

السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية

أحمد بن سالم العامري

جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تعرف سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما. وتشير النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدنٍ في هذه الأجهزة، كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. أيضاً كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، لكن العلاقة بين العوامل الشخصية وهذين النمطين من السلوك بأبعادهما المختلفة ضعيفة نوعاً ما، وتحتاج إلى مزيد من الدراسات. وقد انتهت هذه الدراسة بعدد من التوصيات الأكاديمية والعملية.

مصطلحات علمية

القيادة التحويلية، سلوك
المواطنة التنظيمية، السلوك
التطوعي، القيادة الإدارية.

يقوم

العنصر البشري بدور فاعل في تيسير وصول المنظمات إلى غاياتها أو إعاقته عن تحقيق هذه الغايات سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وإن اختلفت الطرق أو تباينت الوسائل. فالأسلوب القيادي للمدير والسلوك الفردي للموظف قد يشكل عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي؛ مما يتطلب معه أن يكون هناك تناغم إيجابي بينهما لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، وإيجاد

المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد. فلا شك أنه كلما زاد إخلاص العاملين وتقانيهم في أداء أعمالهم، زاد ذلك من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتفوق. فالأعمال الإضافية التطوعية التي يقوم بها الموظفون لها تأثير بالغ على أداء المنظمة، مما يدعو القائمين عليها إلى العمل على كشف العوامل التي تقف خلف هذه السلوكيات الإيجابية لتعزيزها وتنميتها. ولعل من أهم العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات

تم تسلّم البحث في أكتوبر ٢٠٠١، وأجيز للنشر في يناير ٢٠٠٢.

العلمي العديد منها، وما هذه الدراسة إلا محاولة لمعرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي للمديرين في مختلف المستويات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وعليه، فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١ - ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية؟
- ٢ - ما مستوى السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية؟
- ٣ - ما العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- ٤ - ما العلاقة بين الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي التحويلي والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية؟
- ٥ - ما العلاقة بين العوامل الشخصية وكل من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي؛ إذ يمثل المحور الأساس والركيزة الرئيسة لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية. ويشكل هذا العنصر أهمية خاصة في

الأسلوب القيادي المتبع في التعامل مع أفراد المنظمة. وانطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة الوقوف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري في الأجهزة الحكومية، وكذلك السلوك القيادي التحويلي والعلاقة بينهما.

مشكلة الدراسة

يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، حيث يحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة والحماس والتفاني لدى هذا العنصر في أداء أعماله. ولما يمثل المورد البشري من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح، أفرد الفكر التنظيمي اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين. ومن المفاهيم التي ظهرت حديثاً ووجد أن لها تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين والمنظمات - مدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية، أو مدى قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة، دون توقع الحصول على حوافز مقابل ذلك. هذا السلوك أصبح مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية الجمة والتي من بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك. ونتيجة لهذه الآثار توالى الدراسات لمعرفة محددات ظهور هذا النوع من السلوك أو اختفائه، وقد كشف البحث

- ٢ - تعرّف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية.
- ٣ - الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة.
- ٤ - بيان العلاقة بين العوامل الشخصية والسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة.
- ٥ - طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

أدبيات الدراسة

أولاً - الإطار النظري

- ١ - مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها
مما يعقد مفهوم القيادة التحويلية ويزيد من غموضه عدم وجود تعريف محدد وواضح ومتفق عليه من قبل المهتمين بهذا الموضوع، مما ترتب عليه طرح تعريفات وجهات نظر مختلفة تحاول تحديد أبعاد هذا المفهوم، ولعل السبب في ذلك يعود إلى حداثة هذا الموضوع نسبياً في الفكر الإداري الحديث. ومما قيل في مفهوم هذه القيادة أنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل. فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات

العمل الحكومي الذي يقوم أساساً على تقديم الخدمات للمواطنين، ومن ثم يصبح هذا العنصر أهم عناصر إنتاج الخدمة على الإطلاق، لأنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء وكفاءته في مثل هذه المنظمات. فمعرفة مدى توافر السلوك التطوعي في العمل الحكومي وعلاقة ذلك بالسلوك القيادي التحويلي سيجعلنا نبحت عن كيفية إيجاد السلوك التطوعي من خلال تعزيز سلوك القادة التحويلي، والذي سيرتقي في النهاية بأداء العمل التنظيمي في الأجهزة الحكومية، ويحسن من تقديم الخدمات وترشيد النفقات وما إلى ذلك. ولعل العصر الذي نعيشه والذي يعج بالتغيرات على جميع الصعد يستدعي ضرورة تعظيم الفائدة من الموارد البشرية المتاحة في القطاع الحكومي، ناهيك عن الانتقادات التي توجه إلى هذا القطاع بأنه منخفض الإنتاجية والكفاءة والفعالية مقارنة بالقطاع الخاص، مما أدى إلى تخصيص العديد من المؤسسات والمشروعات الحكومية. هذا كله يقود إلى أهمية مثل هذه الدراسة الهادفة إلى تحسين أداء العمل الحكومي من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية.

بسيطة؛ أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

- التشجيع الإبداعي: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

- الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass, 1994).

تحدد هذه الأبعاد الأربعة مفهوم القيادة التحويلية، وتشدد على أنها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. فكل رئيس قسم أو إدارة أو مشرف في وحدة إدارية يمكن أن يمارس القيادة التحويلية، إلا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا ربما يكون أقوى؛ حيث الفرصة أكبر لطرح الرؤية وإيصالها إلى الآخرين (Shermerharn, Hunt and Osborn, 1998: 222).

