



أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية

**The impact of transformational leadership on citizenship behavior  
A field study in the Yemeni Red Sea Ports Corporation**

**Bassem Mahmoud Ebrahim AL-Sayes**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**باسم محمود إبراهيم الساييس**

باحث – مركز إدارة الأعمال  
- جامعة صنعاء - اليمن

**Jamal Derhim Ahmed Zaid**

*Researcher - Business Administration –  
University of Science & technology - Yemen*

**جمال درهم أحمد زيد**

باحث - إدارة الأعمال - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية، إضافة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المستويات الإدارية والذي بلغ (1200) مفردة، وتمّ اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، حيث بلغ عددها (291) مفردة، وقد كانت الاستبانة الصالحة للتحليل (289) استبانة، وتمّ معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS28) و (SMART PLS4)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: (وجود مستوى منخفض إلى حدّ ما لنمط القيادة التحويلية، ومستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى وجود أثر إيجابي على المستوى الكلي للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية)، فقد جاء بُعد الاعتبار الفردي أكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، يليه بُعد الاستشارة الفكرية كأقلّ تأثير بينما لا تتأثر سلوك المواطنة التنظيمية ببُعدي التأثير المثالي والتحفيز الملهم . وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بنمط القيادة التحويلية لما لها من أثر في سلوك المواطنة التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

**Abstract:**

This study aims at measuring the impact of transformational leadership on the behavior of organizational citizenship in the Yemeni Red Sea Ports Corporation and knowing the level of practicing transformational leadership and organizational citizenship behavior in the institution under study. It uses the descriptive analytical approach. A study population of 1200 individuals was selected from workers at all administrative levels. Then, a study sample of 291 individuals was selected by using the relative stratified random sampling method. The questionnaire responses valid for analysis were 289. The data were processed statistically using SPSS28 and SMART PLS4. The study has reached a number of findings; the most important of which are: the existence of a quite low level of transformational leadership method; a medium level of organizational citizenship behavior, besides the existence of a positive impact on organizational citizenship behavior at the overall level of transformational leadership as the dimension of individual consideration had the highest impact followed by the dimension of intellectual stimulation having the least influence; however, the organizational citizenship behavior was not affected by the dimensions of ideal effect and inspirational motivation. The study provided a number of recommendations; the most important of which is the need to pay attention to the transformational leadership method for its considerable impact on organizational citizenship behavior.

**Keyword:** Transformational leadership, organizational citizenship behavior, Yemen Red Sea Ports Corporation.

**المقدمة:**

عليها الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري على المستويين الوظيفي والتنظيمي، وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو.

أدت التطورات المختلفة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية إلى تغييرات متسارعة ومنافسة شديدة في بيئة منظمات الأعمال، الأمر الذي فرض

والقوة اللامتناهية التي توجه الافراد نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية. (مسعود وعبدالحفيظ: 2017: 85).

ولمّا لمؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية من أهمية بالغة ومحورية في تغطية جزء من الواردات الغذائية والنفطية والطبية عبر موانئها، كما أنها تُسهم في رفد الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفعالة ذات القيمة المضافة في الناتج المحلي والدخل القومي، مما يطلب منها رؤى فلسفية حديثة في الإدارة والقيادة تجاه موردها البشري، ولا شك أنّ الاهتمام بمفهوم القيادة التحولية

كمدخل استراتيجي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، والاستفادة من أثرها الإيجابي، أصبح مهماً في تعزيز قدرتهم على التعامل مع الأزمات والتحديات لاسيما في ظل تلك الظروف والمتغيرات المتسارعة التي تواجه بيئة عملهم.

كل ذلك يستوجب إجراء دراسة علمية لمعرفة قياس أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

#### مشكلة الدراسة:

تُعدُّ مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية وبما تملكه وتشرف عليه من موانئ بحرية هامة يأتي على رأسها (ميناء الحديد) المركز الرئيسي للمؤسسة و (ميناء الصليف) ركيزة أساسية ومحورية في تعزيز الاقتصاد الوطني في مختلف الظروف، ويُعدُّ العنصر البشري في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية من أهم الموارد التشغيلية، لما له من دور فاعل في أداء الأعمال وتحقيقه أعلى معدلات التشغيل، ونتيجة تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية بسبب الأزمة التي يمرُّ بها البلد، فقد شهدت مؤسسة موانئ

لذا فإنَّ السعي نحو دراسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها والتمثلة في (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) أهمية كبيرة ودور فعال في استمرار المنظمة وفي قدرتها على التكيف المستمر مع بيئتها ونجاحها في تحقيق وإنجاز الأهداف.

وأكدت العديد من الدراسات الحديثة على فاعلية النمط التحولي بالنسبة لجميع المنظمات في ظل الظروف المعاصرة وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والجودة والعدالة والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية والأهداف التنظيمية (فتيح: 2018:502).

فالمنظمات الناجحة هي التي تدعم وتحفز موظفيها للقيام بأعمال تفوق التوقعات وأبعد من حدود واجباتهم الوظيفية باعتبار ذلك مهم لرفع مستوى كفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق الأهداف وحسن استخدام الموارد وزيادة الإبداع والسرعة في الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها.

لذا ظهرت الحاجة إلى نموذج القيادة التحولية بمكوناته المختلفة والتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، فالقيادة التحولية من أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التي تقسح المجال لتمكين العاملين في المنظمة ما يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات ابتكارية وإبداعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر ومطلوب منهم، وتخطي نطاق توقعات الدور الرسمي من خلال إنجاز أعمال خارج الوصف الوظيفي حرصاً منهم على ضمان النجاح والاستمرار، وهذا ما يدخل تحت إطار المواطنة التنظيمية التي تتمثل في ذلك الدافع

ونظراً لأهمية موضوع الدراسة وهو ما اقترحتة دراسة (فرحان: 2017) ودراسة (يغمور وآخرون: 2018) ودراسة (الحاج: 2020) لتناول هذا الموضوع وتطبيقاته في قطاعات وبيئات مختلفة بما فيها بيئة الموانئ البحرية.

وعليه: فإنَّ هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل الآتي:

**ما أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية؟ أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة واقع ممارسة القيادات الإدارية لنمط القيادة التحويلية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
2. معرفة واقع ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
3. قياس أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

**أهمية الدراسة:**

تتحدد أهمية الدراسة في الآتي:

1. ستُسهم دراسة أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في سد القصور الموجود في هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد على البيئة اليمنية وهو بحاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل العلمي.
2. يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في رفد وإثراء المكتبة اليمنية والمكتبة العربية في موضوع الدراسة.

البحر الأحمر اليمنية كغيرها من منظمات الأعمال تحديات ومنافسة شديدة وتغيير سريع في بيئتها، وهذا يتطلب إيجاد قيادات ذات كفاءة عالية تتميز بمجموعة من السلوكيات (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) يُطلق عليها القيادة التحويلية قادرة على جعل الأفراد يقدمون الأفضل ويتجاوزون كل التوقعات.

ومن خلال واقع عمل الباحث في المؤسسة واستشعاره بالمشكلة وملاحظاته المستمرة عن مجريات العمل أنَّ قيادة المؤسسة لا تولي اهتماماً بالعاملين مما انعكس سلباً على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بضعف الولاء والانتماء لديهم وتدني شعورهم بالمسؤولية والرضا الوظيفي وعدم قدرتهم على التكيف مع التغيير الحاصل والتعامل معه.

