



**"تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام
العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك"**

إعداد

د / فهد حمدان العبيري

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

الكلية الجامعية باملج – جامعة تبوك

"تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك"

إعداد

د / فهد حمدان العبيري

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

الكلية الجامعية بالملح - جامعة تبوك

الملخص

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤٣) مبحوث، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي "SSPS" وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وأسئلتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة المبحوثة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانية توظيفها في أقسام الكليات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. وقد توصلت الدراسة للعديد من التوصيات من أبرزها أن تبني مفهوم القيادة التحويلية يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظي - ولا يزال - باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت ممارسة القيادة التحويلية بنتائج إيجابية فردية وتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات مدى الفوائد العديدة التي توجد بها القيادة التحويلية للموارد البشرية والتنظيمية (خلف، ٢٠١٠)، فالفائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يؤثر بمرؤوسيه ويوحي لهم بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات (pilcolo, Colquitt, 2006, الكساسبة وآخرون ٢٠٠٩ م.)، وتعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات وزيادة قدرة المنظمات على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين (زايد، ٢٠٠٧ & التلواني، ٢٠١٣ م.). والقائد التحويلي يدفع المرؤوسين لسعي إلى تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المنظمة. (Avolio, Jung, 1999) ويعمل على تنشئة بيئة أخلاقية لدى العاملين؛ مما يدفعهم إلى تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة وزرع روح الثقة بأنفسهم لزيادة الأداء وإيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل وتوسيع اهتمام المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدراك العاملين بالنظر إلى أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة (العمرى ٢٠٠٤، غنيم ٢٠٠٥، عباس ٢٠٠٤، Carson, Perrew 1995)، والتسامي فوق مصالحهم الذاتية ويمثل الحفز والإلهام باعتباره أحد مجالات وأبعاد القيادة التحويلية قوة دافعة لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويعد الالتزام التنظيمي مقوم استراتيجي للسلوكيات التنظيمية وتوجيهها نحو المصلحة العامة ويمثل الالتزام التنظيمي قناعة إنسانية تجمع بين المقاصد المادية والسلوكية والقيمية والتي تعكس الموقف الإنساني للعاملين نحو المنظمة وما يتخللها من نشاط وعمل، وقد تناول (السعودي، ٢٠٠٦) الالتزام التنظيمي وتوصل إلى أن من أسباب نجاح المنظمات هو التزام وولاء أفرادها لأن الأفراد هم من يملكون مفاتيح المعرفة والتي ستكفل للمنظمة الالتزام في الأداء.

كما تناول كل من (Kiesler, 1991 حنون، ٢٠٠٦) الالتزام التنظيمي من جوانب مختلفة وتم تعريفه بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها وكذلك يمثل الالتزام التنظيمي قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل الجهود لصالحها وهو شعور داخلي

يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة وهو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد تصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.

ويتمثل أيضاً الالتزام التنظيمي في مستوى الشعور الإيجابي لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها وتطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، ومن هنا تصبح القيادة التحويلية آلية تخدم المنظمة بما يحقق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة في المنظمة.

ويلاحظ من كل ذلك أننا أمام نمط جديد من القيادة يتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية المبنية على الأمر والتحكم وتبادل المنافع والمصالح، إلى تقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة فتتبع قدرات العاملين وتمكنهم وتغرس فيهم الثقة والقيم الأخلاقية وتشركهم في القيادة وتولد الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة وتشعرهم بالالتزام فتعزز فيهم سلوك المواطنة التنظيمية الذي تتبع أهميته كما ذكر كل من Borman (Mote1993, Podsatto1999, العامري، ٢٠٠٢) من كونه "يساهم في تحسين الاداء الكلي للمنظمة عن طريق ادارة العلاقات التبادلية بين الموظفين باختلاف اداراتهم وأقسامهم؛ مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وأيضاً يساعد على تماسك المنظمة وتحسين قدرة المديرين على أداء الاعمال بتخصيص وقت كبير للتخطيط الفعال وجدولة الاعمال وحل المشكلات"، وهو "سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً" بنظم الحوافز وتقييم الاداء للمنظمات وهو سلوك مهم لكل المنظمات وهو تصرف غير رسمي وابتكاري من الافراد يقومون به بطريقة طوعية فوق واجباتهم كسلوك اختياري.

(Katz1964, Knonovsky.pugu194. Wayne1993, Niehott, Moornan, 1993) و

قد تناول كل من (Williams. Aud 1991, Chen.al1998) علاقة المواطنة التنظيمية بالكفاءة والفعالية التنظيمية وأيضاً علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالتسرب ودوران العمل وتوصلاً إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وتكيف العاملين مع المتغيرات الخارجية أيضاً ضعف المواطنة التنظيمية يؤدي إلى التسرب ودوران العمل، وفي ضوء ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في البيئة العربية ومنها المملكة العربية السعودية.

وتأسيساً على ما سبق فإن اهتمام الدراسة الحالية ينصب حول التعرف على طبيعة وتحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين سلوك المواطنين التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات فروع جامعة تبوك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر القيادة التحويلية مصدرًا أساسياً للقيادة الفاعلة في المنظمات باختلاف أشكالها (التلثاني، بدر ٢٠١٣)، وتواجه المنظمات في عالم اليوم والمتصف بالمتغيرات بالعديد من المشكلات ولعل من أهمها الوقود المحرك للمنظمة الا وهو المورد البشري، فالقائد الذي يمتلك قدرات عالية من التفكير الإبداعي الإيجابي وروح التعاون وينجذب نحو المنظمة ويتناسب مع بيئته، تكون لديه قدرات عالية لمواجهة التحديات والتغيرات يعتبر هو القائد المطلوب (أل خليفة، الربيعان ٢٠٠٠)، والقادة التحويليون هم من يهتمون مرؤوسيهم ثقافة الرقي بمصالحهم الشخصية من أجل مصالح المنظمة، ولهم القدرة على أحداث تأثيرات خارقة على مرؤوسيهم (Robbins 2003)، وتتمثل مهمة القائد في إدارة النشاطات الادارية بالمنظمة فلذلك لا بد له من مشاركة وتشجيع مرؤوسيه للقيام بأدوارهم كاملة، وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت القيادة الادارية وتوصلت إلى ان السلوك القيادي التحويلي هو الاسلوب الوحيد في الادب الاداري القادر على دفع العاملين باتجاه تحقيق اداء يفوق التوقعات ومقترن بالرغبة الصادقة والطاعة الطوعية والإذعان و الاختيار (الطبول، ٢٠١٠).

