

**أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود  
الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط  
دراسة حالة شركة تبوك الدولية للصناعات الدوائية في الأردن**

**د. هيثم علي حجازي**

**جامعة جرش / الأردن**

**د. سناء محمد عمر عبابنة**

**جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن**

**ناديا محمد عبد القادر أبو كويك**

**داليا القدومي**

**كلية الخوارزمي / الأردن**

The Impact of Transformational Leadership in  
Organizational Citizenship Behavior  
Organizational Culture as a Moderating  
Variable:  
A Case Study at Tabuk International  
Pharmaceuticals Manufacturing Company in  
Jordan

أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية  
كمتغير وسيط  
دراسة حالة شركة تبوك الدولية للصناعات الدوائية في الأردن

Dr. Haitham Ali Hijazi \*

Jerash University, Jordan

Dr. Sana Ababneh

Applied Balqa University, Jordan

Nadia Mohammad Abdul Qader Abu Kwaik

Dalia Al-Qadummi

AL-Khuwarizmi College, Jordan

د. هيثم علي حجازي \*

جامعة جرش / الأردن

د. سناء محمد عمر عبابنة

جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن

ناديا محمد عبد القادر أبو كويك

داليا القدومي

كلية الخوارزمي / الأردن

تاريخ النشر: 2025/03/01

Received: 07/12/2024

تاريخ القبول: 2025/01/07

Accepted: 07/01/2025

تاريخ الاستلام: 2024/12/07

Published: 01/03/2025

#### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من العاملين البالغ عددهم (150) موظفاً، ويشغلون وظائف إدارية وفنية. بعد أن تم استبعاد عمال الخدمات. كما بلغ حجم عينة الدراسة (82) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود أثر كلي للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في الشركة المبحوثة، وكذلك بدعم ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى الاستمرار بالاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطبيقها عبر الممارسات اليومية.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تأثير مثالي، تحفيز، استثارة فكرية، اعتبار فردي، سلوك مواطنة تنظيمية، ايثار، كياسة، ضمير حي، روح رياضية، فضيلة مدنية، تبوك للصناعات الدوائية، الأردن

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior with the presence of organizational culture as a mediator variable in Tabuk Pharmaceutical Industries in Jordan. The study population consisted of (150) employees, who occupy administrative and technical positions, after the service workers were excluded. The sample size of the study was (82) individuals. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of transformational leadership on the behavior of organizational citizenship, and the existence of a statistically significant impact of transformational leadership on the organizational culture of the surveyed company, and the existence of a significant impact of organizational culture in organizational citizenship behavior, and the existence of a total impact of organizational culture as a mediator variable in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. The study recommended the need to enhance transformational leadership practices in the surveyed company, as well as to support organizational citizenship behavior practices, in addition to continuing to pay attention to organizational culture and apply it through daily practices.

**Key Words:** Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Organizational Citizenship Behavior, Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportsmanship, Civic Virtue, Tabuk Pharmaceuticals, Jordan

## مقدمة:

يعتمد نجاح المنظمات على الموارد البشرية العاملة فيها باعتبارها المورد الذي يعد العنصر الأهم في تحقيق رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها. وتحقيق ذلك كله يتأثر بالعديد من العوامل الهامة، التي من بينها عامل القيادة. فالعاملون الذين لا تتم قيادتهم وإدارتهم بشكل فاعل لن يكونوا قادرين على تحقيق تلك الأهداف. وفي الوقت نفسه، فإن الثقافة التنظيمية التي تسود داخل المنظمة تلعب دورا هاما في بناء سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمارسه العاملون في المنظمات، خاصة وأن المنظمات تعيش اليوم في عالم سريع متغير، الأمر الذي أصبح يتطلب أن تكون القيادة التنظيمية أكثر أهمية وأن يُنظر إليها على أنها أحد عوامل النجاح الحاسمة .Critical Success Factor

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

## وقد انبثقت عن هذه المشكلة أسئلة الدراسة التالية:

السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن؟

وانبثقت عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما واقع القيادة التحويلية لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثاني: ما واقع الثقافة التنظيمية لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن؟

السؤال الفرعي الثالث: ما واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن؟

## فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية وعلى النحو التالي:

**Ho1 الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن وانبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**Ho1.1 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

**Ho1.2 الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

**Ho1.3 الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

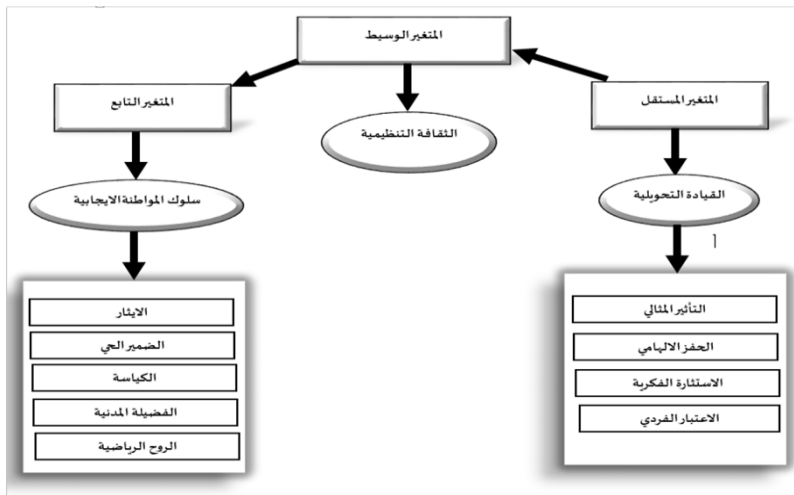
**Ho1.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

**Ho 2 الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

**Ho 3 الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

## أمودج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحثون بإعداد أمودج الدراسة التالي:



شكل رقم (1)

أمودج الدراسة من إعداد الباحثين

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تقصي:

- واقع القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن
- واقع الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن
- واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن
- أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) بوجود المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن
- أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن
- أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الايثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

**أهمية الدراسة**

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في جانبين: نظري، وعملي. فعلى الصعيد النظري تناولت الدراسة واحدا من الموضوعات التي أخذت تحظى بالمزيد من الاهتمام في الأدب الإداري وهو القيادة التحويلية، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من دور في تمكين المنظمات من التعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتقلب الحاد، وحالة عدم التيقن والتأكد. وتبعاً لذلك يُتوقع أن تضفي الدراسة خلفية نظرية في هذا المجال قد تعمل على فتح آفاق جديدة لدراساتها. أما على الصعيد العملي، فمن المتوقع أن تعمل الدراسة الحالية على لفت انتباه صناع القرار في الشركة المبحوثة، وكذلك في قطاع الصناعات الدوائية، ولصناع القرار أيضاً في مؤسسات القطاع العام والخاص لأهمية ممارسة القيادة التحويلية، وكذلك تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وترسيخ ثقافة تنظيمية فاعلة، الأمر الذي سيمكن المنظمات ويساعدها على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها من خلال التحول إلى نهج القيادة التحويلية، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فيها، وكذلك الثقافة التنظيمية، واستثمار هذه المتغيرات الثلاثة الاستثمار الأمثل.

**الأدب النظري:****أولاً: القيادة التحويلية**

تعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية التي أخذت تحظى بالاهتمام في الآونة الأخيرة كونها تعتبر أحد العوامل الحاسمة في نجاح منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم، وأصبح هذا النمط القيادي محور اهتمام العديد من الدراسات المعاصرة كونها تسعى إلى خلق الأفكار والتوجهات الجديدة التي تؤدي إلى نمو المنظمة وتطورها من خلال تعزيز الالتزام والشغف والولاء بين أوساط المديرين والعاملين، مما يؤدي إلى خلق حالة من الاستعداد لدى الجميع لاجتياز تحديات جذرية (Ciulla and Ciulla, 2020; Jackson, 2020; Deligiannidou et al.2020; Stoller, 2021; Bolden et al., 2023; Knights, 2021; Newstead et al., 2021).

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية أول ما ظهر عام 1973 على يد Downton وتبعه فيما بعد James MacGregor Burns في كتابه الصادر عام 1978 ليليه Bass عام 1985 حينما طرح نظرية القيادة التحويلية، ثم أصدر Noel and Devanna عام 1986 كتابها الذي يحمل عنوان "القائد التحويلي Transformational Leader" ولتتواصل بعد ذلك البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع (Simic, 1998).

