,A.,Ahmad,A.,Abu Sama,B.,(2008), "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors ". ***European Journal of Social Sciences*** , Vol.6,No.4,P140-151.

-Avolio, B. & Bass, S., (2002) "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", ***Academy of Management Journal***, Vol.45, No.4, P. 735 -744.

Avolio, B., Zhu,W., Koh, W., Bhatia, P., (2004), "Transformational Leadership and Organizational Commitment Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance ", ***Journal of Organizational Behavior*** ,Vol. 25, p.951-968.

-Bennis, W.,(2009), ***On Becoming A Leader*** , Basic Book , New York, U.S.A.

Biswas,S.,(2012)," Impact of Psychological Climate & Transformational Leadership on Employee Performance" ***Indian Journal of Industrial Relations***, Vol.48,NO.1,P. 105-119.

Burns,J.,(2004), ***Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness***, Grove Press , New York, U.S.A.

-Bushra,F.,Usman,A.,Naveed,A.,(2011)," Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore(Pakistan) ".***International of Business and Social Science***, VOL.2,NO. 18,P.261-267.

Eliyana,A.,(2012)," Impacts of Transactional and Transformational Leaderships Upon Organizational Citizenship Behavior ",***Journal of US-China Public Administration***, Vol.7,NO.6,P.24-30.

Farahani, M., Taghadosi, M., Behboudi,M.,(2011)," An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran ".***International Business Research***,Vol.4,NO.4,P211-217.

Gao.F, Bai,S.,(2011)," The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business ". International Conference on Economics, Singapore, ***Trade and Development*** , Vol.7,p43-48.

Gill,A.,Flaschner,A.,&Bhutani,S.,(2010), " The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress ", ***Business and Economics Journal***, Vol.2010: BEJ-3 , P. 1-11.

Gumusluoglu.,L., Ilsev., A.,(2009),"Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation ***".Journal of Business Research***,62,p461-473.

Ibraheem,S.,Mohammad,S.,AL-Zeaud, H., Mohammad, A., Batayneh, E.,(2011)," The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals". ***Business of Economic Horizons***,Vol. 5, NO. 2,P35-46.

Khaswneh ,S.,Omari,A.,Abu Tineh,A.,(2012)," The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocatioal Teachers in Jordan", ***Educational Management Administration & Leadership ,*** Vol.40,NO4, p494-508.

Modassir, A., Singh, T. ,(2008), " Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior". ***International Journal of Leadership Studies*** ,Vol. *4* ,NO. 1,P. 3-21.

-Modieenkutty, Unnikammu, (2005)," Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences:Do Role Definition Moderate the Relationship " ***Journal of Behavioral and Applied Management***, Vol. 6 , NO. 2, P.91-108.

Mohamed, M., Anisa,H.,(2012), "Relationship Between

Organizational Commitment and Organizational citizenship behavior, ***Journal of Organizational Behavior*** ,Vol.11,NO.3,P7-22.

Mokhber,M.,Ismail,W.,Vakilbashi,A.,(2011), " The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture", ***Australian Journal of Basic & Applied Sciences ",*** Vol.5,NO.6,P.504-508.

Noe,R.,Hollenbeck,J.,Gerhart,B.,Wright,P.,(2009), ***Human Resource Management*** , McGraw Hill, Irwin.

Organ, D. , Podsakoff, P., MacKenzie, S. , (2006),” ***Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences***. London: Sage.

Raja,M., 2012,”Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement”. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, Vol.2,NO1, p160-167.

Si,S., Wei,F.,(2012), " Transformational and Transactional Leaderships ,Empowerment Climate, and Innovation Performance:A multilevel analysis in the Chinese context “. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, Vol.21,NO.,P299-320.

Song,J.,Kang,I.,Shin,Y.,Kim,H.,(2012), " The Impact of an Organization’s Procedural Justice and Transformational Leadership on Employees’ Citizenship Behaviors in the Korean Business Context ", ***Journal of Leadership & Organizational Studies ,*** Vol.19,NO.4,P424-436.

Vigeda, G., Beeri, I., (2012), "Change- Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics ", ***Journal of Public Administration Research & Theory,*** Vol.22,NO.3,P.573-596.

Yang,Y.,(2012)," High- Involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors ”.***Service Industries Journal*** , Vol.32,NO.8,P.1209-1227.

The Impact of Transformational Leadership on Employees' Organizational Citizenship at the University of Jordan

*Ayman AL .Ma'any**

ABSTRACT

This study aimed at identifying the impact of the Transformational Leadership at the University of Jordan on the employees' Organizational Citizenship. This study included 319 employees. The researcher analyzed the collected data, using the descriptive statistics, regression , T- test and one-way ANOVA. The study's primary findings were the level of the perceptions of the respondents towards transformational leadership was moderate .The level of employees' organizational citizenship was high. There was a significant statistical impact of transformational leadership on the employees' organizational citizenship. Transformational leadership interpreted 54.8% of the variance in employees' organizational citizenship .The results also indicated that there were no significant differences in the attitudes of employees towards applying transformational Leadership due to their demographic characteristics. Based on these results' the study reached the following recommendations: the university of Jordan should consider the transformational leadership characteristic when appointing leaders and conducting training programs on the transformational leadership for organizational leaders.

KEYWORDS: Leadership, Transformational Leadership , Organizational Citizenship.

* Faculty of Business- The University of Jordan
aymanm@ju.edu.jo
Received on 24/7/2012 and Accepted for Publication on 19/12/2012.