لذلك فإنه من الضروري العمل على استثارة المرؤوسين وتحفيزهم والتأثير فيهم للانخراط في مثل هذه السلوكيات لما لها من نتائج إيجابية على المنظمة (يغمور وآخرون: 2018: 604)

كما أشارت نتائج دراسات كل من (قرزة و مزهودة: 2020: 134) و (متولي وشحاتة: 2019: 160) و (دبون وصيتي: 2018: 304) أنَّ نمط القيادة التحويلية من أهم التوجهات الحديثة في القيادة المعاصرة لمواجهة التغيرات والتحديات والتأثيرات الداخلية والخارجية من خلال التغيير في السلوك والأسلوب وقدرتها على إثارة اهتمام مرؤوسيهام ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وبناء الثقة والاحترام بينهم وتحفيزهم لحل المشكلات بطرق إبداعية جديدة مما يعزز في ذلك أداء المرؤوسين لأعمالهم الرسمية ولاسيما الأعمال غير الرسمية بكفاءة وفاعلية.

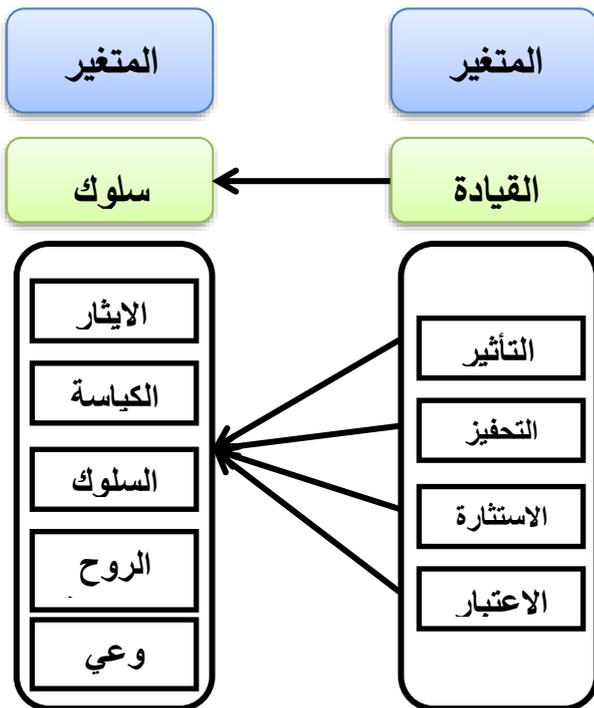
العريض لأداء المهمة. (العطوي، والخافاني:309:2019)

وعرفة Organ (1988) بأنه السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمؤسسة. (حنيش وآخرون:469:2019)

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف سلوك المواطنة التنظيمية: بأنها القيام بأعمال تطوعية لا تتضمنها المهام والواجبات الوظيفية المفروضة على العاملين وخارج نطاق المكافآت الرسمية، وأداؤها يسهم في كفاءة وفعالية العمل في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

**النموذج المعرفي للدراسة:**

تمّ بناء النموذج المعرفي للدراسة استناداً إلى بعض الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة وأهدافها، ويتكون النموذج من المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية كما يوضح الشكل (1).



3. تحليل واقع ممارسات القيادات الإدارية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية وأثرها في تعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4. من المتوقع أن تفيّد نتائج هذه الدراسة الإدارة العليا في المؤسسة مجتمع الدراسة بأهمية نمط القيادة التحويلية باعتباره من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

5. تناول الدراسة قطاع حيوي ومهم على المستوى المحلي وهو مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

**المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:**  
\* القيادة التحويلية:

يُعرّف Trofino (2002) القيادة التحويلية بأنها تمثل مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير المجموعة والمنظمة ككل. (المطيري: 2019: 9).

وعرّف Roche (1978) بأنها قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة. (فتيح: 2018: 511)

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف القيادة التحويلية: بأنها نمط قيادة يؤثر القائد بها على المرؤوسين بغرس القيم والمبادئ لديهم لتغيير أهدافهم والاهتمام باحتياجاتهم والهامهم بالإبداع والابتكار في أعمالهم وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

\* سلوك المواطنة التنظيمية:

هو الانخراط فعلياً للسلوكيات التي ليست ضمن الوصف الوظيفي، وبالتالي لا تندرج تحت العنوان

## شكل (1) النموذج المعرفي

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

## حدود الدراسة:

ستقتصر حدود الدراسة على:

- الحد الموضوعي: يتمثل في دراسة أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
- الحد البشري: العاملين في جميع المستويات الإدارية (مدراء عموم ونوابهم، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، والمختصين) في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية (ميناء الحديدة، ميناء الصليف).

- الحد الزمني: تم إجراء الجزء الميداني من

الدراسة في عام (2022-2023).

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

نشأة وتطور مفهوم القيادة التحولية:

ظهر مفهوم القيادة التحولية في أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Games Burns) بسبب حاجة المنظمات لقيادة ابتكارية مؤثرة تتناسب مع روح ومعطيات العصر الحديث، وتعمل على إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وهو ما يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع وتعميق الشعور بالولاء للمنظمة.

(الخوالدة: 2018: 146) لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم القيادة التحولية تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها ( Burns 1978) عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (فتيح: 2018: 511) عرفها أبو عرابي (2018:108) منهج يعمل من خلاله القادة والمرؤوسين في تحسين مستويات الأخلاق والقيم في المنظمة وترويج العدالة والمساواة والمبادئ الإنسانية بما يرقى بمستويات الأداء وتحقيق طموحات كل من المنظمة والأفراد، وعرفها Faupel&Sus (2018:3) عملية تحدها العلاقة بين القائد والتابع ومواءمة الاحتياجات والقيم المتبادلة بينهم، ويمكن تعريف القيادة التحولية بأنها أسلوب قيادي يسعى القائد من خلالها التغيير في دوافع المرؤوسين من خلال غرس المبادئ والقيم لديهم وتمييزهم بالإبداع

مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنّ برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تُحسّن فعالية المديرين.

- تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- أنّ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وينكر Tichy & Devanna (1990) كما ورد في (علوان: 2017: 1022) أنّ أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاث عناصر في المنظمة وهي:

1. إيجاد رؤية جديدة عن طريق مهمة المنظمة والاستراتيجية إذ أنّ أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لذلك.
2. تصميم هيكل المنظمة ذلك أنّ مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.
3. إدارة الموارد البشرية وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم

والابتكار والإرتقاء باحتياجاتهم الشخصية وتحفيزهم وتوجيه أفكارهم ومبادئهم نحو تحقيق الأهداف.

### أهمية القيادة التحويلية:

إنّ التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية خلقت مزيداً من الضغوطات وأفرزت كثيراً من التحديات أمام المنظمات من أجل مواجهتها، وحتمية التعامل معها دون أن يكون هناك مجال للاختيار أو المهادنة، وفرض عليها إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر، وأن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغيير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتين ملازميتين لمنظمات القرن الجديد (الجرجري والعبيدي: 2020: 526)، لذا استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والمختصين وأصحاب القرار، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبت قوة وأهمية كبيرة في حياة المنظمة، ويمكن توضيح ذلك بحسب ما ورد في (أبو رحمة: 2018: 247-248) أو (حسين: 2019: 708) (العطوي والكعبي: 2019: 22) من خلال العوامل الأربعة الآتية:

- أنّ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في

يدفع المرؤوسين الى النظر اليه بكل حب واحترام ويكون محل اعجاب وتقدير (الجرجري والعبدي: 524: 2020).

## 2- التحفيز الملهم:

من خلال مشاركة المرؤوسين في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة واطهار قيم الحماسة والتفاؤل لديهم والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة (Kozcu&Ozmen: 2021: 16)، ويشير هذا المحور على قدرة القائد في تحديد الهدف من الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه، والتحديات التي تواجههم في حياتهم المهنية داخل المنظمة، ويقوم القائد من خلال هذا المحور إلى الهام المرؤوسين عن طريق تقديم رؤية محفزة للمستقبل، واطهار الحماس والتفاؤل داخل العمل وخلق نوع من التحدي الإيجابي بينهم إلى جانب بناء العلاقات القوية وبت روح التفاؤل أمام المشكلات والصعوبات وبذلك يحول القائد من خلال هذا المحور الخطر إلى فرصة والضعف إلى قوة وبناء على ذلك تطبيق رؤية المنظمة ورسالتها (حسين: 2019: 705-706).