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الاتي:-

✱ ما العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنين التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؟

- ومن السؤال الرئيس تنفرع الاسئلة الفرعية التالية :-
- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وسلوك المواطنين التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:-

- ١- التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الكارزمية- الحفز الالهامي- الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفكري).
- ٢- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.
- ٣- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها توسيع قاعدة القيادة التحويلية بمكوناتها المختلفة (الكارزمية -الحفز الالهامي- الاستثارة الفكرية -الاعتبار الفكري) في تحسين سلوك المواطن التنظيمية (التعاون - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري- الايثار) ومستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي او الوجداني -الالتزام المعياري - الالتزام المستمر) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات فروع جامعة تبوك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية : -

١- الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة نادرة في موضوعها من حيث العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطن التنظيمية كذلك بأبعادها المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين , حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي سبق في هذا الصدد سواء في بيئة الإدارة العربية بشكل عام أو بيئة المملكة العربية السعودية بشكل خاص رغم أن الأدب الإداري على الصعيد العالمي يزخر بالكثير - حسب ما توافر لدي الباحث. و يمكن أن تخرج الدراسة بإطار مفاهيمي يساهم فيرفد المكتبة العربية بالأدبيات الجديدة في مجال لقيادة التحويلية والعلاقة بينها وبين سلوك المواطن التنظيمية والالتزام

التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات فروع جامعة تبوك. من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث ما زالت المكتبة العربية في حاجة ماسة لمثل هذه الدراسات.

٢. الأهمية العملية:

من المؤمل ان تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في جامعة تبوك وفروعها محل الدراسة على فهم اوضح لمفهوم القيادة التحويلية بابعادها المختلفة وخاصة للقيادات الأكاديمية بالأقسام والعمل على تطويرها وتمييزها لأهميتها البالغة في دعم الإبداع الاداري والالتزام التنظيمي وتمييزه لدي الافراد بصورة عامة , إذ ان قوة العلاقة بين مستوي القيادة التحويلية ومستوي المواطنة التنظيمية ومدى الالتزام لدى العاملين ستتعرض ايجاباً على زيادة كفاءة الجهاز الإداري بجامعة تبوك .

١- تقديم بعض التوصيات العلمية التي يمكن أن تساهم في اقتراح دراسات مستقبلية وتعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا المجال.

حدود الدراسة:

أ. الحدود البشرية: اعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

ب. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات.

ج. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

د. الحدود المكانية: اختيرت كليات الفروع بجامعة تبوك كموقع لاجراء الدراسة.

ثالثاً :- الأساليب الإحصائية.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

- (١) ألفا كورنباخ *Alpha - Cronabach*:- لقياس ثبات الاستبانة، ومعامل الارتباط.
- (٢) الإحصاء الوصفي (*Descriptive Analysis*):- سيتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري، لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدي إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقديرا لديهم.

٣) تحليل التباين الأحادي (*One Way Analysis of Variance (ANOVA)*) - لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، الخدمة والعمر.

٤) معامل الارتباط " بيرسون " (*Pearson*) لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: أدبيات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية: *Transformational Leadership*

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع القيادة من قبل العلماء والمفكرين في مختلف المجالات، وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات الحديثة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية، والإبداعية، وكذلك الشمول، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. وقد أطلق على هذه النظريات اسم نظريات القيادة الجديدة (*New Leadership Theories*) وشملت نظريات القيادة الإلهامية (*Inspirational*)، والقيادة الرؤيوية (*Visionary*)، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما (*Charismatic*)، والقيادة الخادمة (*Servant leadership*)، والقيادة التحويلية (*Transformational Leadership*) (Kent, 1999; Song, 2002, Yusof, 1999).

ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية، حيث وجد لوي وجاردر (*Lowe & Gardner*, 2001) في دراسة تحليلية أجريها أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية.

- القيادة التحويلية : المفهوم والمكونات :

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (*Burns*)، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض

كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Iain, 2007). ويشير ليثوود (Leithwood, 1990) إلى أن مصطلح "تحويل" يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف. أما أوينز (Owens, 1999) فيعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. وقد عرف ترفينو (Trofino, 2000) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل.

- مفهوم القيادة التحويلية :

وكما يشير الاسم فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الحواري، 1999).

ويصفها كونجر (Conger, 1999) بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. وأشار فير هولم (Fairholm, 1996) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

من جهة أخرى يرى باس (Bass, 1990) ان القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين.

وقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995, 2000) استبانة متعددة العناصر (Multifactor Leadership Questionnaire) بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عوامل هي التأثير المثالي (Idealized Influence (Charisma) والتحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)، والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)، والاستثارة الفكرية او العقلية (Intellectual Stimulation).

فالتأثير المثالي (الكاريزما) يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة يقتدي به المرؤوسون، ويحظى بإعجابهم وتقديرهم واحترامهم، ويتطلب ذلك المشاركة في مواجهة المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين ومصالحهم على مصالحه الشخصية، مظهراً سمواً أخلاقياً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية (الحربي، ٢٠٠٨؛ نورث هاوس، ٢٠٠٦). ويصف التحفيز الإلهامي القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويذكي فيهم الحماس، ويعزز روح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات وعبارات الثناء لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (الحربي، ٢٠٠٨؛ نورث هاوس، ٢٠٠٦؛ Bass & Avolio, 1994). وتتضمن الاعتبارات الفردية اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز والنمو المهني. وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوى العاملين ومشاكلهم، ويحاول تقديم العون والمساعدة، ويستمع بهدوء إلى وجهات نظرهم ومحاولة الوصول إلى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح إيجابية. ويقوم القائد التحويلي بتفويض بعض مهامه إلى المرؤوسين لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون إنهم تحت الرقابة (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1985؛ الحربي، ٢٠٠٨). وأما الاستثارة الفكرية (العقلية) فيعمل فيها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين، ويقوم كذلك ببحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2004؛ الحربي، ٢٠٠٨؛ نورث هاوس، ٢٠٠٦).

لقد أدرك الباحثون أهمية نظرية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، والجامعات والشركات التجارية، فعدوا الندوات وأجروا البحوث والدراسات 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). فنتائج العديد من الدراسات التي تم استقصاؤها تشير إلى ارتباط القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وتحسين الجودة، ومستوى الأداء والولاء الذي يظهره العاملون تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. وحيث أن هذه المتغيرات هي معايير تستخدم عادة لقياس فاعلية القيادة؛ فإنه يمكن القول إن القيادة التحويلية مرتبطة بسلوك القائد الفعال (Bass, 1990).