٢ - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية كما جاء عند (Organ, 1990) - وهو الذي يعد رائد هذا الاتجاه - بأنه السلوك

بين الموظفين، وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر وتشجيع التعليم والتكيف السريع (Ackoff, 1999). من جهة أخرى يرى Bass (1994) وهو الذي يعد رائد هذا الاتجاه، أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم، لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكرزمايكية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، و/أو التشجيع الإبداعي للموظفين.

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسة (Bass, 1994) هي: التأثير الكرزمايكي أو الجاذبية القيادية (Charisma)، الدفع والإلهام (Inspiration)، التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation)، الاهتمام بالمشاعر الفردية (Individualized Sconsideration). ويقصد بهذه الأبعاد الآتي:

- التأثير الكرزمايكي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

- الدفع والإلهام: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق

(Altruism)، والكياسة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic Virtue)، ووعي الضمير (Organ and Rayan, (Conscientiousness) 1995; Farh, Early and Shu-Chi, 1997). ويعني كل بعد من هذه الأبعاد ما يأتي:

- الإيثار، ويقصد به مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
- الكياسة، وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين.
- الروح الرياضية، ويقصد بها مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، وإدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
- ووعي الضمير، ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد

التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. وينطوي هذا التعريف - الذي يشترك مع التعاريف الأخرى المطروحة لهذا المفهوم - على القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها واستمرار أدائها.

تنبع أهمية معرفة سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة، ومنها: أنه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أنه يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، أضف إلى ذلك أنه يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات وما إلى ذلك (Borman and Motowidlo, 1993; Podsakoff, Ahearne and MacKenzie, 1997).

يقوم سلوك المواطنة التنظيمية على أساس خمسة أبعاد رئيسية هي: الإيثار

من شأنه أن يشجع المرؤوسين على الانخراط في سلوك تطوعي اختياري خارج نطاق الأدوار المحددة لهم، رغبة في تحقيق تطلعات رئيسهم وطموحه، وتمشياً مع المستوى العالي من الثقة والاحترام التي يكنها هؤلاء المرؤوسين لرئيسهم (Podsakoff, Moorman and Fetter, 1990; Shamir, 1999)

من هنا فإن هذه الدراسة تفترض وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي التحويلي للرئيس وسلوك المواطن التنظيمية للموظفين، فكلما زاد هذا السلوك القيادي زاد مستوى السلوك التطوعي الاختياري للموظفين في مختلف مستوياتهم التنظيمية.

ثانياً - الدراسات السابقة

يعد موضوع القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية من بين الموضوعات التي بلغت شأواً كبيراً في الفكر الإداري مؤخراً، مما أفضى إلى العديد من الدراسات الميدانية التي تبحث في أهميتهما وآثارهما في المنظمات المختلفة. يستعرض هذا الجزء بعض الدراسات الميدانية المتعلقة بالقيادة التحويلية، وكذلك بسلوك المواطن التنظيمية. بعدها سيتطرق إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين.

١ - دراسات حول القيادة التحويلية

لقي موضوع القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين في الآونة الأخيرة، حيث نتج عن ذلك إجراء

الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات، والعمل بجدية.. إلخ.

وتمثل هذه الأبعاد الخمسة الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطن التنظيمية. وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية. بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية.

٣ - العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية

تشكل القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية وتكوين المبادئ والقيم الثقافية للمنظمة وأعضائها. كما تقوم القيادة التحويلية تحديداً بدور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والأخذ بها. فالقائد التحويلي يعمل دوماً على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز قد يفوق هذا الأداء نطاق الأنوار الرسمية المحددة لهم، وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً، كالعامل كنموذج يحتذى، والتشديد على قبول أهداف الجماعة، والاهتمام والدعم الشخصي لمرؤوسيه، والتشجيع الإبداعي؛ هذا كله

ومستوى التحكم الذاتي للقائد، ومن ثم خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أنه يمكن التنبؤ بما سيكون عليه الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها، نظراً للارتباط القوي بينهما. فضلاً عن ذلك كشفت بعض الدراسات أن القادة التحويليين أكثر مرونة ورحمة ورؤية وعملية، وأقل استبداداً من القادة غير التحويليين، وأنهم يتسمون بالعملية والاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية ويعشقون التغيير والتطوير ولا يميلون إلى الأداء الروتيني (Ross et al., 1997).

٢ - دراسات حول سلوك المواطن التنظيمية

يزخر الفكر الإداري المعاصر بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطن التنظيمية، وذلك لأثاره الإيجابية الكبيرة على أداء الموظف والمنظمة على حد سواء. وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن هذا السلوك يؤثر إيجابياً في العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية، وخفض مستوى التسرب الوظيفي، وتنامي الروح المعنوية للموظفين وما إلى ذلك. ففي دراسة أجراها وليم واندرسون (William and Anderson, 1991) وجدا أن سلوك المواطن التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع، وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.

العديد من الدراسات الميدانية لمعرفة تأثيرها على النواحي التنظيمية المختلفة. ولقد تبين من هذه الدراسات إجمالاً أن هذا النوع من القيادة فعال جداً وأساسي لجميع المنظمات بلا استثناء (Shamir, 1999).