كما يعمل هذا الجانب على تشجيع فكر الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين حيث يترتب على القائد الوصول إلى الفكر الذي يعمل به الأفراد في المنظمة وترسيخ التحديات التي تواجهها المنظمة لدى هؤلاء الأفراد ومشاركتهم ودعمهم لتقديم خطوات تغييرية جديدة، على أن يقوم القائد بإطلاق العنان لدى الأفراد للتعبير وتقديم الاقتراحات المناسبة وفي نفس الوقت يبين لهم مدى التحفيز الذي يمكن أن يُقدم لهم في مثل هذه الحالات، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تركز على تمكين العاملين وتدريبهم ومنحهم

من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

## أبعاد القيادة التحويلية:

لأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة التي أوردها (Bass & Riggio 2006) بالاستناد إلى نموذج (Bass& Avolio, 1994) والمتمثلة في: التأثير المثالي، التحفيز لملمهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي وفيما يلي توضيحاً لكل منها:

### 1- التأثير المثالي:

يمثل هذا الجانب ويركز على شخصية القائد بحيث يكون أنموذجاً للاحتذاء به لدى جميع أفراد المنظمة من خلال سلوكياته وأخلاقه ومبادئه، فالقائد التحويلي يجب أن يحاكي مشاعر العاملين ويحظى بإعجابهم وتقديرهم ويعزز روح المشاركة لديهم مما يجعل منه صورة مثالية يستطيع من خلالها التأثير عليهم لتحقيق منافع ومصالح المنظمة (أبوعرابي: 2018: 109). ويرى Lai et al (2020:3) أن التأثير المثالي يعبر عن السلوكيات التي يمارسها القائد يعزز من خلالها الثقة المتبادلة مع المرؤوسين، ويميل هذا الجانب إلى القيم الأخلاقية والمعتقدات والمبادئ الإنسانية التي يتحلى بها القائد مما تجعل المرؤوسين فخوريين به ويرغبون بالعمل معه ومشاركته، وتحويل مصالحهم الذاتية للأهداف الجماعية العليا، فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة والقوية والملهمة يمتلك القدرة على التأثير في سلوك أتباعه كونه يمثل قدوة ومثل أعلى لهم (Abun et al:2020:359).

فهو يحمل معاني الإيثار والتعاون والتسامح وحب الآخرين فيقدم مصلحة المرؤوسين على مصلحته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي مما

### معوقات القيادة التحويلية:

بعد استعراض القيادة التحويلية لا بد من بيان أن هناك معوقات تنظيمية تجعل من الصعب تطبيق القيادة التحويلية (الغرابية: 2019: 30-31) وهي:

1. ضعف فهم العاملين للمهمة والأهداف.
  2. معوقات الاتصال وقلة الوقت.
  3. معوقات الثقافة، ونقص الكادر الوظيفي.
  4. ارتفاع الدوران الوظيفي للعامل، ودرجة فهم المدير للحاجة لتطبيق القيادة التحويلية.
- وأشار (الحراسي: 2017: 29) أنه لا بد من توفير بيئة صالحة لتطبيق القيادة التحويلية، وأن تطبيق القيادة التحويلية يمر بمعوقات وهي:
1. البناء التنظيمي الهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.
  2. خشية الإدارة العليا من فقدان سلطتها.
  3. عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
  4. ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار.
  5. ضعف نظام التحفيز.
  6. ضعف التدريب.
  7. التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.

### نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعدُّ مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Podsakoff Organ) وإن كانت فكرته الأولى تعود إلى عالم الإدارة الأمريكي (Kats Robart) عام (1964) الذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الطوعي الذي يُعدُّ أساساً لفاعلية المنظمات،

المعلومات اللازمة لتحفيز الإبداع لديهم (أبو عرابي: 2018: 109).

### 3- الاستشارة الفكرية:

وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين (طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات وهياكل المنظمة) (الخالدة وآخرون: 147: 2018)، ويشير هذا المحور إلى قيام القائد بتحفيز العاملين واستثارتهم في تطوير أعمالهم داخل المنظمة بشكل ابتكاري وإبداعي، وذلك من خلال الاستماع للأفكار والمقترحات والتحفيز على إيجاد حلول غير تقليدية لحل المشكلات واتخاذ القرار، والعمل على توسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات الإدارية داخل المنظمات (حسين: 2018: 706).

### 4- الاعتبار الفردي:

يُولي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه (الجمال: 2019: 218)، ووفقاً لهذا البعد يمكن للقائد التحويلي إظهار الاهتمام بحاجات العاملين الفردية، وأن يتفهم مشكلاتهم ويساعدهم على مواجهتها، لتشجيعهم وتنمية قدراتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات الإدارية المناطة بهم بأعلى درجة من الابتكار حيث يقوم القائد بحل مشاكل كل فرد على حدة، وعلى القائد التحويلي إيجاد نظام فعال للتعامل مع الأفراد، إذ عليه أن يصغي جيداً لهم ولمشكلاتهم، وأن يمارس أسلوب الإدارة ليكون قريباً من العاملين، وأن يقوم بتوكيلهم ببعض المهام المتعلقة وذلك لتنمية قدراتهم دون إشعارهم بأنهم تحت الرقابة (الجعفرية: 2018: 47).

وكشفت العديد من الدراسات أنَّ لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وذلك أنَّ هذا السلوك يُسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حُسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمل مع التطورات الخارجية (حسن: 2021: 221)، ويُجمع الكثير من الباحثين والدارسين (أبو العينين: 2019: 14) و (مزهودة وقرزة: 97: 2017) و (أسية: 2018: 287) و(ثابت: 2018: 23) و (نجم وكريم: 2018: 315) و(عبدالدائم وعبدالرزاق: 375: 2019) و(الروسان: 2017: 242) و(هادي وعبدالله: 2021: 315) أنَّ لسلوك المواطنة التنظيمية أهميته الكبرى على مستوى المنظمة والفرد والمجموعة ويمكن إبراز ذلك على النحو الآتي:

#### أ- أهميته على مستوى المنظمة:

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والاقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المُنجزة.
- له أثر كبير في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال المتغيرة.
- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

كما بين أنَّ 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 (المعاني: 2013: 232).

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لتعدد الباحثين، فقد عرفه Organ (1988): هي سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل له لوائح المنظمة الخاصة بالمكافآت وترقيات العاملين (ثابت: 2018: 16)، وعرفه Andrade et al (2017: 4) سلوك فردي ليس معترف بها صراحة من قبل المكافآت الرسمي مما يساهم في الأداء الفعال في المنظمة، وعرفه Khan&Ansari (2018: 2) نوع من سلوك الموظفين الذي يتجاوز الواجب الفردي ويمكن أن يؤثر إيجاباً على الموظف والمنظمة. ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها أداء أعمال إضافية خارج إطار المهام والواجبات الرسمية، ولا تخضع مباشرة لنظام المكافآت والحوافز المعتمدة، وأدائها يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

#### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إنَّ دراسة سلوك المواطنة التنظيمية أصبح يمثل جزءاً مهماً ومحورياً في الإدارة لما تقدمه من قيمة كبيرة للمنظمات، إذ يُعتبر وجودها أمراً حيوياً لبقاء المنظمات (هادي وعبدالله: 2021: 315)، وتتبع أهمية دراسة هذا السلوك في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة (عبدالدائم وعبدالرزاق: 2019: 375) ،

لقد تم تحديد خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وذلك استناداً إلى نموذج (Organ 1988) وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (الروسان 2017) و (Shahab et al 2018) و (الإسماعيل 2019) و (Jayarathna 2019) و (Abdulrab et al 2020) و (Murtezag & Ahmeti 2021) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

1. الإيثار: وهو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة بعضهم البعض في المنظمة دون توقع أو التزام (Güven, 2018, 56)، وتتمثل في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل المنظمي كمساعدة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من خدمات المنظمة (الروسان: 2017: 243).