وقد عرّف Bass and Riggio القيادة التحويلية بأنها نموذج جديد للقيادة قادر على توجيه المنظمات في ظل حالة التقلب والتغيير التي يشهدها القرن الحادي والعشرون؛ في حين عرفها Marshall بأنها نمط قيادي يقوم من خلاله القائد بإحداث التغيير المطلوب وخلق رؤيا لقيادة التغيير وتنفيذه (Gonfa, 2019). كما عرفها Bass بأنها أسلوب أو نمط قيادي يقوم القائد من خلاله بتحويل المرؤوسين، والهائم، وبناء الثقة، وتشجيعهم وتقدير أفكارهم الإبداعية وتطويرهم (Khan

(et al., 2020). وعرفها Mirkamali et al. بأنها سعي القادة إلى توليد أفكار ومنظورات جديدة بهدف خلق مسار جديد للنمو والازدهار امام المنظمة (Korejan and Shahbazi, 2016).

وبناء عليه، فإن جوهر القيادة التحويلية يكمن في قدرة القائد على الإلهام وتمكين، الأمر الذي يعني أنه يجب أن يكون لدى هذا النوع من القادة رؤيا استراتيجية واضحة، وقدرة على نقل هذه الرؤيا وإيصالها إلى مرؤوسيه، وبالتالي على القادة التحويليين خلق شعور مشترك بالهدف لأن المرؤوسين بحاجة أيضا إلى الاعتقاد بأن مساهماتهم الشخصية ذات مغزى وأنهم قادرون على إحداث فرق (Bojovic & Jovanovic, 2020; Schermuly and Meyer, 2020; Monje-Amor et al., 2020; Khan et al., 2022; Murphy & Anderson, 2020; Bin Bakr & Alfayez, 2022; Nguyen, 2020; Bakker et al., 2023; van Tuin et al.2020; Nazir et al.2021; Eide et al., 2020; Afsar & Umrani, 2020; Goswami & Agrawal, 2020; Fransen et al.2020)

### صفات القائد التحويلي

تتطلب القيادة التحويلية توافر مجموعة من الصفات والخصائص في القائد التحويلي ومن هذه الصفات (1) العمل بمثابة وكيل التغيير (2) امتلاك الشجاعة (3) الافتتاح والايان بالآخرين (4) القيادة بالقيم (5) التعلم مدى الحياة (6) القدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة (7) امتلاك القدرة التخيلية الرؤيوية (8) القدرة على الابتكار (9) القدرة على توجيه الفريق (10) تقدير الآخرين (11) تحمل المسؤولية (12) القدرة الإدارية بمعنى أن القائد التحويلي يجب أن يكون مديرا جيدا (13) عدم اضطهاد المرؤوسين (14) عدم تضليل المرؤوسين (15) احترام القوانين والقواعد واللوائح (16) تعزيز شعور المرؤوسين بذاتهم وقدراتهم (17) احترام المرؤوسين (18) الحفز الداخلي وإدارة الذات (19) القدرة على صنع القرارات الصعبة (20) الاستعداد للمخاطرة (21) القدرة على التكيف (23) القدرة على الاصغاء للآخرين (24) الاستباقية (Tichy and Devanna, 1986; Gaplin, 1969; Parry, 1996; Ladkin & Patrick, 2022; Kasemaa & Suviste, 2020; Stock et al., 2022; Caza et al., 2021; Farahnak et al., 2020; Siangchokyoo et al., 2020; Jackson, 2020; Lasrado and Kassem2021; Arifin and Maunah2020;)

### أهداف وأهمية القيادة التحويلية

يشير (شليبي وعبد الرحمن وشاهين، 2021) و (Agbarakwe, Amah, and Okocha, 2021) إلى أن القيادة التحويلية تهدف إلى: (1) تطوير أداء العاملين (2) تشجيع الابتكار والابداع من قبل العاملين (3) إشراك العاملين في صياغة الرؤيا والرسالة والأهداف (4) تنمية روح الفريق الواحد لدى العاملين (5) إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم (6) الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي (7) رفع مستوى اندماج العاملين (8) وتحسين جودة حياتهم. وأشار كل من Anderson; Saleem; Diebig Kahai (Korejan and Shahbazi, 2016; Khan et al., 2020) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على (1) إلهام المرؤوسين ليكونوا رؤيا مشتركة للأهداف المنوي تحقيقها وكذلك معايير الأداء الموضوعية وتعمل على تسهيل تحقيق تلك الأهداف والمعايير (2) خفض مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين (3) تعزيز قدرة المرؤوس على التعامل مع كافة المواقف (4) التخلص من ظاهرة التسكع الاجتماعي Social Loafing داخل المنظمة (5) تحسين أداء المنظمة في بيئة مضطربة (6) إحداث التغيير.

### كيف يؤثر القادة التحويليون؟

يشير (McShane and Von Glinow, 2005; Agbarakwe et al., 2021) إلى أن القادة التحويليين قادرون على التأثير في المرؤوسين وإحداث التغيير من خلال: (1) خلق رؤيا استراتيجية للمنظمة تكون واقعية ذات مستقبل جاذب (2) امتلاك القائد التحويلي القدرة على نقل رؤياه الى المرؤوسين (3) التركيز على نمذجة وتنفيذ الرؤيا أمام المرؤوسين (4) امتلاك القائد التحويلي القدرة على بناء الالتزام الوظيفي من قبل المرؤوسين لتحقيق الرؤيا (5) تعليم المرؤوسين قيمة العمل الذي يقومون به (6) تأكيد القادة التحويليين للمرؤوسين ضرورة تطوير أنفسهم وتنميتها والنجاح في أعمالهم (7) إلهام القادة التحويليين المرؤوسين للعمل بجد أكثر من أجل مصلحتهم الخاصة ومصلحة المنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية

يشير (Bass and Avolio, 1994; Gonfa, 2019; Amin et. Al., 2021) إلى أن القائد التحويلي يتمتع بأربع مهارات، وهي التي أصبحت تُعرف فيما بعد بأبعاد القيادة التحويلية، ويرمز لها بـ Four Is وعلى النحو التالي:

**التأثير المثالي Idealized Influence:** ويعني القدرة على بناء الثقة بالقائد، وتقدير القائد من قبل المرؤوسين، الأمر الذي يشكل أساس قبول التغيير الجذري في المنظمة. وبدون وجود مثل هذه الثقة بالقائد فإن محاولة إعادة توجيه المنظمة يمكن أن تعمل على خلق مقاومة التغيير.

**الحفز الالهامي Inspirational Motivation:** ويعني قدرة القائد التحويلي على إلهام الأفراد وحفزهم على ممارسة السلوك المناسب. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إظهار القائد أمام المرؤوسين الحماس والتفاؤل، وكذلك قيامه بتحفيز فرق العمل، والإشارة إلى النتائج السلبية لتفادها، والميزات والايجابيات لتعزيزها، والتأكيد على الأهداف وضرورة تحقيقها.

**الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation:** وتعني أن للقائد التحويلي دورا هاما في عملية تحويل المنظمة باتجاه جديد، لأن القادة التحويليين يخفون جهود أتباعهم فيما يتعلق بالابتكار والابداع، والحفز على إعادة فحص واختبار الافتراضات القائمة، وحفز التغيير فيما يتعلق بطريقة التفكير في النظر إلى المشكلات وحلها. وهذا كله سيؤدي إلى إمكانية الحصول على أفكار جديدة وابتكارية لحل المشكلات من قبل المرؤوسين.

**الاعتبار الفردي Individual Consideration:** وتعني قدرة القائد على تحليل المرؤوسين ومعرفة احتياجاتهم، إذ أن إشراك الأفراد في عملية تحويل المنظمة باتجاه جديد يتطلب الحاجة إلى التعرف بشكل دقيق على رغباتهم، واحتياجاتهم، والقيم التي يحملونها، وقدراتهم. ومثل هذه الخطوة ستعمل على رفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل الذي يقوده القادة، وتوليد مستوى عال من الثقة بالقائد.