- مكونات القيادة التحويلية :

تعمل القيادة التحويلية على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى. ويرى بيرنز (Burns) أن في القيادة التغيير المستمر، الذي هو تحويلي بطبيعته، التغيير المادي والثقافي والمؤسسي والنفسي، والقائد التحويلي يشرك الآخرين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة (Allix, 2000). ويمكن القول أن المفاهيم الأخلاقية والقيمية كانت مرافقة للقيادة التحويلية منذ انطلاقتها، ومن خلال الأفكار التي طرحها بيرنز، وسماها بالقيم الداخلية، وحددها بالعدالة والمساواة والإنسانية، وبين أن القائد التحويلي يقود أتباعه بالمعاني والقيم (Iain, 2007).

وأشار باس (Bass, 1985) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الجاذبية Charisma، ويتصف بها القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.
- الاستثارة العقلية Intellectual stimulation، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاعتبار الفردي Individual consideration، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.

وطور كل من باس وأفوليو (Bass, and Avolio, 1994) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

١. التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالفائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.
٢. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخالقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

٤. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تتال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

ومن خلال دراسات لاحقة (Jantzi and Leithwood) و (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter)، الواردة عند (العمراني، ٢٠٠٢) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:

- التمكين: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.
- المكافآت البدائية: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

وظهر مفهوم القيادة التفاعلية أو التبادلية (Transactional Leadership) مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، ويشير (Iain, 2007) إلى أن التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات (Downton) عام ١٩٧٣، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام ١٩٧٨م، واعتبر بيرنز (Burns, 1978) القائد التفاعلي بأنه قائد (عادي)، وهو الذي يشترى الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي (فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدير التفاعلي يبادل الوظائف والأمن بالانتماء مقابل الإذعان للقائد.

ثانياً: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment: المفهوم، الأهمية،

الأبعاد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضائية، 1995م)

مفهوم الالتزام التنظيمي:

على الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال العلوم الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها. وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحيات الأفراد، فإن المنظمات غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وأخذت تبذل الجهد، وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Smith, 2000)، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، أياناً منها بأن التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداداً لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو

الانتقال منها، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة . تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسك (Salancik, 1977) بوشانان (Buchanan, 1974) شيلدون (Sheldon, 1971) إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العملوت ضمنينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006م) ويرى بورتر (Porter, 1968). بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

وقد أشار (Porter et al, 1974 ; Meyer et al, 1993) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الأفراد العاملين مروراً بثلاثة مراحل وهي:

١. **مرحلة ما بعد التعيين المباشر (فترة التجربة):** في هذه المرحلة التي تكون مدتها عام تقريباً يكون العامل خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ضمن سياسة الاندماج الوظيفي، ويكون التوجه الرئيس في هذه الفترة هي الحصول على القبول الوظيفي والأمن الوظيفي من قبل المنظمة.
٢. **مرحلة العمل والإنجاز:** في هذه المرحلة التي تتراوح مدتها بين (٢-٤) سنوات يسعى الفرد إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز المرحلة هذه بالأهمية الشخصية والخوف من الفشل والعجز فضلاً عن ظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل.
٣. **مرحلة الثقة بالمنظمة:** حيث تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من حياته الوظيفية في المنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الموظف اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المرحلة السابقة نحو المنظمة، وفيها يتم الانتقال نحو من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

ويعد بورتر وآخرون (Porter et al. 1974) من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إل أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
 - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
 - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004 م)
- أما بوشانان (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:
1. **التطابق Identification** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
 2. **الانهماك Involvement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
 3. **الولاء Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

- تعود أهمية الالتزام التنظيمي لما يلي :
1. انه يمث لأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيقاً أهدافها.
 2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات (نعسان، ٢٠٠١ م)
 3. انه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
 4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
 5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (عبدالباقي، ٢٠٠٥ م).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تتفق العديد من الدراسات على وجود ثلاثة ابعاد للالتزام يمكن أن يشعر بها العامل في المنظمة نتيجة لطبيعة الدعم الذي يقدم له، وعلى الرغم من التباين في مضامين كل نوع

من الأنواع إلا أنها تعبر بالنهاية عن شعور العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وعلية فقد يكون التزامه عاطفياً أو معيارياً أو مستمراً تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له -وعلى العموم -تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (نعساني، ٢٠٠١)، (الأحمدي، ٢٠٠٤ م)

١. **الالتزام العاطفي Affective Commitment**: الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990)، حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء مايتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ماتقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة موادي وآخرون (Mowady et al. 1982).
٢. **الالتزام المعياري Normative Commitment**، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة فيوضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة، وينر (Wiener, 1982).
٣. **الالتزام المستمر Continuance Commitment**، وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer, 1990) ، و ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى .أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا وجد أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة

التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.الين وماير(Allen&Meyer,1990)

ثالثاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

لعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك التغيير من ثورة معلوماتية، ومد تكنولوجي هائل اجتاحت جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرت التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز المهمات التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية وهدفها (Leveson, 2004)، واوجد بيئة ذات تنافسية عالية، قد دعا المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله المعلمين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-Meh & Nasurdin, 2009)؛ فالحاجة إلى معلمين مهنيين، متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، ببذل كل ما بوسعهم من إمكانيات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم كمعلمين لتحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية هي حاجة أساسية لن تتغير (Vegoda-Gadot, Beer, Birman-Shemesh, & Somech, 2005).

كما أن المؤسسة التعليمية بحاجة إلى مساهمة جميع من فيها لتحقيق أهدافها، فالنجاح دائماً يوازيه الدعم الجماعي والمشاركة؛ لتحسين الإنتاجية، وصقل مهارات المعلمين، وتحسينها (Kouzes & Posner, 2002)، ولعل تلك الحاجة أظهرت الدور البارز للقيادات التربوية في قدرتها الفاعلة على تهيئة المؤسسات التعليمية لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة (Fink & Retallick, 2002)، فالقيادة في كل المجالات معنية ببحث الأفراد على تقبل التغيير وتوجيه جل طاقاتهم لتنمية سلوكيات تنظيمية بناءة لتحقيق الغاية المبتغاة (Kouzes & Posner, 2002) ليس بهدف التغيير لذاته بل لإحداث نقلة نوعية بطرق إنجاز الأعمال، والأهداف، وانتهاج سلوكيات إيجابية (Burns & Carpenter, 2008)، لعل أهمها ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يساعد المعلمون من خلاله زملاءهم طواعية، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل ما يمكن أن يتوفر من موارد متاحة. فهو سلوك طوعي تلقائي، يسهم في تيسير إدارة عجلة التنمية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

وأول من أشار إلى الفائدة المجنية من انتهاج ذلك السلوك أوجن ١٩٧٧ الذي استوحاه من تجربة خاصة كان قد مر بها عندما كان يافعا يعمل في أحد المصانع، وقد واجه صعوبة في التعامل مع أحد الآلات؛ وفي تلك الأثناء بادر أحد العاملين الذي يفوقه مهارة بمد

يد العون له تلقائياً، ومساعدته على إنجاز تلك المهمة، الأمر الذي كان له عظيم الأثر في نفس أورجن، وساهم في توجيه فكره الإداري، وقدمه لاحق في دراساته ووسمه بسلوك المواطنة التنظيمية. وكان لجهود أورجن بالغ الأثر في جذب الباحثين، والدارسين لتناول سلوك المواطنة التنظيمية في سياقات بحثية مختلفة (Organ, 1988).

وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). وتشمل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أورجن (Organ, 1988) خمسة أبعاد: التعاون، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي والاهتمام، والكمياسة. ويصف التعاون ميل المعلم نحو مساعدة زملائه طواعية في المواقف العملية المختلفة (Heilman & Chen, 2005). وتشير الروح الرياضية إلى مقدرة المعلمين على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية غير الملائمة والمزعجة دون تدمير أو شكوى (Cohen & Avrahami, 2006). كما يشير السلوك الحضاري إلى شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيير أعمال المدرسة، والسعى إلى أن يكون ذو حضور دائم في مختلف المحافل، والاطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في القطاع التعليمي (Burns & Carpenter, 2008).

أما الوعي والاهتمام فيصف إنجاز المعلم للأعمال بطريقة صحيحة ولائقة وفي وقتها المناسب، والحرص على مراعاة القوانين والأنظمة (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001)، الأمر الذي يدفعه إلى تعدي الحدود الدنيا المقبولة لإنجاز الأعمال، والوصول إلى درجة الكمال بكل إخلاص وأمانة. وأخيراً تصف الكمياسة حرص المعلم على التزام اللياقة في التعامل مع زملائه وطلابه مع الأخذ بالاعتبار مراعاة مشاعرهم، والحذر من التسبب بالمشكلات، أو إحداث الخلافات (Yen & Neihoff, 2004).

لقد عد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات مختارة، مجالاً خصباً للدراسة والبحث في سياقات بحثية مختلفة (Yen, & Neihoff, 2004, Tschannen-Moran, Podsakoff., & Singh, 2008, Modassir, & DiPaola & Fournier, 2008, 2001, MacKenzie, & Bommer, 1996)، وقد أثبتت دراسات أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك المنظمات التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود تلك المنظمات مناخ من الإيجابية، والتعاون، والانسجام (Chen & Chung, 2007)، ويسعون تلقائياً إلى القيام بأعمال تطوعية، وينتظمون في حضور يفوق المؤلف (Yun, Cox, Sims

(Salam, 2007). كما تزيد المواطنة التنظيمية من المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى الإنجازات المتحققة، وتعزز الثقة التنظيمية، وتهيئ الفرصة للعمل بروح الفريق، والاحتفاظ بالمعلمين الأكفاء المهرة (Modassir & Singh, 2008). وتقديم العون للمعلمين الجدد، وتقليل المشكلات المتعلقة في العمل، وتنمية المهارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف معه. مما يزيد من الفاعلية الإدارية بمنح المدير الوقت الكافي لقيادة المؤسسة التعليمية عوضاً عن الانغماس بمهام إدارية هامشية (Fournier, 2008)

- المواطنة التنظيمية والقائد التحويلي:

نظراً لما يعود به سلوك المواطنة التنظيمية من نفع، فلا بد من البحث في العوامل التي تعمل على تنميته، ولعل أهم تلك العوامل النمط القيادي للمدير (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bacharach, 2000) فقد أشار (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) إلى العلاقة الوثيقة بين النمط القيادي للقائد التربوي ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. فالمدير الفاعل عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات المعلمين، ليبدلوا ما يوسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). بتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، وتعزيز الدافعية والثقة لديهم، مما يدفعهم إلى العمل بجهد أكبر، وإظهار درجات عليا من سلوك المواطنة التنظيمية (Dasborough, 2006). ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت إلى مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية الذي حاز في العقدين الماضيين على اهتمام واسع وملحوظ من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى، منذ ظهوره في كتابات بيرنز (1978) وباس (1985) كواحد من أهم النماذج القيادية الفاعلة في المنظمات (Northouse, 2004).

وقد أشارت الدراسات إلى أن انتهاج القائد التربوي أو الأكاديمي لممارسات القيادة التحويلية ذو أثر إيجابي على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وتكوين بيئة تعليمية إثرائية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). كما أنها من أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين والذي بدوره يعزز من النتائج التعليمية (Tschannen-Moran, 2003). كما تتيح تلك السلوكيات فرصاً للتمكين بتنمية الشعور بالرضا، والمسؤولية، وقيمة الذات (Cohen & Avrahami 2006). كما أكدت نتائج التحليل الفوقي التي قام بها بودساكوف وماكنزي وبومر (Podsakoff, Mackenzie and Bommer, 1996) لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، أن القيادة التحويلية تعد عاملاً تنبؤياً متوسطاً لسلوك المواطنة التنظيمية. إذ تتسم تلك العلاقة

بالتبادلية، فبارتفاع درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية يقدم المدير المزيد من الدعم، والتشجيع، والتمكين مما يرفع من مستوى إنجازاتهم الذي ينعكس إيجاباً على السلوك القيادي لمديرهم. ويلحظ المنتبغ للأدب الذي تناول سلوك المواطنة التنظيمية في السياق التربوي بالدراسة والبحث، توجه ملحوظ لدراسة علاقة ذلك السلوك بمتغيرات تنظيمية مختلفة من مثل العدالة التنظيمية (Yilmas & Asdan, 2009)، والمناخ التنظيمي (Cohen & Keren, 2010)، ومستوى الثقة في مدير المدرسة (Tschannen-Moran, 2003)، وانتماء المعلمين لمدارسهم (Yilmaz & Cokluk-Bokeoglu, 2008)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار (Bolgar & Somech, 2005) وغيرها. إلا أن هناك عدد يسير من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ليس في السياق المدرسي فحسب بل في سياقات بحثية أخرى (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

ثانياً: الدراسات السابقة :

أولاً: دراسات تناولت علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية :

من الدراسات التي بحثت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة (Asagri, Silong, Ahmad, & Abu-Sama, 2008) وعلى عينة تكونت من ٢٢٠ من العاملين في المؤسسات التربوية في إيران إذ تناولت الدراسة النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي. كما بحثت الدراسة اثر العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين كعامل وسيط في تلك العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى إن القيادة التحويلية بجميع أبعادها على علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الأقوى كانت لبعد تحديد الرؤية وتوضيحها، بينما حاز بعد الاستثارة الفكرية على قوة الارتباط الأقل. كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود اثر للعلاقات التبادلية بين القائد والعاملين على العلاقة بين النمط القيادي للمدير وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي المنحى ذاته، ودراسة كمية بطبيعتها قام تشن وتشانغ (Chen & Chung, 2007) بدراسة هدفت الى تعرف أثر النمط القيادي التحويلي لمديري المدارس في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي، وتعرف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية والثقة في تلك العلاقة. استعمل الباحث استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ لتعرف درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وأداة أخرى لتعرف درجة ممارسة المعلمين

لسلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من ٧٤٨ معلمًا يعملون في ٥٨ مدرسة من المدارس الثانوية المهنية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للنمط القيادي التحويلي بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ومستوى الإنجاز التنظيمي. كما ظهرت العدالة التنظيمية ومستوى الثقة السائدة في المدرسة كعوامل وسيطة في تلك العلاقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة غير المباشرة للنمط القيادي التحويلي، ومستوى الإنجاز التنظيمي وقد لعبت العدالة التنظيمية دورًا وسيطًا فيها.

وفي سبيل تعرف أثر القيادة التحويلية على مستوى إنجاز العاملين ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسساتهم قام كل من بسكولو وكولكويت (Piccolo & Colquitt, 2006) بدراسة تكونت عينتها من ٢٣٨ من المشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية، وتكنولوجيا المعلومات في ولاية فلوريدا الأمريكية. وقد استخدم الباحث مقياس القيادة متعددة العوامل MLQ لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في تلك المؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكثر ممارسة للقيادة لتحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الرجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف مؤسساتهم. كما ارتبطت درجة ممارسة القيادة التحويلية بعلاقة إيجابية متوسطة بدرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

بينما خلصت دراسة تشانن- موران (Tschannen-Moran, 2003) إلى نتائج مخالفة، في دراسة أجرتها على عينة مكونة من المعلمين العاملين في ٥٥ مدرسة من مدارس ولاية اتلنتك الأمريكية، هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مدير المدرسة للنمط القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية ومستوى ثقة المعلمين في ذلك المدير، وعلاقة هذه المتغيرات بدرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين مستوى ثقة المعلمين في مديريهم ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في مدارسهم. بينما انتفت العلاقة بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ممارسة مديريهم لسلوكات القيادة التحويلية.

ثانياً: دراسات تناولت علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي:

دراسة (حمودة , ٢٠٠٢م) والتي جاءت بعنوان " نموذج الالتزام التنظيمي ثنائي البعد: تصنيف محددات البعدين واختبار العلاقة بينهما" واستهدفت تحقيق ثلاثة أهداف، هي: (١) عمل اختبار في بيئة عربية لمدى سلامة الربط بين فرضيات March and Simon و أفكار Angle and Perry حول الالتزام التنظيمي ثنائي البعد، (٢) تحديد وتصنيف محددات البعدين الوجداني والبقائي للالتزام التنظيمي، وذلك من خلال بناء واختبار نماذج العلاقات السببية المتصلة بكل بعد، بما يمكن من معرفة كيفية التأثير أو التحكم في كل منهما، (٣) التعمق في دراسة وتحليل العلاقات المحتملة بين بعدي الالتزام ذاتها، بغية تكوين نموذج متكامل يجمع بين البعدين، بما يمكن واضعي السياسات ومتخذي القرارات من التعرف على مراحل وآليات التأثير على الالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ٤١٦ مفردة ناتجة عن عينة عشوائية بسيطة جمعت من موظفي جامعة الكويت وكلياتها المختلفة، حيث تم اختبار ٩ نماذج موضحة للعلاقات السببية المقترحة بين مجموعة المتغيرات الداخلة في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها تمايز البعد الوجداني في قدرته على التنبؤ بالنواتج التنظيمية مقارنة بالبعد البقائي.

دراسة (الطائي , ٢٠٠٧م): " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، وركزت على تأكيد أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ(النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط. وانطلاقاً من أهمية العلاقة لهذه المتغيرات الثلاث في منظمات الأعمال، جاءت هذه الدراسة لاختبار وتشخيص مستوى أهميتها وأثرها في إمكانية تطبيقها في بيئة التطبيق المتمثلة بـ(شركة بغداد للمشروبات الغازية، شركة الهلال الصناعية، الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية). وتحقيقاً لهدف الدراسة تم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية وأخرى فرعية، إذ شملت العينة (٧٦) فرداً من المديرين بمستويات متفاوتة. وجمعت البيانات والمعلومات عبر استبانة مكونة من (٨٧) سؤالاً، إذ تم معالجة البيانات إحصائياً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وظهر أن هنالك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك على مستوى شركة بغداد للمشروبات الغازية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، كما تبين وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية ببعديها الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات تمثلت بضرورة الاهتمام المطلوب لكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة (التحويلية، التبادلية) والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد.

دراسة (Kumar and Giri, 2009)، والمعنونة بـ "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" وقد هدفت إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من ٣٨٠ عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

دراسة (Boon and Arumugam, 2006) وتناولت "تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات اشباه الموصلات في ماليزيا" وقد هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانات من خلال البريد الالكتروني من اجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة ان الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة الى ان هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

دراسة (Lambert, et, al, 2006) ودرست "تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية". وقد هدفت هذه الدراسة لاختبار اثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية

الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانات من اجل جمع البيانات على (272) موظف في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها وجود مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح ووجود اثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (, 2004 McMurray, et, al) , بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة". وهدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت (1413) استبانته، وقد تم استرداد (1382) استبانته منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

دراسة (1988. Michaels, et.al) , وتناولت "تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي والاعتزاز الوظيفي للبائعين والمشتريين الصناعيين" وهدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاعتزاز الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانته من اجل جمع البيانات وزعت على (215) رجل مبيعات، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات اقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء، ووجدت الدراسة ان هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات اقل من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء. إضافة إلى وجود التزام تنظيمي اكبر يرافقه مستويات اقل من ترك العمل. أما صراع وغموض الدور فقد ظهر بمستويات عالية يرافقه مستويات اقل من الالتزام التنظيمي، ومستويات عالية من ترك العمل.

دراسة الشلوي (2005م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين". وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف

وزعت الاستبانات من اجل جمع البيانات(196) استبانة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها ان مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبيا , اضافة الى ان مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية., ووجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

دراسة العوفي (2005م): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية, والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي, إضافة الى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية, والى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي, والى اثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على (209) موظف, وقد استرد الباحث(167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.
- ان قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وعليه، واتساقا مع ما تقدم، ونظرا لما أشارت إليه العديد من الدراسات عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت تلك العلاقة بشكل مباشر على المستوى العالمي, وانتفاء وجود دراسات تناولت هذه العلاقة على المستوى المحلي، فلعل ذلك يعد مبرراً منطقياً لإجراء مثل هذه الدراسة في سياق الدراسات الادارية التربوية، ،لتعرف على طبيعة تلك العلاقة، والإفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية بشكل عام وجامعة تبوك بشكل خاص .