2. الكياسة: يشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ومساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية (حسن: 2021: 223).

3. السلوك الحضاري: هو المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وحضور اجتماعاتها المهمة غير الرسمية وقراءة مذكراتها وإعلاناتها، وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها بتأدية العمل بصورة جيدة والمحافظة

- يوفر هذا السلوك القدرة على الإبداع من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والانصراف وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.

- يساعد المنظمة في المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة وجذب المزيد من الموظفين الأكفاء.

- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية للمنظمة.

#### ب- أهميته على مستوى الفرد:

- يحسن العلاقة بين المرؤوسين والمدراء مما يزيد رغبتهم في العمل.

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

#### ج- أهميته على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

#### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوكيات إضافية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم.

4. عدم رضا الموظفين اتجاه وظائفهم يُعدّ عائقاً مهماً يقف وراء عزوف الموظفين عن القيام بسلوكيات إضافية.

5. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم مما يؤدي إلى عزوفهم عن الانخراط في أدوار تطوعية.

6. افتقار المنظمات الإدارية إلى الحوافز الحقيقية التي من شأنها تقوية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن أهمها العدالة التنظيمية.

7. فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا بوظيفي وعدم الرضا الوظيفي وبالتالي قلة الدافعية للعمل.

8. العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

وأشار (حسون: 2016: 67) عن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها على النحو الآتي:

1. تشجيع القادة للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية.

2. إيلاء الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل والتي تحسن نشاطات العاملين.

على ممتلكاتها والدفاع عنها (آسية:2018: 289).

4. الروح الرياضية: يشير هذا البُعد إلى التمسك بقيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تذمر وتحت أي ظروف حتى وإن كانت معاكسة لرغباته (ثابت: 2018: 21).

5. وعي الضمير: هو سلوك الفرد غير المباشر اتجاه المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات العمل في المنظمة، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع أو المعروف (دهليز وزعرب:22: 2017)، وهو سلوك تطوعي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية دون الأخذ بالاعتبار مفاهيم مثل الوقت أو توقعات العمل والابتعاد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي (Guyen:2018:56).

#### معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

يرى Byrne (2004) أنّ عزوف الموظفين في المنظمات الإدارية عن الإسهام في سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يرجع إلى الأسباب التالية: (شهري: 2019: 379)

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.

2. البيئة الاجتماعية والنفسية السلبية للمنظمة تؤدي لعدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحوها.

3. عجز ثقافة وقيم المنظمة على التقليل من ضغوطات العمل اليومية، فالضغط الزائد والشديد يعمل على التأثير السلبي على كفاءة وفعالية الموظفين وعلى قدرتهم لإبراز

للقيادة المسؤولة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

2. دراسة Murtezag&Ahmeti (2021)

هدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في مركز إعادة التدوير شركة Rec Kos، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وبعض خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

3. دراسة الحاج (2020) هدفت إلى تحديد أثر

القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، ومعرفة مستوى توفر القيادة التحويلية في الجامعات محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، كما توصلت إلى أن مصدر التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي كان بسبب توفر سلوكيات الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، ويليهما الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي بينما الاعتبارات الفردية جاء أخيراً بتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي.

4. دراسة قرزة ومزهودة (2020) هدفت إلى

معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة لدى العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري SNTAR، ومعرفة مدى ممارسة القادة الإداريين بالشركة لنمط القيادة التحويلية، ومعرفة مدى اهتمام العاملين بالشركة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية،

3. بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة

غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

4. اتسام القادة في المنظمة بالوعي الإداري

والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة الأمر الذي يحفز العاملين على القيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.

5. ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم

وتعزيزها بالحوار معهم بعيداً عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

6. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم

عملهم واحتياجاتهم في المنظمة وتنفيذها.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية من عدة جوانب مختلفة وفيما يلي أهم الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية:

1. دراسة الأسدي وحسين (2021) هدفت إلى

معرفة ممارسة المنظمات الخدمية للقيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية، وإيضاح علاقة وتأثير القيادة المسؤولة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلديات المثنى وتوصلت الدراسة إلى وجود نمط القيادة المسؤولة بدرجة جيدة، ووجود اهتمام عالي من قبل العاملين في تأدية المهام الموكلة إليهم، ووجود أثر إيجابي معنوي

لتنتهي الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحولية في كل من فاعلية القرارات الإدارية والتمكين الإداري.

7. دراسة البنا (2019) هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحولية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي في شركات تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية، وتقرعت الأهداف الفرعية: معرفة تواجد رأس المال الفكري والإبداع المنظمي والقيادة التحولية، واختبار تأثير القيادة التحولية في الإبداع المنظمي، وتوصلت إلى وجود مستوى عال لرأس المال الفكري وتحقق عال للإبداع المنظمي وممارسة عالية للقيادة التحولية، ووجود تأثير عال للقيادة التحولية في الإبداع المنظمي في الشركات مجتمع الدراسة، ووجود تأثير للقيادة التحولية يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي في الشركات مجتمع الدراسة.

8. دراسة الإسماعيل (2019) هدفت إلى معرفة دور نمط القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المصارف الإسلامية العمانية، ومعرفة مدى توافر النمط القيادي التحولي ومدى ممارسة الموظفين في المصارف مجتمع الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود إدراك (المدراء) في المصارف محل الدراسة للنمط القيادي التحولي وبدرجة متوسطة، كما أن إدراك الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، لتنتهي الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة

وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام من قبل الشركة لممارسة نمط القيادة التحولية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي في الأخير هذه الدراسة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر فقط ببعدين متمثلين في كل من الاعتبار الفردي والتأثير المثالي (الجابضية).

5. دراسة Abdulrab et al (2020) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحولية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في (الايثار، الفضيلة المدنية، الضمير الحي، المجاملة، الروح الرياضية) لخمس جامعات ماليزية، وتوصلت إلى وجود أثر ايجابي للقيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي، والقيادة والتمكين النفسي لهما تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.

6. دراسة القحفة (2019) هدفت إلى قياس أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري، ومعرفة مستوى تحقق فاعلية القرارات الإدارية، وكذلك مستوى ممارسة كل من القيادة التحولية والتمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وتوصلت إلى وجود اهتمام في الشركات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية، بينما لم يرقى مستوى ممارسة كل من القيادة التحولية والتمكين الإداري إلى مستوى تحقق فاعلية القرارات،

إلى وجود ارتباط القيادة التحويلية بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي كوسيط جزئي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

11. دراسة يغمور وآخرون (2018) هدفت إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الساكنة، القيادة الانطوائية، القيادة الاخلاقية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنوك الأردنية، ومعرفة مستوى ممارسة المدراء لنمط القيادة التحويلية، وكذلك مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة المدراء لنمط القيادة التحويلية جاء بشكل مرتفع، وايضاً ارتفاع مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية للمدراء لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأن القيادة الساكنة الانطوائية لها أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

12. دراسة عمران آخرون (2018) هدفت إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: جامعة سبها، كما هدفت إلى تقديم معالم فكرية حول موضوع الدراسة ومتغيراته (العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية، إضافة

التحويلية (القيادة الكارزمية، الدفع والالهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الإبداعي) في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

9. دراسة متولي وشحاتة (2019) هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية لنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (الجاذبية القيادية، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمامات الفردية) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بفنادق الخمس النجوم بالقاهرة والإسكندرية، والتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد القيادة التحويلية والتعرف على آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى توافر مرتفع لممارسة المدراء ورؤساء الأقسام في الفنادق عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية، كذلك أن أفراد عينة الدراسة من العاملين يتمتعون بمستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية بجميع أبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية.