### ثانيا: الثقافة التنظيمية

يشير كل من Warner and Low إلى أن بداية الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية تعود إلى مطلع سنوات 1930 حينما قام Hawthorn بإجراء دراساته في Western Electric Company in Chicago (Mohanty and Rath, 2012). لكن (الحولي، 2022) ترى أن مصطلح الثقافة التنظيمية نشأ سنة 1970 على يد Davis Stanley. ويعرف (Bagga et al., 2023) الثقافة التنظيمية على أنها منظومة من الأعراف والقيم والافتراضات والمعتقدات التي تم بناؤها من قبل أعضاء المنظمة بهدف إدارة التكيف والتكامل مع القضايا التي تؤثر في سلوك العاملين. كما يعرف (Kumar, 2016) الثقافة التنظيمية بأنها منظومة تشتمل على توقعات المنظمة، وتجاربها، وفلسفتها، والقيم التي تحملها، وكيفية تدفق المعلومات والسلطة في المنظمة. ويعرف Edgar Schein الثقافة التنظيمية بأنها طريقة حياة المنظمة على المدى الطويل، وهي طريقة حياة تشمل كل شيء كان يحدث في المنظمة منذ مدة طويلة مثل: الحضور إلى العمل، وتنفيذ المهام المطلوبة، والالتزام باللباس الرسمي الخاص بالعمل، ووضع شعار المنظمة على الملابس، وسلوك الرئيس مع المرؤوسين والعكس، وسلوك الموظفين تجاه الزبائن، ووضوح التعليمات والقواعد والإجراءات، وقوة الالتزام، واتجاهات الإدارة نحو رفاه الموظفين، ونظام الاتصال المفتوح، وأي شيء آخر يتعلق بعمل المنظمة يمكن أن يخطر بالبال. ويرى Martin et al. أن الثقافة التنظيمية منظومة تشتمل على قيم المنظمة وأنشطتها وفلسفتها والمثل العليا التي تؤمن بها المنظمة (Gonzales-Torres et al., 2023). كما تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يتم التشارك بها ودعمها على نطاق واسع من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة: كما تعني تركيز الإدارة العليا على المبادرات الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفكير والتصرف كما لو كانوا مالكيين، وتعزيز ودعم الأدوار الصعبة داخل المنظمة. كذلك، فإن الثقافة التنظيمية تعني تركيز الإدارة العليا على المبادرات الاجتماعية، وتشجيع الموظفين على التفكير والتصرف كما لو كانوا مالكيين، وتعزيز ودعم الأدوار الصعبة داخل المنظمة (Ma et al.2022; Das, 2021; Kang et al.2020; Sidorenkov et al.2023; Nair2023; Niroula & Chamlagai, 2020; Hermanto & Srimulyani, 2022; Guiling et al.2022; Dimitrov, 2020; Göçen & Şen, 2021; Langdon et al.2024; Aprillia et al.2022).

### أهمية الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمات هو أمر ضروري وهام، إذ يرى (Gonzales-Torres et al., 2023; Kumar, 2016; Sarala and Vaara in Alkhodary, 2023) أن الثقافة التنظيمية (1) هي بمثابة موجودات Assets استراتيجية قيمة تدعم تحول الأعمال (2) تعمل على خلق علاقات عمل جيدة (3) تعمل على تعزيز الاتصال الأخلاقي بين المستخدمين (4) تساعد العاملين على اتخاذ قرارات في المواقف التي لا تحكمها سياسات أو قواعد ولم تحدث سابقا (5) تساعد على زيادة الاندماج الوظيفي (6) تساعد على زيادة الإنتاجية (7) تساعد على زيادة مستوى الرضا الوظيفي (8) تساعد على خفض معدل الدوران (9) زيادة الابداع (10) تساعد على تحسين الأداء المالي. وترى (الحولي، 2022) أن الثقافة التنظيمية تساعد على إحداث التغيير التنظيمي، وعلى مواجهة التحديات، واستثمار الفرص المتاحة، وتعميق الإحساس بالهوية التنظيمية، وزيادة مستوى التنسيق بين أعضاء المنظمة، وزيادة زخم الالتزام بالعمل الجماعي.

## خصائص الثقافة التنظيمية

يشير كل من (الخولي، 2022؛ توفيق، 2023) إلى أن الثقافة التنظيمية تتصف بعدد من الخصائص من أبرزها أنها (1) نظام متشابك من الجوانب المعنوية والسلوكية والمادية (2) نظام شامل يعمل على إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف العناصر المكونة له (3) نظام تراكمي انتقالي حيث تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل وتكون عرضة للتراكمة بسبب هذا التوارث (4) عرضة للتغيير بحيث تفقد بعض ملامحها وتحل مكانها ملامح أخرى

## محددات تكوين الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، منها: ثقافة المجتمع، أهداف المنظمة، مكانة المنظمة في المجتمع، تاريخ المنظمة، نمط القيادة السائد، القوانين والقواعد الخاصة بالمؤسسة، حجم المنظمة، وسات الأفراد العاملين بالمنظمة (وزناحي، 2021) و (Alkhodary, 2023).

## أبعاد الثقافة التنظيمية

يشير (توفيق، 2023) و (Kumar, 2016) الى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في (1) القيم التنظيمية Organizational Values وهي تعكس ما يشعر به الفرد أنه أمر مهم، وهي مبادئ إرشادية لسلوك جميع أعضاء المنظمة (2) الأخلاقيات Ethics وهي منظومة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد السلوك الخطأ والسلوك الصحيح (3) الالتزام Commitment ويعبر عما إذا كانت المنظمة ترى مواردها البشرية على أنها بمثابة الموارد اللازمة لممارسة أنشطة العمل، أو أنها تريد الاستثمار في علاقة طويلة الأمد معهم. كما أن الالتزام يعكس مدى التزام المنظمة اتجاه موظفيها، مثل: تحقيق التوازن بين العمل والحياة، والاجازات غير المدفوعة، وغير ذلك (4) المسار الوظيفي Career ويعبر عن مدى اهتمام المنظمة واستثمارها في المسار الوظيفي لموظفيها (5) المعتقدات وتشمل المعتقدات المتعلقة بأفضل طريقة لتحقيق الأهداف (6) التمكين Empowerment وتعكس الثقافة الاجتماعية وهيكل المنظمة القيم الأساسية المتعلقة بحجم التمكين (7) الأعراف التنظيمية Organizational Beliefs وهي تعكس السلوكيات المقبولة المثالية في المنظمة. كما أنها تعكس الطريقة المثالية التي يتواصل من خلالها الأفراد مع بعضهم البعض في المنظمة، وأسلوب القيادة، وخصائص بيئة العمل، وتوقعات كيفية إنجاز مهام معينة. كما أن هناك أبعاداً أخرى تتمثل في العدالة، والمسؤولية، والرقابة، وصنع القرار.

## ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behavior:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية، بمفهومه المعاصر، ظاهرة قديمة، وإن كان الاهتمام به جديداً. فقد طرح Chester Bernard عام 1938 فكرة سلوك المواطنة التنظيمية، عندما تحدث عن ضرورة إقناع العاملين بتبني مبدأ الرغبة في التعاون التنظيمي Willingness to Cooperate وتلاه Katz عندما تحدث عن ضرورة التمييز بين الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل بموجب الوصف الوظيفي وبين السلوك الطوعي الاختياري الذي يمارسه الفرد (Farh et al., 2004). وفي عام 1983 طرح Dennis Organ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ضمن بعدين هما الايثار، والامتثال العام Generalized Compliance وليعمل بعد ذلك على التوسع في هذا المفهوم حينما أضاف عليه أبعاداً أخرى ليصبح مكوناً من خمسة أبعاد هي: الايثار، والكياسة، والضمير الحي، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية (Smith et al., 1983).

## مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

أورد الباحثون عدداً من التعاريف الخاصة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. فقد عرّفه Organ بأنه السلوك الذي يمارسه الفرد تقديراً منه Discretionary وهو سلوك غير منصوص عليه، بشكل مباشر أو غير مباشر، في نظام المكافأة الرسمي علاوة على أنه سلوك يعزز الأداء الفاعل للمنظمة (Organ, 1988, 4). وعرفه He بأنه سلوك إيجابي يمارسه الفرد ويساعد على إنجاز العمل بنجاح، ويشتمل على مساعدة الزملاء، ودعم نظام العمل، ومشاركة فاعلة في صنع القرار، وتحمل ظروف العمل الصعبة، وبدون تذمر أو شكوى. كما عرفه Pohl et al. بأنه سلوك طوعي يمارسه الفرد، وهو سلوك يتخطى حدود الواجبات الوظيفية المنصوص عليها ودون انتظار أي مقابل (Amin, et al., 2021). وأشار Gibson et al. الى ان سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك الذي يمارسه الفرد للقيام بعمل خارج نطاق الأعمال المحددة له، وبكفاءة وفاعلية من أجل دعم قيم المنظمة ودون النظر إلى المكافأة أو التعويض (Rukmini, Hadhienata and Retnowati, 2017 وسلوك المواطنة التنظيمية هو كل الأفعال التي يقوم العاملون بها بشكل طوعي إيجابي من أجل تحقيق منفعة لصالح المنظمة (Jahangir et al., 2004).