ثالثاً: إجراءات الدراسة:**أولاً: المنهجية والإجراءات.**

استناداً إلى الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها؛ فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي بنوعيه: (١) المسحي: للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. (٢) الارتباطي: للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية، ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، حيث يشير (القحطاني، وآخرون، ٢٠١٠، ص ٢٠٥) إلى أن المنهج الوصفي المسحي هو الذي يهدف إلى وصف الظاهرة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات. في حين أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الذي يسعى لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

وعليه تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في مجال القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي بغرض بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي ستشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية بحيث يتم توضيح مفهوم القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي وواقعها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك. وميدانياً سوف يتم إجراء المسح الاستطلاعي لعينة من أفراد مجتمع الدراسة للإجابة على فقرات الاستبانة المطورة لهذه الدراسة ومن ثم سيتم تحليل البيانات من خلال الطرق الإحصائية المناسبة باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً: - مجتمع الدراسة وأداتها .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك بكليات الفروع بجامعة تبوك للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ . والبالغ عددهم ٢٩٢ عضواً ، وتم تحديد عدد أفراد المجتمع ككل بعد القيام بزيارة ميدانية لإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس ووكالة الجامعة للفروع وأخذ البيانات الأولية منها . حيث تم اختيارهم للإجابة عن استبانة القيادة التحويلية متعددة العوامل، ومقياس الالتزام التنظيمي ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تم تطويرها من قبل الباحث . وقد تم استرجاع (٢٤٣) استبانة من أفراد مجتمع الدراسة.

الضبط الإحصائي لأداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم تصميم استبانة لتحقيق هذا الهدف، إذ تم تطويرها من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتشتمل الاستبانة على جزأين هما: الجزء الأول المعلومات الأولية لعينة الدراسة، والتي تمثل المتغيرات المستقلة مثل الجنس والجنسية وتخصص القسم. والجزء الثاني فقرات الاستبانة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية.

صدق الاداة :

لتحقيق الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على (١١) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية (جامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة تبوك) من التخصصات الإدارية التربوية، وتحكيم فقرات الاستبانة وفق المعايير الآتية: مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى انتماء الفقرات للادة، وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وتم اعتماد نسبة (٨٠%) أو أكثر لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة. وفي ضوء آراء المحكمين فقد تم تعديل الاستبانة والاحذ بملاحظات الصياغة اللغوية لبعض الفقرات. وقد تم صياغة فقرات الاستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات الواردة من المحكمين، وتكونت بصورتها النهائية من (٥١) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية : القيادة التحويلية وفقراته (٢٠) ، الالتزام التنظيمي وفقراته (١٢) ، سلوك المواطنة التنظيمية وفقراته (١٩) .

ثبات اداة الدراسة:

للتأكد من ثبات اداة الدراسة، تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس من نفس مجتمع الدراسة وغير عينة التطبيق، وحساب الثبات بواسطة طريقتين هما: طريقة الاختبار وإعادته (Test- Re- Test)، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (٠,٩١ - ٠,٩٤)، وكانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (٠,٩٢)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

طريقة كورنباخ ألفا: وذلك من خلال حساب دلالات الثبات على التطبيق الأول الذي تم على العينة الاستطلاعية وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كورنباخ ألفا، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (٠,٩٥ - ٠,٩٦)، وكانت الدرجة الكلية

لثبات وفق هذه الطريقة (٠,٩٨)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والجدول (١) يبين معاملات الثبات، وذلك كالآتي:

جدول (١): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور والدرجة الكلية

المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة التحويلية	٢٠	٠,٩٢	0.96
الالتزام التنظيمي	١٢	٠,٩١	0.96
المواطنة التنظيمية	١٩	٠,٨٩	0.95

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

✳ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية. والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عدد الفقرات	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	١	التأثير المثالي (الكاريزما)	4.04	.86	كبيرة
٥	٢	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	3.91	.87	كبيرة
٤	٣	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	3.72	.97	كبيرة
٤	٤	رعاية الأفراد.	3.60	.99	كبيرة
		الكلية	3.83	.86	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) إلى أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)، رعاية الأفراد.) من قبل رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلى المستوى الكلي جاءت

بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسه القيادة التحويلية (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وقد احتل بعد (التأثير المثالي (الكاريزما)) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤) مما يعكس درجة ممارسة مرتفعة من قبل رؤساء الأقسام العلمية لهذا البعد، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما احتل بعد (التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)) المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبدرجة ممارسة مرتفعة، احتل بعد (رعاية الأفراد.) المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وللوقوف بصورة تفصيلية على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد تم تناولها حسب الأبعاد الفرعية وعلى النحو التالي:

١- التأثير المثالي (الكاريزما):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة بالبعد الأول والذي يقيس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التأثير المثالي (الكاريزما)) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا البعد (٧) فقرات تصف ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التأثير المثالي (الكاريزما)). وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التأثير المثالي (الكاريزما)) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يتحدث عن قيمه ومعتقداته.	4.13	.88	كبيرة
2	7	يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.	4.13	.88	كبيرة
3	4	يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	4.11	.96	كبيرة
4	6	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.	4.09	1.04	كبيرة
5	5	يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.	4.06	.99	كبيرة
6	3	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.	4.02	1.01	كبيرة
7	2	يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.	3.80	1.01	كبيرة
		التأثير المثالي (الكاريزما)	4.04	.86	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (٤,١٣ - ٣,٨٠) وأشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً ويمثل درجة ممارسة كبيرة؛ حيث بلغ (٤,٠٤). وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) التي تنص على "يتحدث عن قيمه ومعتقداته". بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت العبارة (٢) التي تنص على "يحدد أهمية وجود حسن قوي للهدف..". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبدرجة ممارسة كبيرة.

٢- رعاية الأفراد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة بالبعد الأول والذي يقيس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (رعاية الأفراد) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا البعد (٤) فقرات تصف ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (رعاية الأفراد). وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (رعاية الأفراد) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.	3.76	1.09	كبيرة
2	3	يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	3.72	1.09	كبيرة
3	2	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	3.67	1.02	كبيرة
4	4	يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.	3.65	1.14	كبيرة
		(رعاية الأفراد)	3.60	.99	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (٣,٧٦ - ٣,٦٥) وأشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً ويمثل درجة ممارسة كبيرة؛ حيث بلغ (٣,٦٠). وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (١) التي تنص على "يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة". بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت العبارة (٤) التي تنص على "يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبدرجة ممارسة كبيرة.