تشير الدراسات التي تم استقصاؤها إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وتحسين الجودة، والأداء التنظيمي، والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ففيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، حيث وجد أن معدل الرضا الوظيفي للعاملين يزيد كلما زاد مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين (Seltzer and Bass, 1990; Yammarino, Spangler and Bass, 1993; Ross, Companies and Offerman, 1997). كما وجد Zelenznik (1990) أن للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على الثقافة التنظيمية، وقيم الموظفين، وأهداف المنظمة وفلسفتها، حيث تبين أنها تقوم بدور مؤثر في بلورة ثقافة المنظمة وقيم الموظفين والرؤية المستقبلية للمنظمات التي يقودونها. وبخصوص تأثيرها على الأداء التنظيمي للمنظمة، أجرى كل من Howell (1993) and Avolio دراسة عن أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، ووجدا أنها تؤثر إيجابياً على الأداء من خلال تأثيرها على مستوى الدعم للإبداع والتجديد

الدراسات في القطاع العام، سواء عالمياً أو عربياً؛ حيث وجد أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما تقتصر فقط على القطاع الخاص. فمن الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين هذين المتغيرين تلك التي قام بها (Pillia, Schriesheim and Williams, 1999) حيث وجدوا علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، مفسرين أسباب وجود هذه العلاقة بأن القائد التحويلي يعمل دائماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم من خلال العمل بوصفه قدوة لهم، واحترامهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه. أيضاً كشفت دراسة أخرى قام بها (MaCkenzie, Podsakoff and Rich, 2001) على حوالي ٤٧٧ مندوب مبيعات في إحدى الشركات الأمريكية عن وجود علاقة قوية مباشرة وغير مباشرة بين السلوك القيادي التحويلي وكل من أداء المندوبين وسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من سلوك القائد التبادلي (Transactional leadership behaviors).

مما سبق يتضح لنا أهمية موضوع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية سواء أكاديمياً أو عملياً. لكن هذه الأهمية لم تعط حقها في القطاع الحكومي، حيث تقل الدراسات في هذا المجال، سواء على المستوى العالمي أو العربي. فعلى مستوى العالم العربي، وجد أن هناك دراستين تطرقتا إلى موضوع سلوك المواطنة التنظيمية (خليفة، ١٩٩٧ وزايد، ٢٠٠٠) حيث قام هذان الباحثان بدراسة هذا الموضوع مع عدد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والولاء

كما وجد (Podsakoff et al., 1997) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، حيث أرجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاط الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية. من جانب آخر وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، حيث كشفت دراسة قام بها (Chen, Hui and Sego, 1998) أن هناك علاقة قوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد أظهر الموظفون الذين يرغبون في ترك العمل سلوكاً متدنياً في المواطنة، والعكس صحيح.

طبعاً هناك العديد من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية... إلخ. حيث وجد أن هناك علاقة قوية بين هذه العوامل وسلوك المواطنة التنظيمية، (ولمزيد من المعلومات انظر: (Wanger and Rush, 2000; Schappe, 1998; Bolon, 1997; Tansky, 1993; Morrman, 1991; Organ and Lonovsky, 1989).

٣ - دراسات حول القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

تعد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية قليلة نسبياً في الفكر الإداري، وذلك بسبب حداثة هذين الموضوعين. وتخفي هذه

الخامسة عشرة. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، حيث اختير أولاً الوزارات غير السيادية، ثم بعد ذلك تم اختيار أفراد العينة من مختلف المراتب الوظيفية مع تركيز أكبر على المراتب الواقعة ما بين السادسة والثالثة عشرة، لأنها تمثل غالبية المراتب الوظيفية في السلم الإداري. ورغبة في تمثيل مجتمع الدراسة بأكبر عدد ممكن من أفراد العينة، تم توزيع ٦٠٠ استبانة على الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي ٤٣٥ استبانة، وذلك بمعدل استجابة بلغ حوالي ٧٢,٥٪ وهو معدل استجابة عالٍ ومقبول في العلوم السلوكية. هذا الحجم من العينة يفوق ما توصي به المعادلة التالية والتي تقول بأن حجم العينة ينبغي أن يكون في حدود ٣٨٤ مفردة (العامري والفوزان، ١٩٩٧).

$$n = z^2 (P[1.0 - P]) / (e)^2$$

فبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي ٥٠٪ كأقصى حد للحجم المطلوب كما توضح ذلك المعادلة $[P(1-P)]$ ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به $\pm ٥\%$ ، فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوي ٣٨٤ مفردة.

٣ - أداة جمع البيانات

استخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء آراء أفراد العينة، حيث تكونت من ثلاثة أجزاء: جزء خاص بالسلوك القيادي التحويلي، وجزء خاص بسلوك المواطنة التنظيمية، والجزء الثالث خصص

للتنظيمي والعدالة التنظيمية، ووجد أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وهذه المتغيرات. لكن هاتين الدراستين لم تتطرقا إلى علاقته بالسلوك القيادي التحويلي، حيث تأتي هذه الدراسة في محاولة لتقديم هذه المفاهيم إلى المتخصصين والممارسين في القطاع العام في الوطن العربي بصفة عامة وفي القطاع الحكومي السعودي الذي يتحمل جزءاً كبيراً في قيادة عملية التنمية والتطور في البلاد بصفة خاصة.

منهجية الدراسة

١ - منهج البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على العديد من الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات الإدارية، تم استخدام المنهج المسحي الذي يسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث؛ مما يجعل إمكانية تعميم النتائج أكبر من غيره من مناهج البحث العلمي، كالمنهج الحقلي أو التجريبي أو غير ذلك من مناهج البحث العلمي. فالمنهج المسحي يعد المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وخصوصاً إذا تم التعامل مع العديد من المتغيرات والمفردات دون إغفال لأوجه قصور هذا المنهج.