وبالتالي، فإنه يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التعاريف السابقة بأنه سلوك ليس جزءاً من الوصف الوظيفي للفرد، وهو سلوك تقديري بمعنى أن الفرد يمارسه بشكل اختياري طوعي، وهو سلوك لا يدفع بصاحبه إلى توقع الحصول على مكافأة أو تعويض إذا مارسه، كما أنه لا يخضعه للعقاب إن لم يمارسه.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وفوائده:

أشارت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى أهمية هذا السلوك للمنظمات والفوائد التي يمكن أن تجنيها جراء وجوده إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على: (1) ضمان وجود التناغم بين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق النجاح التنظيمي (2) تعزيز الأداء التنظيمي (3) تعظيم كفاءة إنتاجية كل من العامل والمنظمة (4) تحسين مستوى التعاون داخل المنظمة من خلال تدفق المعلومات بشكل أفضل داخل المنظمة (5) زيادة شعور الأفراد بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم اتجاه منظماتهم (6) تطوير الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو المنظمة والعمل (7) زيادة مستوى كفاءة وفاعلية كل من فرق العمل، والمنظمات، مما يسهم في رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة (8) زيادة مستوى رضا الزبائن (9) تخفيض نفقات الصيانة، وخلق مستوى مرتفع من الكفاءة في استخدام الموارد وتخصيصها (10) تحسين مستوى الجاذبية التنظيمية لاستقطاب موارد بشرية ذات جودة عالية وخفض معدل الدوران والنية لترك المؤسسة (11) تمكين المنظمة من التكيف بفاعلية أكثر مع التغيرات (12) تحسين قرارات تخصيص العوائد والمكافآت (13) تولد الشعور بنكران الذات لدى الأفراد. (Chien, 2004; Ehtiyar et al., 2010; Jahangir et al., 2004; Wagner & Rush, 2000; Bolino & Turnley, 2003; Sharma et al., 2011; Organ et al., 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2009; Das, 2021; Kang et al., 2020; Sidorenkov et al., 2023; Nair, 2023; Niroula & Chamlagai, 2020; Hermanto & Srimulyani, 2022; Guiling et al., 2022; Dimitrov, 2020; Göçen & Şen, 2021) و (العالمي، 2003)

### مُمكِنَات سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير الدراسات إلى أن هناك عدداً من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى تولد سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات. ومن هذه العوامل (1) الرضا الوظيفي (2) الولاء التنظيمي (3) الثقافة التنظيمية (4) إدراك الفرد لدوره (5) السلوك القيادي وتبادل القائد – المدير (6) العدالة التنظيمية (7) مزاج الفرد (8) الدوافع الذاتية للفرد (9) العمر (10) عدد سنوات الخدمة (Organ in Mohanty & Rath, 2012; Organ & Ryan, 1995; Bolino, 1999; Riketta & Landerer, 2005)

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد أن كان Organ قد اقترح عام 1938 بعدين رئيسيين لسلوك المواطنة التنظيمية، هما الايثار، والامتثال العام (Smith et al., 1983) عاد عام 1988 ليتوسع في هذه الأبعاد لتصبح خمسة وعلى النحو التالي (Organ, 1988; Demirel et al., 2011; Jahangir et al., 2004; Ma et al., 2022; Das, 2021; Kang et al., 2020; Sidorenkov et al., 2023; Nair, 2023; Niroula & Chamlagai, 2020; Hermanto & Srimulyani, 2022; Guiling et al., 2022; Dimitrov, 2020; Göçen & Şen, 2021):

- أ. **الايثار (Altruism):** ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة زملاء العمل على التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، وتقديم المساعدة لهم بشكل طوعي لتمكينهم من أداء أعمالهم.
- ب. **الضمير الحي (Conscientiousness):** ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في القيام بأعمال لصالح المنظمة، وهذه الأعمال تتصف بأنها تتجاوز حدود الأعمال المنوطة به في وصفه الوظيفي، كما تعبر عن استعداده للمساهمة في تحقيق أداء المنظمة بأعلى درجة.
- ج. **الكمياسة (Courtesy):** ويعبر هذا البعد عن سلوكيات الكياسة والحجامة التي يمارسها بحذر وترقٍ تحجباً للتأثير سلباً في العمل الذي يؤديه وزملاؤه، ويجول دون حدوث المشكلات.
- د. **الفضيلة المدنية (Civic Virtue):** ويعبر هذا البعد عن سلوكيات الفرد التي تهدف إلى الحفاظ على مصالح المنظمة، والالتزام والاهتمام بالمنظمة من خلال أقصى درجات المشاركة.

هـ. الروح الرياضية Sportsmanship: ويعبر هذا البعد عن سلوكيات الفرد المتمثلة في القدرة على التعامل مع الازعاجات والمضايقات التي يمكن أن يتعرض لها، وكذلك عدم التشكي والتذمر من العمل ومن الزملاء، والتسامح مع الآخرين.

### العلاقة بين مغيرات الدراسة

أشار العديد من الدراسات الى أن للقيادة التحويلية أثرا هاما في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ويعود السبب في ذلك إلى الأدوات التي يستخدمها القادة التحويليين للتأثير في الأتباع لدفعهم نحو القيام بما يتجاوز دورهم الرسمي، الأمر الذي يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات والتقلبات الحادة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كان لها أثرها في ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية وأشكالا أخرى من أداء الأدوار الإضافية، من خلال توليد القادة التحويليين رؤيا جاذبة يرغب الموظفون في تحقيقها (de Geus et al.2020; Nair2023; Sidorenkov et al.2023; Das, 2021; Benuyenah, 2021; Göçen & Şen, 2021; Niroula & Chamlagai, 2020; Purwanto et al.2021; Purwanto2022; Nurjanah et al.2020; Zhang et al.2020; Ahmad Saifuddin, 2020; Budur & Poturak, 2021; Novianti, 2021; Manoppo, 2020; Qalati et al., 2022; Sundari and Achmad, 2024). كذلك توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين الثقافة التنظيمية. ومن هذه الدراسات: (Ledimo, 2014; Bagga et al., 2023; (Lasrado & Kassem, 2021; Budur and Poturak, 2021); وفيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية فقد توصلت عدة دراسات إلى وجود هذا الأثر مثل: (Maryati & Septiani, 2023; Siswondo et al., 2022; Sundari & Achmad, 2024; Tjahjono in Rojuaniah, 2022; Siswadi, et al., 2023; Ibrahim et al., 2021; دراسة Aldrin and Yunanto أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية (Arumi, Aldrin, Murti, 2019). كذلك، أشارت الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة (Mastur et al.2022; Nugraha, 2021; Alhashedi et al.2021; Arefin et al.2023; Ahmad Saifuddin, 2020; Tania et al.2021; Novitasari, 2020) كما وجدت دراسة (Akil and Nawangsari, 2021) أن القيادة وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر.. وتوصلت دراسة (Rukmini, Hadhienata, Retnowati, 2017) الى وجود علاقة بين الثقافة وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Arifiani, Sudiro and Indrawati, 2020) فقد توصلت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة التحويلية تؤثر في الثقافة التنظيمية.

### منهجية الدراسة

الدراسة الحالية دراسة حالة طبقت على شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي - التحليلي، بهدف تعرّف واقع كل من القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة المبحوثة، وكذلك تعرّف أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية).

### مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن البالغ عددهم (150) موظفا، ويشغلون وظائف إدارية وفنية، وتم استبعاد عمال الخدمات.

### عينة الدراسة:

بناء على عدد مجتمع الدراسة، تم تحديد العينة المطلوبة، التي بلغت (108) مفردة كحد أدنى (سيكاران، 2006، 421). تم توزيع أداة الدراسة على العينة وهي عينة عشوائية بسيطة، وتم استرداد (94) استبانة. وبعد التدقيق تبين أن (12) منها لا تصلح للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون العدد النهائي للاستبانة الصالحة للتحليل (82) استبانة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة:

### جدول (1)

#### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير الديمغرافي	الفئات	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	انثى	37	45.1

54.9	45	ذكر
22.0	18	أقل من 30
46.3	38	من 30 إلى أقل من 40
23.2	19	من 40 إلى أقل من 50
8.5	7	من 50 فما فوق
12.2	10	دبلوم كلية مجتمع
79.3	65	بكالوريوس
8.5	7	ماجستير
1.2	1	رئيس وحدة / شعبة
2.4	2	مدير إدارة
1.2	1	مساعد مدير عام
95.1	78	موظف
69.5	57	إداري
30.5	25	فني
100.0	82	المجموع

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

#### المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

الأهمية	الفترة
منخفض	من 1.00 - 2.33
متوسط	من 2.34 - 3.67
عال	من 3.68 - 5.00

#### صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط والتناسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحدف أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل بمثابة اختبار الصدق الظاهري للأداة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2).