10. دراسة Jayarathna (2019) هدفت إلى قياس وفحص القيادة التحويلية، ومعرفة مدى ارتباط التمكين النفسي للمرؤوسين بسلوك المواطنة التنظيمية من خمس شركات رائدة في تصنيع الملابس في سيريلانكا، وتوصلت

التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن مستوى ممارسة القيادة التحولية كانت متوسطة، وكذلك الأمر فيما يخص المواطنة التنظيمية.

16. دراسة Majeed et al (2017) هدفت إلى استكشاف الارتباط بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في مؤسسات التعليم العالي التابعة للقطاع العام في باكستان، ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحولية من خلال الذكاء العاطفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً كوسيط، وهناك تأثير للقيادة التحولية بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الذكاء العاطفي.

#### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها القيادة التحولية متغيراً مستقلاً كدراسة الحاج (2020)، و القحفة (2019) و البنا (2019) وفرحان (2017)، كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً تابعاً مثل دراسة الأسدي وحسين (2021) وعمران وآخرون (2018) و et al (2018) Shahab (2018) كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار القيادة التحولية متغيراً مستقلاً وسلوك المواطنة التنظيمية متغيراً تابعاً كدراسة قرزة ومزهودة (2020)، و الإسماعيل (2019) ومتولي وشحاتة (2019) ويغمور وآخرون (2018) والروسان (2017) و

إلى وجود دور للعدالة التنظيمية في تحقق سلوك المواطنة التنظيمية.

13. دراسة Shahab et al (2018) هدفت إلى معرفة تأثير تمكين القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التمكين النفسي والذكاء العاطفي في صناعة الخدمات الطبية في منطقة جيبارا الإندونيسية، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى أن التمكين النفسي والذكاء العاطفي كوسيط مهم في العلاقة بين تمكين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

14. دراسة فرحان (2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحولية في الأداء المنظمي، وكلما استخدمت القيادة البعد المناسب زاد الأداء المنظمي إيجابياً.

15. دراسة الروسان (2017) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي) في شركات التأمين الأردنية، ومعرفة مدى ممارسة القيادة التحولية في شركات التأمين الأردنية، إضافة إلى معرفة درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذا الشركات، وتوصلت إلى وجود أثر للقيادة

م	اسم المنظمة	عدد العاملين	حجم المنظمة	النسبة المئوية
1	ميناء الحديدة	1125	273	93.75%
2	ميناء الصليف	75	18	6.25%
<b>المجموع</b>				
		1200	291	100%

#### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الأفراد في المؤسسة، لأنَّ متغيري الدراسة طبقاً على مستوى الأفراد.

#### أداة الدراسة:

لقد تمَّ بناء وتطوير استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة، وكذلك استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول تمثل: في معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) والقسم الثاني تمثل: بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وقد بُنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت السباعي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، محايد، غير موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث أُعطيت موافق بشدة (7) درجات، وموافق (6) درجات، وموافق إلى حد ما (5) درجات، ومحايد (4) درجات، وغير موافق إلى حد ما (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة واحدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد، كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم تفسير المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جدول النتائج.

et, Abdulrab و (Murtezag&Ahmeti، 2021)، (al 2020) و دراسة Jayarathna، (2019) و (Majeed et al 2017) (Majeed et al 2017)، كما اتفقت أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنَّها درست أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة الموانئ البحرية وهي مختلفة تماماً عن البيئات التي طُبقت فيها تلك الدراسات.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمَّ جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية بالجمهورية اليمنية التي تشكل قطاع النقل في اليمن الذي يُعدُّ من القطاعات الاقتصادية الهامة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية بواقع (1200) مفردة وفقاً لإحصاءات إدارة الاستحقاقات للإدارة العامة للموارد البشرية في هذه المؤسسة موزعين على مينائي الحديدة والصليف وقد تمَّ اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية بواقع (291) مفردة من مجتمع الدراسة، وهي نسبة ملائمة لمجتمع دراسة عدده (1200) بحسب معادلة (Krejcie&Morgan1970) والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل ميناء.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة لكل بعد

نوع المتغير	المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المستقل	القيادة التحولية	التأثير المثالي	5	12.820%
		التحفيز الملهم	4	10.256%
		الاستثارة الفكرية	4	10.256%
		الاعتبار الفردي	4	10.256%
التابع	سلوك المواطنة التنظيمية	الايثار	5	12.820%
		الكياسة	4	10.256%
		السلوك الحضاري	4	10.256%
		الروح الرياضية	4	10.256%
		وعي الضمير	5	12.820%
الإجمالي			39	100%

جدول (3): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جدول النتائج

التقدير اللفظي لدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية لدرجة الموافقة
موافق بشدة	7	من 6.14 إلى 7	عالية جداً
موافق	6	من 5.29 إلى 6.14	عالية
موافق إلى حد ما	5	من 4.43 إلى 5.29	عالية إلى حد ما
محايد	4	من 3.57 إلى 4.43	متوسطة
غير موافق إلى حد ما	3	من 2.71 إلى 3.57	منخفضة إلى حد ما
غير موافق	2	من 1.86 إلى 2.71	منخفضة
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.86	منخفضة جداً

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (أراء المحكمين):  
 للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من متخصصين في الإدارة والإحصاء في الجامعات اليمنية، لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (39) فقرة.  
 ثانياً: تقييم مؤشرات الثبات والصدق التقاربي:

وقد تم توزيع (335) استبانة، وذلك بعد احتساب نسبة احتمال عدم رجوع بعض الاستبانات لضمان عودة عدد من الاستبانات تتساوى أو تقترب من حجم العينة، وقد تم استرجاع (291) استبانة أي بنسبة (86.87%) من مجموع الاستبانة الموزعة وبنسبة (100%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (289) استبانة بنسبة (99.31%) من إجمالي حجم العينة.  
 اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

## 1- أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

جدول (4): مؤشرات الصدق التقاربي لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	المؤشر	التشبع	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
التأثير المثالي	IV1.1	0.813	0.905	0.930	0.726
	IV1.3	0.882			
	IV1.4	0.889			
	IV1.5	0.803			
	IV1.6	0.871			
التحفيز الملهم	IV2.1	0.876	0.927	0.948	0.820
	IV2.2	0.912			
	IV2.3	0.922			
	IV2.4	0.912			
الاستثارة الفكرية	IV3.1	0.885	0.927	0.948	0.821
	IV3.2	0.922			
	IV3.3	0.927			
	IV3.5	0.891			
الاعتبار الفردي	IV4.3	0.738	0.859	0.905	0.705
	IV4.4	0.871			
	IV4.5	0.870			
	IV4.6	0.872			

## \* التشبعات الخارجية وثبات المؤشرات:

من الجدول (4) يتضح أنّ كل التشبعات الخارجية للمؤشرات أكبر من (0.707) وهذا مؤشر أنّ البُعد بإمكانه تفسير أكثر من (50%) من التباين في المؤشرات.

## \* الثبات المركب والاتساق الداخلي

من الجدول (4) يتضح أنّ كل من الثبات المركب وقيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.700) وأقل من (0.950) وهذا يبين أنّ الأبعاد تتسم بثبات واتساق داخلي.

## \* صدق التقارب بقياس متوسط التباين المستخرج:

من الجدول (4) يتضح أنّ قيم متوسط التباين المستخرج لكل الأبعاد أكبر من (0.50) وهذا مؤشر أنّ الأبعاد تفسر أكثر من (50%) من التباين في مؤشراتها ويشير هذا إلى تحقق صدق التقارب بين الأبعاد والمؤشرات.