٢ - مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية، ممن يشغلون المراتب الوظيفية من المرتبة الأولى وحتى

الذي يستخدم أسلوب الموافقة وعدم الموافقة. ومن أمثلة الأسئلة التي استخدمت لقياس الأبعاد المختلفة ما يأتي: **الإيثار:** «يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم. **وعي الضمير:** «الموظف منضبط ودائماً يلتزم بمواعيد العمل». **الكياسة:** «يحترم الموظف حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم». **الروح الرياضية:** «يقضي الموظف معظم الوقت في الشكوى من أبسط مشكلات العمل». **السلوك الحضاري:** «يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات الرسمية التي يعقدها الجهاز الإداري». بلغ معامل الثبات لهذا المقياس حوالي ٠,٨٠، حيث يعد مقياس ثبات عالٍ ومقبول.

٤ - معالجة وتحليل البيانات

بعد أن تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، تم مراجعتها للتأكد من مدى السلامة والصحة في تعبئتها، بعدها تم ترميزها وترقيمها حيث أعطيت الإجابة «موافق جداً» قيمة «٥»، والإجابة «غير موافق إطلاقاً» قيمة «١» وهكذا لما بينهما. بعدها أدخلت في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ SPSS، حيث تم عكس جميع الأسئلة السلبية لتكون بنود الاستبانة في كل جزء متوافقاً بعضها مع بعض. بعد ذلك تم معالجة هذه البيانات باستخدام مجموعة من الحزم الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط.

للأسئلة العامة. اشتمل الجزء الأول على ٢٣ سؤالاً حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق جداً - غير موافق إطلاقاً) تقيس الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي التحويلي. ومن أمثلة الأسئلة التي استخدمت لقياس الأبعاد المختلفة ما يأتي: **التأثير الكرماتيكي** «يمثل المديرون القدوة التي نحاول أن نتبعها». **التشجيع الإبداعي:** «يعطي المديرون آراء متجددة في رؤية الأشياء التي كانت بالنسبة لنا غير واضحة». **الحث والإلهام:** «يزيد المديرون من تفاؤلنا بالمستقبل». **الاهتمام الفردي:** «يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه». هذا المقياس تم تصميمه من قبل (Bass & Avolio) وتم ترجمته إلى اللغة العربية من قبل هوري (١٩٩٩)، وقام بمراجعة الترجمة عدد من المتخصصين للتأكد من صحتها وسلامتها. بعدها تم اختباره على عينة من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من صدقه وثباته، وقد بلغ معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) حوالي ٠,٩٤ وهو معدل ثبات عالٍ.

أما الجزء الثاني الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تضمن خمسة عشر سؤالاً حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق جداً - غير موافق إطلاقاً) تقيس الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية. استعان الباحث بتصميم هذا المقياس بمقياس زياد (٢٠٠٠) المختصر مع إجراء تغيير على الخيارات (دائماً - نادراً) ليناسب الأصل في هذا المقياس كما صممه Organ (1990)

تحليل البيانات

المعياري، ومن ثم فإن هذا المتوسط يوحى بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الراشدين. أما من ناحية المرتبة الوظيفية التي يشغلونها، فبلغ المتوسط الحسابي حوالي المرتبة الثامنة مع إدراك أن هناك عدداً من الموظفين يشغلون مراتب وظيفية أقل من الثامنة أو أكثر منها، كما يوضح ذلك الانحراف المعياري. وبخصوص الخبرة، يتبين من الجدول أدناه أن متوسطها بلغ حوالي ١٢ سنة؛ مما يعني أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة تجعلهم قادرين على إعطاء معلومات عن الواقع التنظيمي الذي يعيشونه. كما أن العينة تتصف بارتفاع متوسط تعليمها، حيث الأكثرية منها حاصلة على الشهادة الجامعية، كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي والبالغ حوالي ٣,٣٤. أضف إلى ذلك أن طبيعة الوظائف التي يشغلونها كانت إشرافية وغير إشرافية، حيث بلغت نسبة الشاغلين للوظائف الإشرافية حوالي ٣٩٪ وغير الإشرافية حوالي ٦١٪؛ ومن ثم فهناك الرؤساء والمرؤوسون، مما يعني تمثيل الشرائح المختلفة للموظفين.

طرحنا هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات حول السلوك القيادي التحويلي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة بين الأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين، وبينها وبين العوامل الشخصية لأفراد العينة. يستعرض هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها، حيث يتناول التحليل أولاً وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، بعدها يتناول التحليل الثنائي المتمثل بمعاملات الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة.