#### جدول (2)

#### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجالات	الاتساق الداخلي
التأثير المتالي	0.75
التحفيز	0.89
الاستثارة الفكرية	0.84
الاعتبار الفردي	0.89
القيادة التحويلية	0.94

0.92	سلوك المواطنة التنظيمية
0.94	الثقافة التنظيمية

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (2) أن قيم معامل الانساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.75-0.94) إذ يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل اقل من (0.60) وقد افترض (Sekaran & Bougie, 2010,184) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات هو (0.70). كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، وبالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشراً على ثبات أداة الدراسة، والانساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3)

#### جدول (3)

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على قيمة معامل الالتواء

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
.930	.033	التأثير المثالي
.531	-.438	التحفيز
-.189	.263	الاستشارة الفكرية
-.925	.209	الاعتبار الفردي
.091	-.206	القيادة التحويلية
-.358	.575	سلوك المواطنة التنظيمية
-.468	.560	الثقافة التنظيمية

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من خلال الجدول (3) بان قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات كانت اقل من واحد وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات كانت بين 2 و -2، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### اختبار ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، إذ يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للمودج مستقلة فيما بينها. وللتأكد من ذلك الغرض تمت الاستعانة بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) وأن قيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون أكبر من (0.05). وبحساب المعاملات لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول الآتي:

#### جدول (4)

#### اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.293	.436	التأثير المثالي
4.638	.216	التحفيز
5.926	.169	الاستشارة الفكرية

3.818	.262	الاعتبار الفردي
-------	------	-----------------

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (4) أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) بينما كانت قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05). وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذي أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط) وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وذلك استناداً إلى (Gujarati, 2004, 352). ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول (5)

#### جدول رقم (5)

#### مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات الفرعية في المتغير المستقل

الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	التحفيز	التأثير المالي	
			1	التأثير المالي
		1	** .747	التحفيز
	1	** .753	** .677	الاستثارة الفكرية
1	** .757	** .763	** .592	الاعتبار الفردي

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

يبين الجدول (5) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل هو (0.763) بين المتغيرين (التحفيز) و(الاعتبار الفردي) في حين أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كانت أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، إذ جاءت كلها أقل من (0.80). وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004).

#### النتائج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل: القيادة التحويلية، والمتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية، والمتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن جميع متغيرات الدراسة وكانت على النحو الآتي:

#### جدول (6)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المستقل، التابع، الوسيط) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التأثير المالي	4.14	0.42	1	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	4.08	0.53	2	مرتفعة
3	الاستثارة الفكرية	4.04	0.52	3	مرتفعة
2	التحفيز	4.00	0.53	4	مرتفعة
	القيادة التحويلية	4.07	0.45		مرتفعة
	سلوك المواطنة التنظيمية	4.11	0.45		مرتفعة
	الثقافة التنظيمية	3.77	0.59		مرتفعة

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول (6) أن الأهمية النسبية للقيادة التحويلية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.45)، حيث جاء التأثير المثالي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.42) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين جاء التحفيز بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.53) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما يتضح من الجدول أن الأهمية النسبية لسلوك المواطنة التنظيمية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.45). ويتضح أيضاً من الجدول أن الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.59).

#### اختبار الفرضيات

Ho1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن. وانتمت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

Ho1.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

Ho1.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

Ho1.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن كما هو مبين في الجداول الآتية:

#### جدول رقم (7)

#### ملخص النموذج

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.289	.585	.606	.778	1

المتغير المستقل: التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.778) وبلغت قيمة معامل التحديد ويحدد بـ ( $R^2$ ) (0.606) والذي يفسر بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) والذي يأخذ بالاعتبار الزيادة الحاصلة في درجات الحرية، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0.585). وعليه فإن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) استطاعت أن تفسر (58.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	29.585	2.476	4	9.904	الانحدار
		.084	77	6.444	البواقي
			81	16.348	المجموع

المتنبآت: (الثابت) التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول (8) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق الإحصائي (F). من خلال ما يبينه جدول (8) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (29.585) وبمستوى دلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذا يكون أنموذج الانحدار ملائماً لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

وهكذا يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر في المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوياً، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

جدول (9)

جدول معاملات الانحدار<sup>a</sup> (Coefficient)

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	5.985		.332	1.986	الثابت
.009	-2.698	-.292	.117	-.315	التأثير المثالي
.014	2.502	.386	.130	.326	التحفيز
.000	3.708	.646	.150	.555	الاستثارة الفكرية
.800	-.254	-.036	.118	-.030	الاعتبار الفردي

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

الفرضيات الفرعية:

Ho1.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات النسيجية في الأردن.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات النسيجية في الأردن بلغت (-) 2.698 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية وقبول

الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن "

Ho1.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن بلغت (2.502) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.014) وهي أقل من مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن "

Ho1.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن بلغت (3.708) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه فإنه يتم عدم قبول الفرضية وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن "

Ho1.4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

يتضح من خلال جدول رقم (9) أن قيمة (t) للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن بلغت (-0.254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.800) وهي أكبر من مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وعليه فإنه يتم قبول الفرضية. وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن "

Ho 2 الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (10)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.783	0.276		0.41	0.113	الثابت	.000	4	148.995	.562	0.749	الثقافة التنظيمية
0.577	-0.56	-0.057	0.144	-0.081	التأثير						

0.289	1.068	0.155	0.161	0.172	المثالي					
0.000	3.702	0.606	0.185	0.685	التحفيز					
0.366	0.91	0.119	0.145	0.132	الاستشارة					
					الفكرية					
					الاعتبار					
					الفردى					

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردى) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.749$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردى) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وقد ظهر ان قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.562$ ) مما يشير إلى أن القيادة التحولية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردى) فسرت ما نسبته 56.2% من التباين الحاصل في (الثقافة التنظيمية) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. كما بلغت قيمة ( $F=148.995$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{sig}=0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التأثير المثالي قد بلغت (-0.081) وان قيمة (t) كانت (-0.56) وبدلالة إحصائية بلغت (0.577) مما يشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد التحفيز قد بلغت (0.172) وان قيمة (t) كانت (1.068) وبدلالة إحصائية بلغت (0.289) مما يشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات ان قيم (B) عند بعد الاستشارة الفكرية قد بلغت (0.685) وان قيمة (t) كانت (3.702) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند بعد الاعتبار الفردى قد بلغت (0.132) وان قيمة (t) كانت (0.910) وبدلالة إحصائية بلغت (0.366) مما يشير إلى أن هذا الأثر غير معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحولية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردى) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن".

Ho 3 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (11)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	درجات الحرية DF	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	9.443	.186		1.755	الثابت	.000	1	163.715	.672	.820	سلوك المواطنة التنظيمية
.000	12.795	.820	.049	.623	الثقافة						

تشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.820$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.672$ ) مما يشير إلى أن (الثقافة التنظيمية) فسرت ما نسبته 67.2% من التباين الحاصل في (سلوك المواطنة التنظيمية) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F=163.715$ ) عند مستوى ثقة تساوي ( $\text{sig}=000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند الثقافة التنظيمية قد بلغت (0.623) وان قيمة (t) كانت (12.795) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا الأثر معنوي.

وهذه النتيجة تشير إلى عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن "

**Ho 4** الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن. لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (Amos ver.24) ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لدور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع حسب نموذج Baron & Kenny.