## 2- أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):

جدول (5): مؤشرات الصدق التقاربي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المؤشر	التشبع	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
الإيثار	DV1.1	0.818	0.898	0.924	0.709
	DV1.2	0.785			
	DV1.3	0.867			
	DV1.4	0.866			
	DV1.5	0.872			
الكياسة	DV2.1	0.858	0.909	0.936	0.786
	DV2.2	0.922			
	DV2.3	0.898			
	DV2.5	0.867			
	DV3.1	0.815	0.911	0.937	0.790
السلوك الحضاري	DV3.3	0.903			
	DV3.4	0.917			
	DV3.5	0.916			
	DV4.1	0.863	0.899	0.930	0.768
	DV4.2	0.902			
الروح الرياضية	DV4.3	0.913			
	DV4.4	0.824			
	DV5.1	0.823			
	DV5.2	0.915	0.924	0.943	0.767
	DV5.3	0.922			
وعي الضمير	DV5.4	0.853			
	DV5.5	0.862			

(0.950) وهذا يبين أن الأبعاد تتسم بثبات واتساق

داخلي

\* صدق التقارب بقياس متوسط التباين المستخرج:

من الجدول (5) يتضح ان قيم متوسط التباين المستخرج لكل الابعاد أكبر من (0.50) وهذا مؤشر أن الأبعاد تفسر أكثر من (50%) من التباين في

مؤشراتها

\* الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

\* التشبعات الخارجية:

من الجدول (5) يتضح أن كل التشبعات الخارجية للمؤشرات أكبر من (0.707) وهذا يوضح أن البعد بإمكانه تفسير أكثر من (50%) من التباين في المؤشرات.

\* الثبات المركب والاتساق الداخلي:

من الجدول (5) يتضح أن كل من الثبات المركب وقيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.700) وأقل من

لقد تمَّ استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الديموغرافية، حيث يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

تمَّ استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS28) و (SMART PLS4) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تمَّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (6): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة
النوع	الذكور	282
	الإناث	7
العمر	25-35	32
	36-45	130
	>45	127
المؤهل العلمي	دكتوراه	4
	ماجستير	11
	بكالوريوس	119
	دبلوم	83
	ثانوية فأقل	72
المستوى الوظيفي	مدير عام	5
	نائب مدير عام	7
	مدير إدارة	25
	رئيس قسم	113
	فني	52
	مختص	69
	أخرى	18
سنوات الخدمة	5-9	15
	10-	99
	14	175
	>=15	
<b>الإجمالي</b>	<b>289</b>	<b>100%</b>

ناحية متغير العمر فيتضح أنَّ ما نسبته (11.1%) من عينة الدراسة (25. 35) سنة أو أقل، و

يتضح من الجدول ( 6 ) أنَّ ما نسبته (97.6% من عينة الدراسة ذكور بينما (2.4% ) إناث ، أما من

خدمتهم بين ( 10.14 ) سنة وبنسبة (34.3%) فيما جاء في المرتبة الثالثة الفئة الثالثة التي كانت خدمتهم أكثر من ( 15 ) سنة وبنسبة (60.6%) .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية:

الجدول (7) يوضح مستوى ممارسة القيادة التحويلية بكل أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

جدول (7): خلاصة نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية

الترتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
4	1	التأثير المثالي	3.12	1.48	44.6%	منخفضة الى حدما
3	2	التحفيز الملهم	3.21	1.55	45.8%	منخفضة الى حدما
1	3	الاستثارة الفكرية	3.26	1.63	46.6%	منخفضة الى حدما
2	4	الاعتبار الفردي	3.25	1.61	46.5%	منخفضة الى حدما
		القيادة التحويلية	3.20	1.46	45.8%	منخفضة الى حدما

وموافقة العينة عليه بمتوسط (3.26) وانحراف معياري (1.63) ، وتفسر هذه النتيجة ضعف مقدرة قيادة المؤسسة استثارة المرؤوسين ودفعهم في توظيف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم في إنجاز الأهداف وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في إيجاد بدائل وطرق متعددة لحل المشكلات التي تواجه أعمالهم بينما جاء بُعد (التأثير المثالي) بالترتبة الأدنى من حيث الممارسة حسب إجماع وموافقة العينة عليه بمتوسط (3.12)

(45.0%) تتراوح أعمارهم بين (36.45) سنة بينما (45.9%) منهم أعمارهم فوق (45) سنة، وبنسبة للمؤهل العلمي فيتضح أنّ (1.4%) هم من حملة الدكتوراة، و(3.8%) من حملة الماجستير، بينما (41.2%) من أفراد العينة هم من يحملون شهادة البكالوريوس، و(28.7%) هم من حملة الدبلوم، و (24.9%) حملة ثانوية فأقل، وبنسبة للمستوى الوظيفي فيتضح أنّ (1.7%) من عينة الدراسة هم مدرء عموم و (2.4%) برتبة نائب مدير عام، أما مدرء الإدارات فكانت نسبتهم (8.7%)، و(39.1%) هم رؤساء أقسام بينما (18.0%) يعملون فني، و(23.9%) مختص و(6.2%) بوظائف أخرى، وبنسبة لسنوات الخدمة فيتضح أنّ (5.2%) من العينة هم من الفئة الأولى التي تتراوح خدمتهم بين (5.9) تليهم الفئة الثانية التي تتراوح

يتضح من الجدول (7) أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر كان منخفضاً إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وبنسبة مئوية (45.8%) وترى عينة الدراسة أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية محل الدراسة منخفض إلى حد ما. كما يتضح من الجدول أنّ بُعد (الاستثارة الفكرية) جاء في الرتبة الأعلى من حيث الممارسة حسب إجماع

ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية" قد تم تحقيقه.

**ثانياً: مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:**

الجدول (8) يوضح مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير) في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

جدول (8): خلاصة نتائج مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
2	1	الإيثار	4.223	1.459	60.3%	متوسطة
4	2	الكياسة	4.132	1.581	59.0%	متوسطة
3	3	السلوك الحضاري	4.182	1.545	59.7%	متوسطة
1	4	الروح الرياضية	04.27	1.523	61.0%	متوسطة
5	5	وعي الضمير	3.767	1.752	53.8%	متوسطة
		سلوك المواطنة التنظيمي	4.108	1.405	58.7%	متوسطة

لاسيما أنَّها سلوكيات تطوعية واختيارية ليست موجودة في إطار الوصف الوظيفي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم ارتياح العاملين للأوضاع والبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة، بينما جاء بُعد (وعي الضمير) بالرتبة الأدنى من حيث الممارسة حسب إجماع وموافقة العينة عليه بمتوسط (3.767) وانحراف معياري (1.752)، وتفسر هذه النتيجة أنَّ العاملين في المؤسسة لا يمتلكون الوعي الكافي في أهمية الممارسات التطوعية التي تتصف بالتقاني والإخلاص في العمل والحرص على ممتلكات المؤسسة والتضحية من أجلها والسعي لإنجاز أعمال تتجاوز الواجبات الرسمية مما يعني أنَّ العاملين في

وانحراف معياري (1.48)، وتفسر هذه النتيجة أنَّ القادة في المؤسسة لم يدركوا أهمية التأثير في العاملين لأداء أعمالهم وتفضيل مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة إلى جانب ذلك ضعف العلاقات في مختلف المستويات الإدارية التي تعكس احترامهم وثقتهم نحو مرؤوسيه.

ومما سبق نجد أنَّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية جاء بنسبة (45.8%) بمستوى منخفض إلى حد ما، وبالتالي فإنَّ الهدف الأول الذي ينص على "التعرف على مستوى

يتضح من الجدول (8) أنَّ مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.108) وانحراف معياري (1.405) وبنسبة مئوية (58.7%)، وترى عينة الدراسة أنَّ مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية محل الدراسة متوسط.