أولاً : التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لأفراد العينة

يوضح الجدول (١) أن متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة بلغ حوالي ٣٧ سنة مع وجود عدد منهم يزيد على هذا الرقم أو يقل، كما يشير إلى ذلك الانحراف

جدول ١
التحليل الوصفي للعوامل الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
٧,٤٥	٣٦,٢	العمر
٢,٣٥	٧,٥٥	المرتبة
٧,٥٨	١١,٧٠	الخبرة
١,٠٧	٣,٣٤	المؤهل العلمي
غير إشرافية	إشرافية	طبيعة الوظيفة
٢٥٨	١٦٥	العدد
٪٦١	٪٣٩	النسبة المئوية

ثانياً: التحليل الوصفي لسلوك المواطنة التنظيمية

توضح البيانات الواردة في الجدول (٢) رؤية الموظفين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات التي يعملون فيها. ويتبين من الجدول أن هناك ميلاً للموافقة على توافر سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، وإن كان هذا المستوى من الموافقة ليس قوياً كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ حوالي ٣,٣٥. فإمعان النظر في الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى أن هناك أبعاداً يتفوقون على توافرها في الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها، وأبعاداً أخرى ينقسمون حولها، ما بين موافقين عليها وغير موافقين. فمن الأبعاد التي يوافقون على وجودها الإيثار، ووعي الضمير، والكياسة، كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ ٣,٨٤، ٣,٥٩، ٣,٩٨، على التوالي. أما السلوك الحضاري والروح الرياضية، فإنهم منقسمون حولها

كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ ٣,١٨، ٣,٠٦ على التوالي. هذه النتيجة تشير إلى أن هناك فئة ترى أن هذه الأبعاد متوافرة، على حين توجد فئة أخرى تنكر وجودها مما أدى إلى انقسام العينة، وجعل من غير الممكن القول بتوافر هذه الأبعاد من السلوك أو عدم توافرها والذي قد يعود إلى عوامل أخرى سنحاول الكشف عنها لاحقاً.

ثالثاً: التحليل الوصفي للسلوك القيادي التحويلي

لمعرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية، يظهر الجدول (٣) نتيجة استقصاء رؤية الموظفين أفراد عينة الدراسة حول هذا الأمر، وقد جاء فيه أن مستوى السلوك القيادي التحويلي موجود، ولكنه ليس بدرجة قوية كما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي البالغ ٣,٤٦، وهو ما يصدق على الأبعاد المختلفة لهذا السلوك؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للتأثير

جدول ٢
التحليل الوصفي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
٠,٨١	٣,٨٤	الإيثار
٠,٨٥	٣,١٨	السلوك الحضاري
٠,٨٨	٣,٥٩	وعي الضمير
٠,٦٨	٣,٩٨	الكياسة
٠,٨٠	٣,٠٦	الروح الرياضية
٠,٥٢	٣,٥٣	سلوك المواطنة العام

جدول ٣ التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
٠,٧٩	٣,٤٩	التأثير الكرزوماتيكي
٠,٦٩	٣,٤٣	الاهتمام الفردي
٠,٨٥	٣,٣٩	الدوافع الإلهامية
٠,٦٩	٣,٤٩	التشجيع الإبداعي
٠,٦٦	٣,٤٦	القيادة التحويلية إجمالاً

الكرزوماتيكي، والاهتمام الفردي، والدوافع الإلهامية، والتشجيع الإبداعي ٣,٤٩ - ٣,٤٣ - ٣,٣٩ - ٣,٤٩ على التوالي. وعلى الرغم من الإشارة إلى تمتع المديرين بهذا السلوك، هناك فئة غير قليلة من الموظفين لا ترى ذلك، مما جعل وجهة النظر الكلية تعطي دلالة على أن هذا السلوك لا يرتقي إلى المستوى المأمول، ولا يحظى برضا جميع الموظفين ويحتاج إلى مزيد من التعجيل.

رابعاً: العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية

يبين الجدول (٤) معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. ويتضح من الجدول أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض الأبعاد، كما أن البعض منها لا يرتبط بأي علاقات ذات دلالة إحصائية. أهم ما وجد أن السلوك القيادي التحويلي الإجمالي يرتبط بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع سلوك المواطنة التنظيمية الإجمالي، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين حوالي

٠,٣٠، مما يعني أن الموظفين الذين يرون أن هناك سلوكاً قيادياً تحويلياً في الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها يوافقون على تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية والعكس صحيح. لكن أبعاد القيادة التحويلية لا ترتبط بعلاقات ذات دلالة إحصائية مع الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، فهناك بعض الأبعاد لا يوجد بينها أي علاقة مثل بعد «الروح الرياضية»، حيث لا يرتبط هذا البعد بأي علاقة مع أبعاد القيادة التحويلية. كما يرتبط بُعد «الإيثار» ببعض الأبعاد ارتباطاً ضعيفاً، وعلى حين لا يوجد أي ارتباط بينه وبين بعضها الآخر. ولعل سبب عدم وجود علاقة بين هذه الأبعاد والقيادة التحويلية يعود إلى أن هذه الأبعاد لها سمات ذات طابع شخصي يتطور وينمو مع تطور ونمو شخصية الفرد، ولا يتأثر كثيراً بالعوامل الخارجية في محيط العمل، كالأسلوب القيادي. أما بقية الأبعاد فيرتبط بعضها ببعض بعلاقات متوسطة القوة تراوحت بين ٠,١٠ - ٠,٣٤.