وذلك من خلال الشروط التالية:

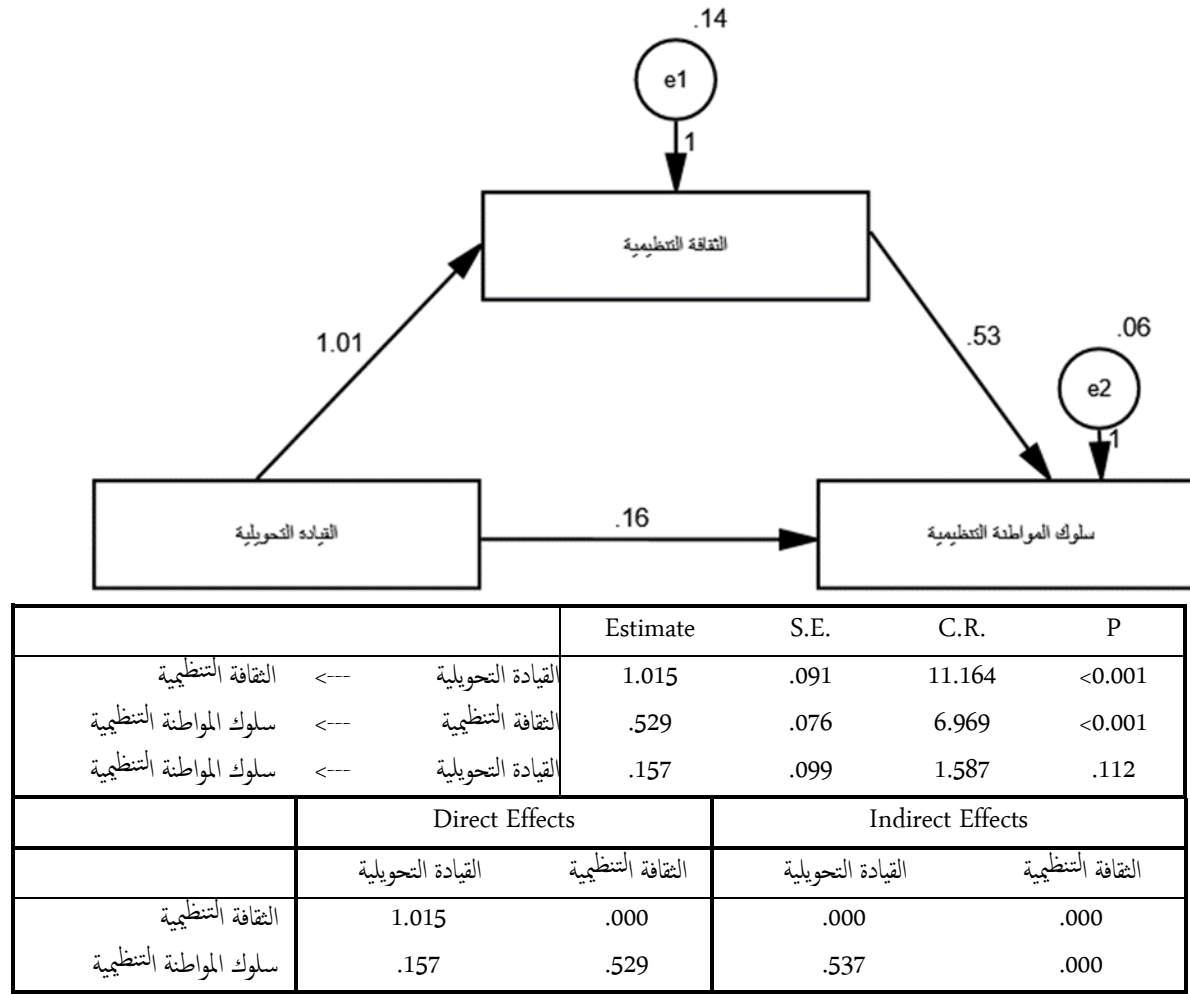
- (1) التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط
- (2) التحقق من أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع
- (3) التحقق من أن المتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع بوجود المتغير المستقل. والشكل (2) يبين ذلك، وعلى النحو التالي:

- وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر (1.015) وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.001$ )

- وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر (0.529)، وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.001$ )

- عدم وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل انحدار يقدر (0.157)، وبدلالة إحصائية بلغت ( $<0.112$ ).

بما أن الأثر المباشر للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية غير دال إحصائياً، وأن الأثر غير المباشر من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كان دالاً إحصائياً فهذا يدل على وجود أثر كلي للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.



شكل (2)

نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع

\*الجدول من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الاحصائي

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى القيادة التحويلية لدى شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي). وقد يعزى ذلك إلى وجود قيادة قادرة على خلق بيئة عمل محفزة، تنمي الأفراد، وتدفعهم للمشاركة بسلوكيات إيجابية تتجاوز المتطلبات الوظيفية. وتعكس هذه النتيجة قدرة القادة في شركة تبوك على تقديم الدعم الفردي للموظفين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، وتحفيزهم لفرق العمل لتحقيق أهداف مشتركة وتحقيق مستويات أداء أعلى. وقد حل بعد (التأثير المالي) بالمرتبة الأولى في حين حل بعد (التحفيز) بالمرتبة الأخيرة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد (للتأثير المثالي) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.14) وهذا يشير إلى أن القادة في شركة تبوك للصناعات الدوائية يتمتعون بصفات قيادية تجعلهم قدوة للموظفين. فالتأثير المثالي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية الذي يتمثل في أن القادة يمثلون نموذجاً يُحتذى به في السلوك والأخلاق، مما يحفز الموظفين على تقليدهم والسعي لتحقيق الأداء المتميز. وهذا يعكس أن الموظفين يرون في قادتهم شخصيات ملهمة وموثوقة، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بينهم. ونتيجة لذلك، يُظهر الموظفون سلوكيات إيجابية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي، مثل الالتزام والتعاون والعمل بروح الفريق، مما يعزز الولاء والالتزام للمنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد (الاعتبار الفردي) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (4.08) وهذا دلالة على أن القادة في شركة تبوك للصناعات الدوائية يولون اهتماماً كبيراً لكل موظف بشكل فردي، وهذا يعني أن القادة يسعون جاهدين لفهم احتياجات الموظفين، ويقدمون الدعم والتوجيه الشخصي لتحفيزهم على الأداء الأفضل. وتعكس هذه النتيجة وجود بيئة عمل تركز على العلاقات الشخصية، مما يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاحترام. فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المنظمة وأن قادتهم يهتمون بهم كأفراد، فإن ذلك يزيد من مستوى الالتزام والمشاركة في العمل. كما أن الاعتبار الفردي يعزز من دافع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي.

وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً بمستوى الأهمية النسبية لبعد (الاستشارة الفكرية) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.04) وقد يعزى ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية لدى شركة تبوك تشجع على النقاش المفتوح وتبادل الأفكار، إذ يُمنح الموظفون الفرصة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم. فعندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم محترمة ومقدّرة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للإبداع والمشاركة في تحسين العمليات. كما أن الاستشارة الفكرية تساهم في بناء شعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين تجاه نجاح المنظمة، مما يعزز من مستوى الالتزام والتحفيز الذاتي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لبعد (التحفيز) قد جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) ويعود السبب في ذلك إلى أن القادة في شركة تبوك يتمتعون بقدرة قوية على الإلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا إشارة إلى أن القادة يعملون على خلق رؤيا واضحة وتحفيزية تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. وتعكس هذه النتيجة فاعلية استراتيجيات القيادة المتبعة في الشركة، إذ يتم تحفيز الموظفين من خلال تقدير جهودهم وتقديم المكافآت وتوفير بيئة عمل تشجع النمو الشخصي والمهني. فعندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومحفزون، فإن ذلك يزيد من دافعهم للانخراط في العمل. كما أن التحفيز الجيد يعزز من الروح المعنوية ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام الوظيفي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل أكثر فعالية.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً لسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.11) وهذا إشارة إلى أن الموظفين في شركة تبوك للصناعات الدوائية يظهرون سلوكيات تتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية ويشاركون في أعمال تطوعية ويبدون التزاماً قوياً تجاه مصلحة الشركة، الأمر الذي يعكس دور القيادة التحويلية في تعزيز هذا السلوك، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التفاعل والتعاون بين الموظفين وذلك بوجود ثقافة تنظيمية داعمة لهذه السلوكيات، الأمر الذي يعمل على تعزيز الروح الجماعية والتفاني في تحقيق أهداف الشركة. وقد يعزى ذلك لوجود بيئة عمل تعاونية ومستقرة تركز على قيم الاحترام المتبادل وتشجع على التعامل الأخلاقي والمهني، الأمر الذي يساهم في تقليل الصراعات وتعزيز الثقة بين الموظفين، وبالتالي خلق مناخ إيجابي يعزز من فاعلية العمل ويزيد من رضا الموظفين، كما يعكس التزام موظفي شركة تبوك بأوقات العمل المحددة، إضافة إلى أداء واجباتهم دون انقطاع. وهذا يعني أن هذا السلوك ليس شائعاً أو معتمداً فيما بينهم، حيث أنهم ملتزمون بساعات العمل الرسمية ولا يسعون لأخذ استراحات إضافية إلا عند الضرورة. وهذا قد يعكس التزاماً قوياً تجاه العمل وتركيزاً على إنجاز المهام.