٣- التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة بالبعد الأول والذي يقيس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا البعد (٤) فقرات تصف ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)). وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد (التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة .	3.74	1.03	كبيرة
2	3	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات .	3.74	1.07	كبيرة
3	2	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات .	3.55	1.05	كبيرة
4	1	يُعيد فحص الافتراضات المناقشة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا .	3.19	1.20	متوسطة
		(التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية))	3.72	.97	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (٣,٧٤ - ٣,١٩) وأشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً ويمثل درجة ممارسة كبيرة؛ حيث بلغ (٣,٧٢). وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤) التي تنص على " يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. " بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة . وجاءت العبارة (١) التي تنص على " يُعيد فحص الافتراضات المناقشة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٩) وبدرجة ممارسة متوسطة .

٤- الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة بالبعد الأول والذي يقيس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

وكذلك تم حساب المتوسط الموزون بشكل عام، حيث يتضمن هذا البعد (٥) فقرات تصف ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية). وقد تم ترتيبها تنازلياً كما يتبين في جدول (٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.	4.00	1.00	كبيرة
2	5	يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.	3.94	1.14	كبيرة
3	3	يُوضّح الرؤية المستقبلية للقسم.	3.89	.98	كبيرة
4	1	يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه.	3.86	1.00	كبيرة
5	4	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة القسم.	3.79	.95	كبيرة
		الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	3.91	.87	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين (٤,٠٠ - ٣,٧٩) وأشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لهذا البعد كان مرتفعاً ويمثل درجة ممارسة كبيرة؛ حيث بلغ (٣,٩١). وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (٢) التي تنص على " يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل " بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وجاءت العبارة (٤) التي تنص على " يُؤكّد على أهمية وجود حس جماعي برسالة القسم." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)، رعاية الأفراد.) ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٧)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية

الابعاد	الإيثار	الكمياسة واللفظ	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الضمير الحي	سلوك المواطنة
التأثير المثالي (الكاريزما)	**٠,٢٧٣	**٠,٥٢٦	**٠,٣٥٩	**٠,٥٤٤	**٠,٣٨٤	**٠,٥١٥
رعاية الأفراد	**٠,٢٧٣	**٠,٤٤٨	**٠,٣٢٤	**٠,٤٧٩	**٠,٢٩٩	**٠,٤٥٢
التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)	**٠,٣٣١	**٠,٤٥٩	**٠,٣٥١	**٠,٥٤٥	**٠,٢٤٢	**٠,٤٨٤
الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)	**٠,٣٦٠	**٠,٥٦٩	**٠,٤١٢	**٠,٥٩٢	**٠,٣٠٥	**٠,٥٦٠
القيادة التحويلية	**٠,٣٢٧	**٠,٥٣٥	**٠,٣٨٥	**٠,٥٧٥	**٠,٢٢٣	**٠,٥٣٦

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (٧) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين سلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس بكلية الفروع بجامعة تبوك، حيث يتضح كلما زد سلوك ممارسة القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من قبل رؤساء الأقسام العلمية تحسنت مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى عضو هيئة التدريس بكلية الفروع بجامعة تبوك .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الفروع بجامعة تبوك ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)، رعاية الأفراد.) ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (٨)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)) ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

سلوك المواطنة	الأبعاد
**٠,٥١٠	التأثير المثالي (الكاريزما)
**٠,٥٦٢	رعاية الأفراد
**٠,٥٣١	التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)
**٠,٥٣١	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)
**٠,٥٦٩	القيادة التحويلية

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (٨) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين سلوك القيادي التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، حيث يتضح كلما زد سلوك ممارسة القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من قبل رؤساء الاقسام العلمية زادت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك .

النتائج والتوصيات:

أولاً: عرض النتائج وتفسيرها:

١. أظهرت الدراسة أن رؤساء الاقسام العلمية في كليات الفروع بجامعة تبوك تتبنى تطبيق نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها بدرجة عالية.
٢. أظهرت الدراسة أن اعضاء هيئة التدريس في الاقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك يشعرون بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية وفقاً لمقياس الدراسة. ولعل ذلك يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعة، حيث تسود مشاعر التسامح والمودة والاحترام بين زملاء والالتزام بالكمياسة في التعامل والحرص على جلب السمعة الطيبة للجامعة. (Asgari et al, 2008).

٣. أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية التي تمت دراستها لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات الفروع بجامعة تبوك بمستويات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: (رعاية الافراد , الاستثارة الفكرية التحفيز الملهم , الجاذبية القيادية، وتمكين العاملين). وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، ٢٠١٠ Ibraheem at) ، (نعساني، ٢٠٠٨)، (Raja, 2012، al,2011).
٤. أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الاكاديمية في الجامعة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وتضمن تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفؤة التي تتوافر فيها القدرة على ايجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على استثارة العاملين وحفزهم. ويكون ذلك من خلال اتباع مسارات وظيفية محددة لاعضاء هيئة التدريس الذين يلاحظ لديهم سمات قيادية من خلال تقارير الاداء والحاقهم بدورات تدريبية تنمي هذه القدرات وتعددهم لتولي الوظائف القيادية في المستقبل. ويمكن الاسترشاد ببعض البرامج التدريبية المقترحة من بعض الباحثين في هذا المجال مثل دراسة (الجارودي، ٢٠٠٧) بعنوان " اعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية: برنامج تدريبي مقترح ". وكذلك اختيار القيادات الاكاديمية بحسب الكفاءة من خلال مقابلات منمطة تكشف عن الصفات القيادية لديهم.
٢. عقد برامج تدريبية للقيادات الاكاديمية من رؤساء الاقسام بمختلف مستوياتها في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات اتباعه. فالقيادة التقليدية التبادلية التي كانت سائدة خلال العقود الماضية لم تعد تناسب تنظيمات العصر الحديث، ويجب التحول عنها نحو القيادة التحويلية التي تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات.
٤. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم القيادة التحويلية، وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات أخرى غيرها. مثل الهندرة، والإبداع الإداري، والولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، ابو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، لسان العرب، ج ٦، دار المعارف، القاهرة.
- الأحمدى، طلال بن عايد (٢٠٠٤). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرين، العدد الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ٤٤-١.
- الثمالي، عبدالله محمد (2002). "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. الطبعة الأولى. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العمراني، عبد العزيز. (٢٠٠٤): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- سلامه، انتصار محمد طه (٢٠٠٣). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العضايلة، علي محمد (١٩٩٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية، ص ٣٢-١٣.
- العوفي، محمد بن غالب (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران (٤٣١ هـ): منهج الدراسة في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS) ط٣، الرياض، المؤلفون.
- القحطاني، محمد علي مانع(2002). "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- القطامين، احمد(٢٠٠٢). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- المرسي، جمال محمد(٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الهواري، سيد (١٩٩٩). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١ : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- نعضاني، عبد المحسن(٢٠٠١). "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نورث هاوس، بيتر (٢٠٠٦). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, No. 63, pp. 1-18**
- Allix, Nicholas M. (2000): Transformational leadership democratic or despotic, **Educational Management & Administration, 28(1), 7-20.**
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-62.**