جدول ٤

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التأثير الكارزماطي	الانتماء الفردى	الواقع الإيهامية	التشجيع الإيجابي	القيادة التحويلية	العمر	المرتبة	الخبرة	المؤهل العلمي	طبيعة الوظيفة
الإيقار	٠,٠٦	* ٠,١٠	* ٠,١٠	٠,٠١	٠,٠٨	* ٠,١٢	* ٠,١١	٠,٠٨	** ٠,١٣	٠,٠٨-
السلوك الحضارى	** ٠,٢٧	** ٠,٢٠	** ٠,١٤	* ٠,١٠	** ٠,٢٣	٠,٠١	٠,٠١	* ٠,١٠	٠,٠٩	٠,٠٨-
وعى الضمير	** ٠,٣١	** ٠,٣١	** ٠,٢٣	** ٠,٢٠	** ٠,٣٤	٠,٠١	٠,٠٦-	٠,٠٢	** ٠,١٥-	٠,٠٣
الكنيسة	** ٠,٣٢	** ٠,٢٩	** ٠,٢٦	** ٠,٢٠	** ٠,٣٢	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠٣	٠,٠٣-	٠,٠٢-
الروح الرياضية	٠,٠١	٠,٠١	٤	٠,٠٦	٠,٠٢-	* ٠,١١	** ٠,٢٠	* ٠,١٠	٠,٠٨	٠,٠٣
سلوك المواطنة العام	** ٠,٣١	** ٠,٢٨	** ٠,٢١	** ٠,١٤	** ٠,٣٠	* ٠,١١	٨,٠٠	* ٠,١٠	٠,٠٢-	٠,٠٦-
العمر	٤	٠,٠٦	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,٠٥					
المرتبة	٠,٠٨-	٠,٠٣-	٠,٠٢-	٠,٠٢-	٠,٠٦-					
الخبرة	٠,٠٣-	٠,٠١	٠,٠٢-	٠,٠٢-	٠,٠٢-					
المؤهل العلمى	** ٠,١٦-	٠,٠٣-	٠,٠٨-	٠,٠٩-	* ٠,١٢-					
طبيعة الوظيفة	٠,٠٩-	٠,١١-	٠,٠١-	* ٠,١١-	* ٠,١٠-					

* عند مستوى مغنوية ٠,٠٥

** عند مستوى مغنوية ٠,٠١

للقيايين في منظماتهم ولا للسلوك القياي التحويلي إجمالاً. وقد يكون السبب أن توقعاتهم مرتفعة بسبب ثقافتهم العالية مما يجعلهم غير راضين عن السلوك القياي التحويلي للمسؤولين في منظماتهم، ويتطلعون إلى مزيد من تأصيل هذا السلوك. أما بالنسبة إلى طبيعة الوظيفة، فيرى الموظفون غير المشرفين ضعف التشجيع الإبداعي للقيايين في منظماتهم، وكذلك ضعف السلوك القياي التحويلي إجمالاً، على العكس من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية. ولعل سبب هذا الاختلاف قد يعود إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية يرون أنهم هم القادة المعنيون، ومن ثم يرون أنفسهم قادة تحويليين.

أما بالنسبة إلى العلاقة بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية، فتبين أن العمر يرتبط ببعد الإيثار والروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية العام (٠,١٢، ٠,١١)، (٠,١١) على التوالي. هذا يعني أن الموظفين من كبار السن يرون أن الموظفين يتمتعون بالإيثار والروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية العام أكثر من صغار السن. لكن تبقى هذه العلاقات - وإن كانت معنوية - ضعيفة نسبياً، وتحتاج إلى دراسات أخرى للتأكد منها. وما يمكن أن يقال عن العمر ينطبق إلى حد ما على المرتبة الوظيفية حيث ترتبط بعلاقات ذات دلالة إحصائية مع كل من الإيثار والروح المعنوية (٠,١١)، (٠,٢٠ على التوالي)، إلا أنه لا يوجد لها علاقة مع بقية الأبعاد، بما في ذلك سلوك

ويوحي ذلك بأن السلوك القياي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في السلوك الحضاري للموظف، ووعي الضمير، وكذلك في كياسة الموظف، ولطفه في التعامل مع من حوله. الأمر الذي يقودنا إلى القول بأن القائد الذي يسلك وفقاً للسلوك القياي التحويلي بأبعاده المختلفة (التأثير الكرزمايكي [الجاذبية القياية])، التشجيع الإبداعي، الدفع الإلهامي، والاهتمام الفردي) ينعكس سلوكه على الموظف فيتمتع بسلوك حضاري أفضل، ووعي للضمير أبين، ولطافة في التعامل مع زملائه ورؤسائه وعملائه.

خامساً: العلاقة بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة للسلوك القياي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية

تتضح العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة (العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، الخبرة وطبيعة الوظيفة) والسلوك القياي التحويلي بأبعاده المختلفة في الجدول (٤)، حيث يتبين أن هناك أربع علاقات معنوية فقط، كانت بين التأثير الكرزمايكي والمؤهل العلمي (-٠,١٦)، والتشجيع الإبداعي وطبيعة الوظيفة (-٠,١١) والسلوك القياي التحويلي العام وكل من المؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة (-٠,١٢، -٠,١٠) على التوالي. هذه الارتباطات ضعيفة نوعاً ما ولكن يمكن تفسيرها تفسيراً حذراً بأن الموظفين أصحاب المؤهلات العلمية العليا لا يرون أن هناك تأثيراً كرزمايكيًا

تعمل على تنمية روح المواطنة التنظيمية بين موظفيها، وهي الروح التي قادت الكثير من المنظمات والبلدان إلى التطور والتقدم والازدهار.

ثانياً: أن السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثيراً من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلى قمة التفوق والنجاح، وأصبح مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز لا يتوافر في الأجهزة الحكومية المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات، مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوى السلوك القيادي التحويلي، والعمل على تعزيزه وإنكائه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية.