وكذلك أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً للثقافة التنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77) وهذا يعني أن القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية المتبعة داخل الشركة تعزز من التعاون بين الموظفين وتوجههم نحو الالتزام بسلوكيات إيجابية تخدم أهداف المنظمة. وارتفاع الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية يعكس بيئة عمل داعمة تشجع على التواصل الفاعل، والابتكار، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. كما أن هذه الثقافة تساعد في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يجعلها عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء العام للمنظمة. وقد يعزى ذلك إلى أن شركة تبوك للصناعات الدوائية تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها وزيادة خبراتهم. وهذه النتيجة تعكس بيئة عمل تشجع التعلم المستمر وتوفير الفرص للموظفين للنمو المهني. كما ويشير ذلك إلى أن نظام الحوافز المقدمة للمبدعين قد لا يكون بالقدر الكافي لتلبية توقعاتهم وقد يعكس ذلك وجود فجوة بين ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز وما تقدمه الشركة فعلياً.

### النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية للتأثير المثالي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وهذا يعني أن الموظفين يستجيبون بشكل ملحوظ للسلوك القيادي القائم على القيم الأخلاقية والالتزام الشخصي، مما يؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون، والمبادرة، والمشاركة الطوعية في الأنشطة التي تفيد الشركة. فعندما يشعر الموظفون بأن القادة يمثلون نموذجاً إيجابياً ويظهرون اهتماماً حقيقياً برؤيتهم ونجاحهم، فإنهم يميلون إلى إظهار سلوكيات إيجابية تتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية، وذلك من خلال وجود أثر ذي دلالة احصائية للتحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، بسبب أن التحفيز كجزء من القيادة التحويلية له تأثير كبير وإيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في شركة تبوك للصناعات الدوائية. وهذا التأثير يعكس قدرة القادة على تحفيز الموظفين بشكل يتجاوز التحفيز المادي، ليشمل دعمهم معنوياً وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والولاء للشركة، ودفع الموظفين لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح. يضاف إلى ذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية للاستشارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وهذه إشارة إلى أن القادة الذين يشجعون التفكير الإبداعي والابتكار بين الموظفين يساهمون بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. فالاستشارة الفكرية تدفع الموظفين للتفكير خارج الصندوق وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وهذه النتيجة تعكس تأثير القيادة التي تلهم الموظفين وتدفعهم إلى التفكير بطرق جديدة لتطوير أساليب العمل

والبحث عن فرص للتحسين المستمر. وهذا النوع من القيادة يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويجفهم على المشاركة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم المزيد من الجهود الطوعية. ويضاف إلى ذلك كله وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وفي هذا دلالة على أن الاعتبار الفردي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية، ويتمثل في اهتمام القائد باحتياجات وتطلعات كل موظف مع توفير الدعم والتوجيه الشخصي. وهذا النوع من القيادة يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام، مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم والعمل بإيجابية تجاه تحقيق أهداف المنظمة بحيث عندما يشعر الموظفون بأنهم يحظون بالاهتمام الفردي من قبل القيادة، فإنهم يميلون إلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمبادرة والإخلاص في العمل. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات (de Geus et al.2020; Nair2023; Sidorenkov et al.2023; Das, 2021; Purwanto et al.2021; Purwanto2022; Nurjanah et al.2020; Zhang et al.2020; Ahmad Saifuddin, 2020; Budur & Poturak, 2021; Novianti, 2021; Manoppo,

(Arifiani, Sudiro and Indrawati, 2020) واختلفت مع نتائج دراسة (Qalati et al., 2022; Sundari and Achmad, 2024).

كما وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وذلك يشير إلى الدور الهام للقيادة التحويلية في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية قوية وداعمة وتشكيل بيئة عمل إيجابية ومثمرة، مما يعزز من الروح المعنوية للموظفين ويؤثر إيجاباً على الثقافة التنظيمية العامة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسات (Ledimo, 2014; Bagga et al., 2023; (Lasrado & Kassem, 2021; Budur and Poturak, 2021;

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة تبوك للصناعات الدوائية في الأردن، وهذا يعني أن البيئة التنظيمية التي تشمل القيم والمعتقدات والممارسات المتبعة في الشركة تدعم الموظفين وتشجعهم على إظهار سلوكيات إيجابية تتجاوز حدود المسؤوليات الرسمية. فعندما يشعر الموظفون بأن الثقافة التنظيمية تحترم حقوقهم وتوفر لهم الدعم والاعتراف، فإنهم يميلون إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمبادرة والمشاركة الفعالة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات (Maryati & Septiani, 2023; Siswondo et al., 2022; Ibrahimi et al., 2021; Sundari & Achmad, 2024; Tjahjono in Rojuaniah, 2022; Siswadi, et al., 2023; Ibrahimi et al., 2021; Ahdrin & Yunanto (Arumi, Aldrin, Murti, 2019).

وأظهرت النتائج وجود أثر كلي للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة تبوك للصناعات الدوائية، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في الثقافة التنظيمية، والتي بدورها تسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين. بعبارة أخرى، الثقافة التنظيمية الجيدة تسهم في تهيئة بيئة ملائمة لتمكين القيادة التحويلية من التأثير بشكل أكبر في سلوكيات الموظفين، إذ يشعرون بالاندماج والالتزام بأهداف المنظمة، مما يعزز تعاونهم ومبادراتهم ويزيد من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات (Mastur et al.2022; Nugraha, 2021; Alhashedi et al.2021; Arefin et al.2023; Ahmad Saifuddin, 2020; Tania et al.2021; Novitasari, 2020)

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

**أولاً:** العمل على تعزيز نهج ممارسة القيادة التحويلية الذي تم ممارسته حالياً لدى الشركة المبحوثة من خلال حث القادة على رفع مستويات التأثير المثالي، والتحفيز، والاستشارة الفكرية، والاعتماد الفردي، وذلك برفع مستوى الثقة بالقادة، وتقديرهم من قبل المرؤوسين، ودفع القادة نحو مواصلة إلهام الأفراد وحثهم على ممارسة السلوكيات المناسبة، وتعزيز الابتكار والابداع، وكذلك تعزف احتياجات المرؤوسين، وتلبية قدر المستطاع

**ثانياً:** تعزيز نهج التأثير المثالي داخل الشركة المبحوثة من خلال دفع القادة باتجاه تجاوز مصالحهم الذاتية، والعمل بأسلوب يحظون من خلاله باحترام العاملين، وبناء مجموعة من القيم المشتركة بينهم

**ثالثاً:** تعزيز نهج التحفيز من خلال توجيه العاملين نحو العمل بروح الفريق، وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة، وإثارة روح الحماس لديهم

**رابعاً:** تعزيز نهج الاستشارة الفكرية عبر حث العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة، وحثهم على الإفصاح عما يرغبون في تحقيقه في حياتهم الوظيفية

**خامساً:** تعزيز نهج الاعتبار الفردي عبر إشباع الاحتياجات الشخصية للعاملين، وتقدير الأعمال الجيدة التي ينجزونها، والاهتمام بمن لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم

**سادساً:** تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال حث العاملين على مساعدة بعضهم بعضاً عندما يكون لدى عدد منهم أعباء عمل ثقيلة، وتقديم المساعدة لمن يطلبها، والمساهمة في جعل المنظمة أكثر إنتاجية، واحترام حقوق الآخرين، والتقييد بتعليمات الشركة



- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.
- Alkhodary, Dina Ahmad (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*. Vol. 13 (92) pp 1 - 21
- Amin, Mohamed A.; Elmetwaly, Mohamed M.; El-Garaihy, Wael, Hassan; Saleh, Wael Mohammed and Alayis, Mahmoud M. H. (2021). The Role of Leadership Practices in Supporting Organizational Citizenship Behaviors (An Empirical Study). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 15 (10) pp 659 – 680
- Aprillia, A. A., Setyabudi, C. M., & Nita, S. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB) in achieving police organization goals. *Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi Dan Perubahan Sosial*, 9(1), 131-139.
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2023). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5432-5453.
- Arifiani, Ratya Shafira; Sudiro, Achmad and Indrawati, Nur Khusniyah (2020). The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 18 (3). pp 555 – 562
- Arifin, Z., & Maunah, B. (2020). Efforts to build a culture of transformational leadership in Islamic education institutions. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3(2), 127-140.
- Arumi, Mira Sekar; Aldrin, Neil and Murti, Tri Ratna (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *Research in Business and Social Sciences*. Vol. 8 (4) pp 124 – 132
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.,(1994) *Improving Organization and Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications Ltd. U.S.A.
- Benuyenah, V. (2021). Theorising an organisational citizenship behaviour model for managerial decision-making: from history to contemporary application. *Management Research Review*.
- Bin Bakr, M. & Alfayez, A. (2022). Transformational leadership and the psychological empowerment of female leaders in Saudi higher education: an empirical study. *Higher Education Research & Development*.
- Bojovic, I. & Jovanovic, S. S. (2020). Transformational leadership and psychological needs of employees. *Technium Soc. Sci. J.*.
- Bolden, R., Gosling, J., & Hawkins, B. (2023). Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldier or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82 – 98.
- Bolino, Mark C. & Turnley, William H. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 60 – 71.