يتضح من الجدول أنَّ بُعد (الروح الرياضية) جاء في الرتبة الأعلى من حيث الممارسة حسب إجماع وموافقة العينة عليه بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (1.523)، وتفسر هذه النتيجة أنَّ العاملين في المؤسسة لا يتمتعون بكثير من الروح الرياضية أثناء ممارسة أعمالهم اليومية وأنَّ ظهورها بدرجة متوسطة لدى العاملين في المؤسسة يُعد مؤشر سلبي

**اختبار الفرضيات**

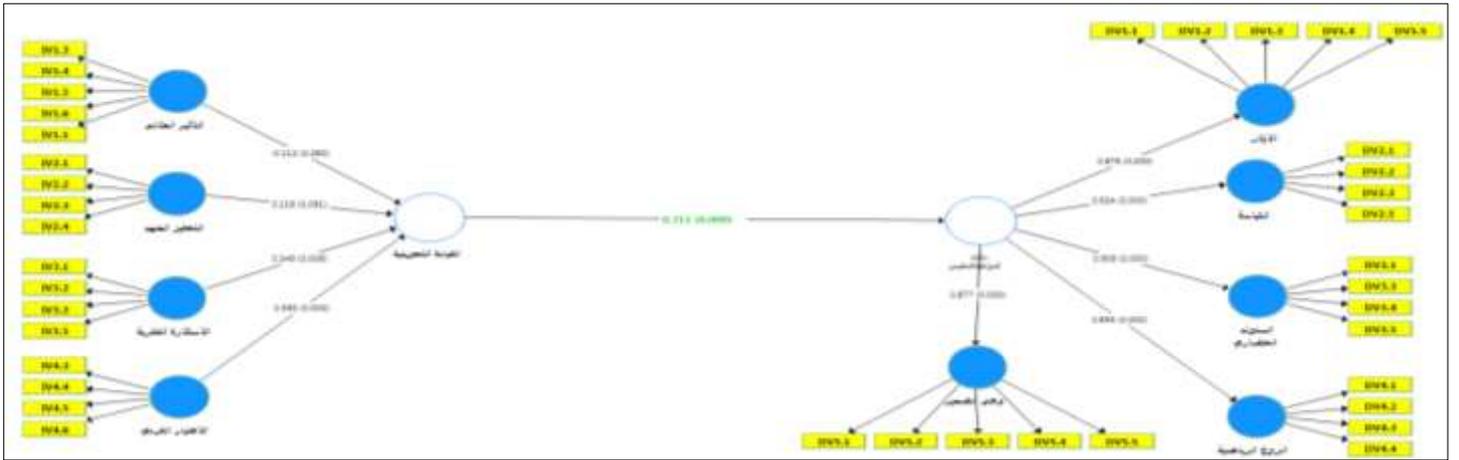
**اختبار الفرضية الرئيسية:**

تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية. جدول (9): معاملات المسار للفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها

المؤسسة بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لإبراز سلوكيات تطوعية لذلك.

ومما سبق نجد أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية جاء بنسبة (58.7%) بمستوى متوسط، وبالتالي فإن الهدف الثاني الذي ينص على "التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية" قد تم تحقيقه.

الفرضية	المسار	R <sup>2</sup>	Beta	الانحراف المعياري	T	p-value
H	القيادة التحويلية -> سلوك المواطنة التنظيمي	0.505	0.711	0.035	20.268	0.000
	التأثير المثالي -> سلوك المواطنة التنظيمي		-0.038	0.082	0.465	0.642
	التحفيز الملهم -> سلوك المواطنة التنظيمي		0.136	0.089	1.534	0.126
	الاستشارة الفكرية -> سلوك المواطنة التنظيمي		0.231	0.099	2.343	0.020
	الاعتبار الفردي -> سلوك المواطنة التنظيمي		0.401	0.087	4.625	0.000



بالنظر إلى بيانات الجدول (9) والشكل (2) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الرئيسية يتضح ما يلي:

شكل (2): مسار العلاقة لنموذج البنائي للفرضية الرئيسية

ومن خلال ذلك يمكن القول إنَّ الهدف المتعلق بمعرفة أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية قد تحقق.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (9) والشكل (3) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة Beta (-0.038)، وكانت قيمة T (0.465) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (9) والشكل (3) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثانية يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الملهم في سلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة Beta (0.136) وكانت قيمة T (1.534) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مزهودة وقرزة 2020) التي بينت عدم وجود تأثير للتحفيز الملهم في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

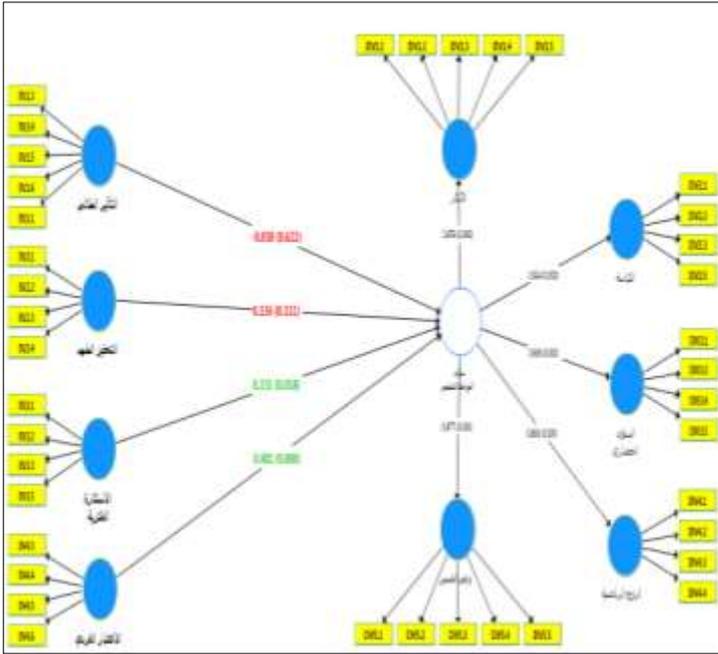
- بلغت قيمة (R2) في المسار الرئيسي للفرضية الأولى (0.505)، وهو ما يشير إلى أنَّ القيادة التحويلية تفسر ما نسبتها (50.5%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية، وأنَّ ما نسبته (49.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وهي تُعد قوة تفسيرية متوسطة، كما تعني للنموذج قدرة تفسيرية جيدة للظاهرة محل الدراسة، ويعزز ذلك قيمة الخطأ المعياري البالغ (0.035).

- بلغت قيمة (Beta) (0.711)، والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإنَّ الزيادة في مستوى القيادة التحويلية بدرجة واحدة سيزيد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تصل إلى (71.1%) ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (20.268)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنَّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الروسان 2017)، (Majeed et al 2017)، (دبون وصيتي 2018)، (متولي وشحاتة 2019)، (الإسماعيل 2019) التي أوضحت أنَّ هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

التي بلغت (4.625) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الروسان 2017)، (مزهودة وقرزة 2020)، (متولي وشحاتة 2019)، (الإسماعيل 2019) التي بينت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي وسلوك المواطنة التنظيمية.



شكل (3) مسار العلاقة للنموذج البنائي للفرضيات الفرعية

#### الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. وجود تقارب في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مستواها في حدود المتوسط.

والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستتارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (9) والشكل (3) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الثالثة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستتارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.231)، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإنَّ الزيادة في مستوى الاستتارة الفكرية بدرجة واحدة سيزيد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (23.1%)، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (2.343) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الروسان 2017)، (متولي وشحاتة 2019) التي بينت أن هناك أثر ذا دلالة معنوية بين الاستتارة الفكرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (9) والشكل (3) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الرابعة يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.401)، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإنَّ الزيادة في مستوى الاعتبار الفردي بدرجة واحدة سيزيد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (40.1%)، ويعزز ذلك قيمة (T)

2. لا يزال مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
3. أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في المؤسسة مجتمع الدراسة بعد الاستثارة الفكرية وأقلها ممارسة بعد التأثير المثالي.
4. لا يزال مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
5. أن أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة في المؤسسة مجتمع الدراسة بعد الروح الرياضية وأقلها ممارسة بعد وعي الضمير.
6. للقيادة التحويلية تأثيراً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة مجتمع الدراسة على المستوى الكلي، ويختلف هذا التأثير باختلاف البعد، فقد جاء بعد الاعتبار الفردي أكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، كما جاء بعد الاستثارة الفكرية كأقل تأثير.

#### المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاعات أخرى.
2. إجراء دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية وربطها مع متغيرات أخرى في بيئة الموانئ البحرية.
3. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في قطاعات أخرى تتضمن متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية.
4. إجراء دراسات مماثلة تأخذ متغيرات معدلة أو وسيطة للأثر والعلاقة المفترضة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالممارسات الإيجابية لنمط القيادة التحويلية من خلال تنظيم دورات تدريبية للقيادات الإدارية توضح أهمية هذا النمط وماله من أثر إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
2. تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية من

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- صنعاء، (اطروحة دكتوراة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن.
- [8] ثابت، عبد الباقي عبد المحسن (2018). المواطنة التنظيمية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية بمدينة الحديدة، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [9] الجرجري، احمد حسين، والعبدي، نور علي (2020). أثر القيادة التحولية في ادارة الازمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (ج) (المؤتمر العلمي الرابع الخفي).
- [10] الجعافرة، عامر زعل عبد ربه (2018). أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحولية كمتغير معدل: النموذج المتكامل (اطروحة دكتوراه)، جامعة مؤتة، الاردن.
- [11] الجمل، سمير سليمان (2019). ممارسه رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية ومعوقات تطبيقها، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 2 (2).
- [12] الحاج، الحسن بن علي عبدالله (2020). القيادة التحولية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة أب (رسالة ماجستير) جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.
- [13] الحرصي، حارب بن محمد بن علي (2017) القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، (رسالة ماجستير) جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- [14] حسن، كاروان كمال (2021). سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في

- [1] أبو العينين، حماد جمال (2019). القيادة التحولية بمدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الجيزة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة مدينة السادات، مصر.
- [2] أبو رحمة، ابراهيم احمد (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحولية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7(4).
- [3] أبو عرابي، رأفت طارق غالب (2018). أثر القيادة التحولية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في امانة عمان الكبرى، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9 (3).
- [4] الاسدي، افنان عبد علي وحسين، عبدالهادي ناصر (2021). القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثني العراق، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (2).
- [5] الاسماعيل، جابر شوهيب (2019). دور القيادة التحولية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية، المجلة الاقتصادية في إدارة الأعمال، 2(1).
- [6] أسية، بوراس (2018). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريريج، (3).
- [7] البناء، عباس عبده قائد (2019). تأثير القيادة التحولية المعدل في العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات . امانة العاصمة .

- [22] عبدالدايم، علي عبدالسلام، وعبدالرزاق، رعدان عدنان (2019). تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الالتزام الوظيفي . بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية، مجلة الآداب، (130).
- [23] العطوي، عامر علي حسين، والكعبي، حميد سالم غياض (2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحولية والتوجه الريادي للمنظمات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (44).
- [24] علوان، نوفل عبد الرضا (2017). العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الاداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة الاولى لمدينة بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 14 (3)،
- [25] عمران، حسن عبدالسلام، وبلقاسم، محمد الساكت، والهوني، فتحية محمد (2018). دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد . جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، (9) . جوان.
- [26] الغرابية، سيف الدين ظاهر (2019). أثر القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير) جامعة ال البيت، الأردن.
- [27] فتيح، هالة عبدالرحمن عبدالوهاب (2018). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحولية على الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة نظرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (3).
- [28] فرحان، علي محمد عبده (2017). القيادة التبادلية والتحولية وأثرهما في الأداء المنظمي . دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية في الجامعات الاهلية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 171 (53) .
- [15] حسون، محمد ياسين (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية (رسالة ماجستير) جامعة دمشق، سوريا.
- [16] حسين، رامز رمضان محمد (2019). أثر تطبيق القيادة التحولية في تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15 (3) .
- [17] الخوالدة، رياض عبدالله والشلبي، فراس سليمان، والشوابكة، زياد علي (2018). دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 38(4).
- [18] دبون، عبدالقادر وصيتي، عبداللطيف (2019). دور انماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، حاله ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، مجلة جلوبال الاقتصادية والإدارية، 4(3).
- [19] دهليز، خالد، وزعرب، نضال حسن (2017). الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، IUGJEBS 25 (1)، 16-35.
- [20] الروسان، محمد علي (2017). أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 6 (2).
- [21] شهري، مينة سليمان (2019). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(3).

الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (2).

[35] نجم، نجيب عبد الحميد، وكريم، خوله صدر الدين (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المعلمين في مديرية بلدية كركوك، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (2).

[36] هادي، معاد عبدالله، وعبدالله، عادل محمد (2021) تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شعب الموارد البشرية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (56).

[37] يغمور، عدي محمد وسعيفان، تغريد صالح وعبدالله، ايمن بهجت (2018). دور الانماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 14 (4).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Abdulrab, M., Zumrah, A. R., A. Alwaheeb, M., Mamary, Y. H. S., & Al-Tahitah, A. (2020). The impact of transformational leadership and psychological empowerment on organizational citizenship behavior of five Malaysian universities. *Journal of Critical Reviews*, 7(9).
- [2] Abun, D., Basilio, G. J., Magallanes, T., Quadra, M. B., & Encarnacion, M. J. (2020). Transformational leadership style of Supervisors/Heads as Perceived by the Employees and the attitude of employees toward the school. *Technium Social Sciences Journal*, 1(13).
- [3] Andrade, T. D., EstIvalete, V. F. B., Costa, V. F., & Ávila, G. L. (2017). Organizational Citizenship Behaviors, Trust and Organizational Support: Framework Analysis Proposition. *Resvista ESPACIOS*, 38(4).
- [4] Faupel, S., & Sus, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.
- [5] Guven, B. (2018). The Quantitative and Qualitative Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business & Economic Policy*, 5(3).
- [6] Jayarathna, y (2019). Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship

الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن.

[29] الفحفة، عبدالكريم صالح حسين (2019). أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية (اطروحة دكتوراة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن.

[30] قرزة، اسمهان، ومزهودة، نور الدين، وعوني، جمعة (2017). أثر التمكين الإداري على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR بولاية باتنة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثالثة: اخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

[31] قرزة، اسمهان، ومزهوده، نور الدين (2020). أثر القيادة التحولية وتأثيرها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، -

[32] متولي، أحمد حسين وشحاتة، حسام سعيد (2019). دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة 17 (1).

[33] مسعود، كيسرى، وعبدالحفيظ، دايرة (2017). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو- مثال الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8).

[34] المعاني، أيمن عودة (2013). أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية في

- Behavior (OCB): Mediating effect of Psychological Empowerment: A study on Apparel Sector Sri Lanka. *Journal of Business School*, 2(4).
- [7] Khan, M., & Ansari, S. A. (2018). Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Study of Assistant Engineers and Junior Engineers of HTPS. *Psychology & Psychological Research International Journal*, 3(7).
- [8] Kozcu, G. Y., & Ozmen, O. N. T. (2020). Effects of Transformational Leadership on Organizational Change Management and Organizational Ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies (GJEBS)*, 10(20). <http://www.dergipark.org.tr/gumusgjebs>.
- [9] Lai, F. Y., Tang, H. C., Lee, Y. C., Lu, S. C., & Lin, C.C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/open-access-at-sage>.
- [10] Majeed, N., Ramayah T., Mustamil N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator, Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society (MMCKS)*, 12(4).
- [11] Murtezaj, D., & Ahmeti, A. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Workplace. *International Research Journal*, 10(1).
- [12] Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence in Medical Service Industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1(3).