ثالثاً: تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية (Mackenzie et al., 2001; Pillia et al., 1999)، حيث ذكر الموظفون أفراد العينة - ممن يرون أن العاملين في الوحدات الإدارية التي يعملون بها يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية- أن المديرين في تلك الوحدات يتحلون بسمات القادة التحويليين والعكس صحيح. هذا يعطي دلالة واضحة على أن السلوك القيادي التحويلي يعمل على حفز الموظفين للقيام بمناشط خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب من الموظفين أدائها، وإلى الانغماس في المناشط التطوعية الاختيارية التي من شأنها الارتقاء بالعمل التنظيمي، والإسهام في تحسين أداء المنظمة ككل،

المواطنة التنظيمية العام. كذلك وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والسلوك الحضاري والروح المعنوية وسلوك المواطنة التنظيمية العام (٠,١٠ لكل واحد منهم). وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، وجد أن له علاقة ذات دلالة إحصائية مع الإيثار (٠,١٣) ووعي الضمير (-٠,١٥) مما يعني أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا يرون أن الموظفين يتمتعون بالإيثار، أما وعي الضمير فإنهم يرونه أقل من ذوي المؤهلات العلمية الدنيا. لكن كل هذه العلاقات ضعيفة، ولا يمكن تعميمها في هذه المرحلة بل تحتاج إلى مزيد من الدراسات للتحقق من مصداقيتها. ولعل الدراسات القادمة تتعامل معها بوصفها فروضاً لإثبات مدى صحتها.

النتائج والتوصيات

تتلخص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة في الآتي:

أولاً: في الوقت الذي أثبت فيه البحث العلمي أن لسلوك المواطنة التنظيمية أثراً إيجابية كبيرة على أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، نجد أن مستوى هذا السلوك في الأجهزة الحكومية المستقصاة لا يزال دون المستوى المطلوب في أبعاده المختلفة: الإيثار، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة. هذا المستوى المنخفض يعطي نذيراً بأن حجم التحديات التي ستواجهها هذه المنظمات في العصر الراهن وقادم الأيام سيكون كبيراً، ما لم

دونما الحاجة إلى دفع تكاليف إضافية أخرى لمثل هذا النوع من السلوك.

رابعاً: يمكن القول إجمالاً بأن تفسير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعادهما المختلفة ضعيفة إلى حد كبير. فباستثناء بعض العلاقات الارتباطية الضعيفة بين بعض العوامل الشخصية وبعض الأبعاد، سواء فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي، فإن بقية العلاقات تكاد تختفي؛ مما يوحي بأن آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند الموظفين والسلوك القيادي التحويلي للمديرين لا يتأثر كثيراً بعمر الموظف أو مرتبته الوظيفية أو خبرته أو مؤهله.

لا ريب في أن هذه الدراسة حاولت أن تنتهج أسلوباً علمياً محكماً ودقيقاً لدراسة هذا الموضوع، إلا أنها - وكأي دراسة أخرى في مجال علم السلوك - لا تخلو من أوجه قصور تتطلب من القارئ أخذها بالاعتبار والحذر من تعميمها في هذه المرحلة إلا بعد إعادة دراستها بعينة مختلفة أو أسلوب قياس مختلف أو الاثنين معاً. فتعميم النتائج من خلال دراسة واحدة أمر يكتنفه التعجل، وهو أمر لا يتلاءم مع طبيعة العلم التي تتطلب التريث قبل إصدار الأحكام. لكن بالرغم من كل ذلك فإن هذه الدراسة تطرح مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بغية الإسهام في تحسين العمل الحكومي، والارتقاء بجودته نسوقها على النحو الآتي:

١ - إن تنمية مفهوم السلوك التطوعي الاختياري وتطويره عند الموظفين في الأجهزة الحكومية المختلفة، والعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية مساعدة لإنكائه وتعزيزه ينبغي أن يكون من أوليات العمل التنظيمي في هذه الأجهزة، وذلك لما له من آثار إيجابية جمّة على أداء الموظفين والمنظمة على حد سواء. هذا الأمر يتعاضد بشكل كبير في ظل شح الموارد المالية، وتزايد الحاجة إلى الخدمات الحكومية.

٢ - إن تأصيل السلوك القيادي التحويلي عند المديرين - ليس فقط في المستويات الإدارية العليا كما يترأى للبعض، وإنما في مختلف المستويات الإدارية - من شأنه العمل على تسريع حركة التغيير، والتكيف مع المستجدات العالمية، وحفز الموظفين ودفعهم إلى تحقيق أهداف منظماتهم بفعالية وكفاءة. إن وجود هذا السلوك لا يعزز سلوك المواطنة التنظيمية فقط وإنما يسهم في جعل المنظمة تواكب كل التغيرات المحيطة، نتيجة لوجود الرؤية الواضحة عند هذه القيادة، وكذلك أعضاء المنظمة لما سيكون عليه المستقبل والعمل حثيثاً من أجل تحقيق تلك الرؤية.

٣ - إن عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية

السلوك القيادي التحويلي قد تكشف عن أسباب تمتع الموظفين أو عدم تمتعهم به، ومن ثم تسهيل عملية التعامل مع محددات هذه الأنماط من السلوك. لذا، فإن هذه الدراسة توصي بالبحوث المستقبلية بضرورة البحث في محددات سلوك المواطن التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي من أجل تعميق فهمنا لهذه الموضوعات.

لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوك المواطن التنظيمية والقيادية التحويلية من شأنه الإسهام في تحقيق سرعة انتشار هذه المفاهيم المهمة في مختلف المنظمات، مما قد يترتب عليه تحسين أدائها، والتمشي مع تحديات العصر الذي تعيشه هذه المنظمات.

٤ - إن دراسة العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية أو

المراجع

المواطن التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد ٥٥: ٦١٤-٧٧٥.

محمد عبداللطيف خليفة، ١٩٩٧، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٥، العدد ١: ٩-٥١.