- Budur, T. & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*.
- Caza, A., Caza, B., & Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*.
- Chien, M. (2004). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of American Academy of Business*, September, 428 – 431.
- Ciulla, J. B., & Ciulla, J. B. (2020). Ethics and effectiveness: The nature of good leadership. *The search for ethics in leadership, business, and beyond*, 3-32.
- Das, S. C. (2021). Influence of organizational citizenship behaviour (OCB) on organizational effectiveness: experiences of banks of India. *Journal of Strategic Human Resource Management*.
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- Deligiannidou, T., Athanailidis, I., Laios, A., & Stafyla, A. (2020). Determining effective leadership qualities of a school principal from the perception of PE teachers in Greece. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 2126-2135.
- Demirel, Y., Seckin, Z. & Ozcinar, M. (2011). Interactions between Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behavior. *Chinese Business Review*, 10 (11), 1061 – 1070.
- Dimitrov, Y. (2020). Behavioral aspects of organizational effectiveness: Emotional intelligence, organizational citizenship behavior, and their relationship roles. *VUZF review*.
- Ehtiyar, V., Alan, A. & Omuris, E. (2010), The Role of Organizational Citizenship Behavior on University Student's Academic Success. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47 – 61
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241 – 253.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Peters, K., Mallett, C. J., Mertens, N., & Boen, F. (2020). All for us and us for all: Introducing the 5R Shared Leadership Program. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101762.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. P 70
- Göçen, A. & Şen, S. (2021). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analysis.
- Gonfa, Berhanu Debela (2019). Review on Components of Transformational Leadership. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 9 (3) pp 2 – 5

- Gonzales- Torres, Thais; Gelashvili, Vera; Martinez-Navalon, Juan and Herrera-Enriquez, Giovanni (2023). Editorial: Organizational Culture and Climate: New Perspectives and Challenges. *Front. Psychol.* 14: 1267945
- Goswami, A. K. & Agrawal, R. K. (2020). Explicating the influence of shared goals and hope on knowledge sharing and knowledge creation in an emerging economic context. *Journal of Knowledge Management*.
- Guiling, Y., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., Rusbadrol, N., & Cunlin, L. (2022). Bibliometric analysis of global research on organizational citizenship behavior from 2000 to 2019. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079898.
- Gujarati, D. (2004). *Basic Econometrics*. McGraw-Hill. U.S.A., p.325
- Hermanto, Y. B. & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*.
- Ibrahim, M. A.; Aziz, S. F. A.; Halim, M. R. T. A.; & Sulaiman, W. S. W. (2021). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior among the Royal Malaysia Police in Selangor. *International Journal of Academic research in Accounting Finance and Management Sciences*. Vol. 11 (3) pp 62 – 76
- Jackson, C. J. (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? *Personality and individual differences*.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1 (2), 75 – 85.
- Kang, S. P., Byun, J., Law, V., Seo, Y. K., & Ferris, K. (2020). Adaptation and Validation of the Measure of Organizational Citizenship Behavior in Collaborative Learning. *Knowledge Management & E-Learning*, 12(3), 280-297.
- Kasemaa, A. & Suviste, R. (2020). Comparing two instruments of transformational leadership. *Central European Management Journal*.
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.
- Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2020). Reversing the lens: The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 1-18.
- Knights, D. (2021). Challenging humanist leadership: Toward an embodied, ethical, and effective neo-humanist, enlightenment approach. *Leadership*.
- Korejan, M. Moradi and Shahbazi, H. (2016). *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. Vol. 8 (35) pp 452 – 461
- Kumar, Ashok (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*. Vol. 16 (4) Version 1.0
- Ladkin, D. & Patrick, C. B. (2022). Whiteness in leadership theorizing: A critical analysis of race in Bass' transformational leadership theory. *Leadership*.
- Langdon, S., Fletcher, R. B., & Carr, S. C. (2024). Organizational citizenship behavior in civil society workplaces. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), e1810.

- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Ledimo, Ophillia (2014). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture in Service Delivery Within a Public Service Organization. *Journal of Governance and Regulation*. Vol. 3 (3). Pp 44 – 51
- Ma, E., Wang, Y. C., Xu, S. T., & Wang, D. (2022). Clarifying the multi-order multidimensional structure of organizational citizenship behavior: A cross-cultural validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 83-92.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM journals*.
- Maryati, Tri and Septiani, Indah (2023). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Humanities and Social Sciences and Management (IJHSSM)*. Vol. 3 (6) pp 60 -70
- Mastur, M., Soim, S., Haryanti, N., & Gufron, M. (2022). The Influence of transformational leadership and organizational culture on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) in Islamic educational institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 948-961.
- McShanem L. S. and Von Glinow A. M. (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed,) Boston, M A: Mc Graw-Hill Irwin
- Mohanty, Jagannath and Rath, Bhabani (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Ector Study. *Global Journal of Business research*. Vol. 6 (1) pp 65 -76
- Monje-Amor, A., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*.
- Murphy, W. H. & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*.
- Nair, M. A (2023). Comprehensive Review of Dimensions and Measurement Scales for Assessing Organization Citizenship Behavior in Western and Indian Context Priyanka Khandelwal.
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders–We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The Leadership Quarterly*.
- Nguyen, D. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*.
- Niroula, K. B. & Chamlagai, G. P. (2020). Status of organization citizen behavior (OCB) in Nepalese commercial banks. *Dristikon Multidiscip. J*.
- Novianti, K. R. (2021). Does organizational commitment matter? Linking transformational leadership with organizational citizenship behavior (OCB). *Journal Aplikasi Manajemen*.
- Novitasari, D. (2020). Hospital Employees Organizational Citizenship Behavior: How the Correlation of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 252-259.

- Nugraha, A. P. (2021). The effect of transformational leadership style, transactional leadership and charismatic leadership on organizational citizenship behavior (ocb) with working culture .... IAIC International Conference Series.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. U.S.A., Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775 – 802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London, Sage Publications
- Parry, K. W. (1996). *Transformational Leadership: Developing an Enterprising Management Culture*. Pitman Publishing. Australia. P 8
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blumi, B. (2009). Individual – and Organizational – Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A meta- Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94 (1), 122 – 141.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10 (2). 133 – 151.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*.
- Riketta, Michael and Landerer, Angela (2005) Does Perceived Threat to Organizational Status Moderate the Relationship between Organizational Commitment and Work Behavior? *International Journal of Management*, vol. 22, (2), pp. 193 – 200.
- Rojuaniah, Nurbaety (2022) Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*. Vol. 11 (1) pp 83 – 94
- Rukmini, Ai; Hadhienata, Soewarto and Retnowati (2017). The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Vol. 5 (4) pp 10 – 1
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger (2010). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 5th Edition. WILEY, UK. P 184
- Sharma, J. P., Bajpai, N. & Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*. 6 (1), 67 - 75.

- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*.
- Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., & Vorontsov, D. V. (2023). Associations of employees' identification and citizenship behavior in organization: A systematic review and a meta-analysis. *Management Review Quarterly*, 73(2), 695-729.
- Simic, Ivana (1998). Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Change. *The Scientific Journal Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*. Vol. 1 (6). Pp 49 – 55
- Siswadi, Ydi; Jufrizen; Saripuddin, Jasman; Farisi, Salman and Sari, Maya (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*. Vol. 6 (1) pp 73 – 82
- Siswondo, Sugeng; Sudrajat, Deny; Solahudin, Ade and Wibowo, Sandi, Nasurdin (2022). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees. *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*. Vol. 2 (5). Pp 741 – 748
- Smith, A., Organ, D. W., & Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68 (4), 653 – 663.
- Stock, G., Banks, G. C., Voss, E. N., Tonidandel, S., & Woznyj, H. (2022). Putting leader (follower) behavior back into transformational leadership: A theoretical and empirical course correction. *The Leadership Quarterly*, 101632.
- Stoller, J. K. (2021). Leadership essentials for chest medicine professionals: models, attributes, and styles. *Chest*.
- Sundari, Fian and Achmad, Nur (2024). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as an Intervening Variable. H. Maulana et al. (Eds.): *ICOEBS 2022, AEBMR 247*, pp 964 – 981.
- Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. M. (2021). Improving Employee Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Interpersonal Trust (Study at PT. BPRS Cilegon Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(11), 91-102.
- Tichy, N. and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley and Sons Inc. U.S.A.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572343.
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Behavior: Context, Disposition and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140 (3), 379 – 391.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485.