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass and Stogdill's handbook of leadership** (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). **MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). **Multifactor leadership questionnaire (form 5x)**. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- *Chang, K. H.* (2008). **A study on the influence of coach's leadership behavioral styles and organizational commitment on athlete's satisfaction of college track and field athletes in Taiwan**. Unpublished doctoral dissertation. **United States Sports Academy**, Alabama, USA
- *Chen, C. T.* (2007). **The effect of coach leadership behaviors on players' satisfaction in collegiate basketball in Taiwan**. Unpublished doctoral dissertation. **United States Sports Academy**, Alabama, USA
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 145-179.
- Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB. Retrieved November 15, 2009, from www.usm.my
- Chen, C. & Chung, R. (2007). The Effects of Leadership Styles of Principals in Senior Vocational High Schools for Teacher Organizational Citizenship Behavior and School Organizational Performance. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 15(3), 69-114.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate. *Journal Of School Leadership*, 11, 424-447.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. **Leadership & Organization Development Journal**, 17(5), 11-17

- Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z. (2011). Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league. **World Applied Sciences Journal**, 14(9), 1299-1305.
- Kent, A. (1999). **Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior**. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *Leadership Challenge* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (1990): **The principal's role in teacher development**. In B. Joyce (Ed.). *Changing school culture through staff development* (pp. 134 – 170). Alexandria, Va:ASCD.
- Leithwood, K.(1992):The move toward transformational leadership. *Educational Leadership* 49(5): 8-12.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly contributions and challenges for the future. **Leadership Quarterly**, 11(4), 459-514.
- McMurray, Adela J., Scott, D.R., Pace, R. Wayne(2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.15, No.4.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J, Herscovitch L., and Topolnysky L., (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61,PP. 20–52. Available at: www.emeraldinsight.com
- Mowday, R.T, R.M. Steer and L.W. Porter(1982). The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, pp. 224-247.
- Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4 (1), 3-21.
- Northouse, P. (2004). **Leadership theory and practice** (ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Obeidat, O. (2009). Monitoring and Evaluation at the Jordan Education Initiati (JEI), Paper presented at the International Development Evaluation Association (IDEAS) Global Assembly" "Getting to Results : Evaluation Capacity Building and Development ", Johannesburg, South Africa.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. London: Sage.
- Piccolo, R & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics. *Academy Of Management Journal*, 49, (2), 327–340.
- Podsakoff, M., Mackenzie, B., Paine, J. & Bacharach, J. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513–63.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And OCB. *Journal of Management*, 22 (2), 259-98.
- Podsakoff, P., Mackenzi, S., Moorman, R., & Fetter, R., (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effect On Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Porter, L.W.(1968). The etiology of Organizational Commitment a Longitudinal Study Initial Stages of Employee-Organization Relationships. **Unpublished Manuscript**, pp. 10-18.
- Porter, Lymon W., Richard M. Steer and Richard T. Mowady (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians, **Journal of Applied Psychiatric**, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Salancik, G. R.(1977). **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago.
- Sheldon, M.E.(1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, No.16, pp. 142-150.
- Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A normative View, **Academy of Management Review**, No. 7, pp. 418-428.
- Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational leadership and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, 10(2), 285-306.

- Song, S. (2002). **The relationship between transactional/transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams.** Unpublished doctoral dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque.
- Sagor, R. D. (1992): Three principals who make a difference. Educational Leadership 49(5): 13-18.
- Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, No.2, P 387- 395.
- Somach, A.& Bogler, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior In School: How Dose It Relate To Participation In Decision Making?. Journal of Educational Administration, 43(5), 420-438.
- Somech, A. & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics, Educational Administration Quarterly, 43(1) 38-66.
- Tschanen-moran, M. (2003). Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust. Studies In Leading And Organizing Schools, 3, 157-179.
- Vegoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, 12(4), 1-32.
- Trofino, AJ. (2000): **Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organization,** International Nursing Review, 47(4),232 – 243.
- Yen, H., & Neihoff, B. (2004). Organizational Citizenship Behavior And Organizational Effectiveness: Finding Relationship In Taiwanese Banks. Journal of Applied Social Psychology, 34 (8), 1617-1637.
- Yilmaz, K & Tasdan, M. (2009). Organizational Citizenship And Organizational Justice In Turkish Primary Schools. Journal of Educational Administration, 47 (1), 108-126.
- Yilmaz, K. & Cokluk-Bokeoglu, O. (2008). Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools, World Applied Science Journal, 3(5), 775-780.
- Yun1, S., Cox, J., Sims, H. & Salam, S. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. International Journal of Leadership Studies, 2(3), 171-193.

- Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. **The Physical Educator**, 55(4). 170-175.
- Yusof, A. (1999). **The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and leadership substitutes variables with the job satisfaction of coaches at NCAA Division I and III institutions**. Unpublished doctoral dissertation, The University of Connecticut, Storrs.
- Yusof, A. (2002). Practice of transformational leadership among Malaysian high school coaches and its impact on athlete satisfactions with individual performances. **Journal of the International Council for Health, Physical Education, Recreation, Sport, and Dance**, 38(1), 26-30.

١. وزارة الصحة الأردنية، دائرة الإحصاءات، (٢٠١٠)، www.moh.gov.jo

Abstract

The aim of this current study was to examine the relationship between the degree of practicing transformational leadership by the academics heads of departments and organizational commitment, and organizational Citizenship behavior in the branches colleges at University of Tabuk from the viewpoint of faculty members . The study depends on descriptive and analytical methodize using the practical manner; study sample consists of faculty members from the branches colleges at University of Tabuk amounted (243). The results indicated that the academics heads of departments in the branches colleges at University of Tabuk have a high practicing level to the properties related to transformational leadership.

The conclusion led to show the importance of organizational commitment and organizational citizenship and must use the transformational leadership as modern approach to enhancing and building the organizational commitment and organizational citizenship behavior for the faculty members in the branches colleges at University of Tabuk.

Keywords: Transformational leadership, organizational citizenship, organizational commitment.