Ackoff, R. 1999. Transformational Leadership, *Strategy and Leadership*, 27(1): 20-25.

Bass, B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage Publications.

Bolon, D. S. 1997. Organizational Citizenship Behavior among Hospital

أحمد سالم العامري وناصر محمد الفوزان، ١٩٩٧، مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٣: ٣٥٣-٣٨٨.

سيد الهواري، ١٩٩٩، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس.

عادل محمد زايد، ٢٠٠٠، تنمية سلوك

Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Ecommitmen. *Journal of Hospital & Health Services Administration*, 42(2): 221-241.

Borman, W. and Motowidlo, S. 1993. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt & W.

- Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. 1987. *Leadership*. NY: Garper and Row.
- Chen, X, Gui, C. and Sego, D. 1998. The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of Allied Psychology*, 83 (6): 922-931.
- Farh, J., Early, P., and Shu-Chi, L. 1997. Impetus for Action: A Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- Gowell, J. and Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Mackenzie, S., Podsakoff, O. and Rich. G. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 9(2): 115-134.
- Morrman, R. 1991. The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Organ, D. and Ryam, K. 1995. A Meta-analytical Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Organ, D. and Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A tow- *Journal of Management*, 25(6): 897-934.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. and Mackenzie, S. 1997. Organizational citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Podsakoff, P., Moorman, R., and Fetter, R. 1990. Transformational Leader and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 4: 107-142.
- leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group *Social Psychology Bulletin*, 23(10): 1078-1087.
- Schappe, S. 1998. The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 132(3): 277-291.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. 1998. *Basic Organizational Behavior*. NY: John Wiley & Sons, Inc.

transformational and Charismatic Leadership Theories *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-306.

Tansky, J. 1993. Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6: 195-207.

Tichy, N. & Devanna, M. 1990. *The Transformational Leader*. NY, NY: John Wiley & Sons.

Wanger, S. and Rush, M. 2000. Altruistic Organizational Citizenship

Behavior: Context, Disposition, and Age. *Journal of Social Psychology*, 140(3): 379-392.

Williams, L. and Anderson, S. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Prefictors of Organizational Citizenship and in-role Behavior. *Journal of Management*, 17:601-617

Leadership and Performance: A longitudinal Investigati *Leadership Quarterly*, 4: 18-102.

The Executive, 4: 7-22.

ABSTRACT

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SAUDI GOVERNMENTAL AGENCIES

AHMED S. ALAAMERI

King Saud University

This study is intended to examine organizational citizenship behavior (OCB) and transformational leadership behavior (TLB) in Saudi governmental agencies. Besides, it is intended to find out the relationship between these two concepts. To achieve these goals, 600 employees in different governmental agencies in Riyadh city were surveyed. Of these, 435 employees were responded representing about 72.5% response rate. The study found that the level of OCB in all dimensions was low in these agencies. Also, the level of TLB does not reach employees aspirations in these agencies. A significant relationship was found between OCB and TLB, but the relationships between these two concepts and demographic factors were weak and need further research to examine them. Finally, this study ends up with a number of academic and practical recommendations.

أحمد بن سالم العامري (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة،
جامعة ولاية نيويورك في الباني، ١٩٩٣م)، أستاذ مشارك، قسم
الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، له
اهتمامات بحثية تشمل القيادة التحويلية، سلوك المواطنة
التنظيمية، التغيير التنظيمي، إعادة هندسة نظم العمل، إدارة الجودة
الشاملة والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.

مجلة العلوم الاجتماعية

فصلية - أكاديمية - محكمة

تعنى بنشر الأبحاث والدراسات في تخصصات السياسة والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا الاجتماعية والجغرافيا السياسية والبشرية

الاشتراكات

الكويت والدول العربية:

أفراد: ٣ دنانير سنوياً
داخل الكويت، ويضاف
إليها دينار واحد في الدول
العربية.

مؤسسات: في الكويت
والدول العربية ١٥ ديناراً
في السنة، ٢٥ ديناراً لمدة
سنتين.

الدول الأجنبية:

أفراد: ١٥ دولاراً.
مؤسسات: ٦٠ دولاراً في
السنة، ١١٠ دولارات
لسنتين.

تدفع اشتراكات الأفراد
مقدماً نقداً أو بشيك باسم
المجلة مسحوباً على أحد
المصارف الكويتية ويرسل
على عنوان المجلة، أو بتحويل
مصرفي لحساب مجلة العلوم
الاجتماعية رقم 07101685
لدى بنك الخليج في
الكويت (فرع العدلية)

تفتح أبوابها أمام

رئيس التحرير
الأستاذ الدكتور

أحمد محمد عبدالحق

• أوسع مشاركة للباحثين
الاجتماعيين العرب
للإسهام في معالجة قضايا
مجتمعاتهم.

• التفاعل الحي مع القارئ
المثقف والمهتم بالقضايا
المطروحة.

• المقابلات والمناقشات الجادة
ومراجعات الكتب
والتقارير.

• تؤكد المجلة التزامها
بالوفاء والانتظام بوصولها
في مواعيدها المحددة إلى
جميع قرائها ومشتريها

Visit our web site
http://kuc01.Kuniv.edu.kw/~jss

توجه جميع المراسلات إلى :

رئيس تحرير مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت
ص. ب. ٢٧٧٨٠ صفاة، الكويت 13055
تليفون ٤٨١٠٤٣٦ - ٤٨٣٦٠٢٦ فاكس ٤٨٣٦٠٢٦ / ٠٠٩٦٥

E-mail: JSS@kuniv.edu.kw

