

دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية

The Role of Transformational Leadership in support of Organizational Citizenship Behavior

عفاف بكوش*

جامعة الجزائر 03- الجزائر

bekkouche.afaf@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2024/06/27

تاريخ القبول للنشر: 2024/01/28

تاريخ الاستلام: 2023/08/02

ملخص:

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، والذي يدعى أيضا السلوك السياقي أو العمل التطوعي؛ وهو مجموعة من السلوكيات التقديرية التي لها آثار إيجابية على المؤسسات، ويرتقى بأدائها؛ ومن المتعارف أن القادة هم المثال والقدوة التي يحتذى بها العاملون، فظهرت القيادة التحويلية كمنعطف حيوي في الفكر الإداري، تساعد على تنمية الجوانب الفكرية و الشخصية للعاملين، وتهتم بإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية وذلك بتحفيزهم وإثارتهم وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال أحداث التغيير.

واستخلصت الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين يرتفع ويتعاضم في وجود قيادة إدارية ملتزمة بسلوكيات القيادة التحويلية التي تهتم بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وتشجع الإبداع، وله تأثير كاريزمي، ودافعية إلهامية، حيث هذه الأبعاد تشجع العاملين على السلوك السياقي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، سلوك المواطنة التنظيمية.

تصنيفات JEL: O34، D23.

Abstract

This research is aiming to determine the relationship between transformational leadership and citizenship contextual behavior, which is referred also as behavior or voluntary work. This pertains to group of actions that benefit organizations and boost as well their effectiveness. It is widely known that leaders play a role, and example for their employees, transformational leadership has shown up as a vital shift in management thinking, emphasizing the development of employees' intellectual and personal sides, while addressing their future needs through motivation, inspiration and encouragement to achieve desired objectives by implementing changes.

The findings of this study indicated that employees exhibit increased and enhanced citizenship behavior when under the guidance of leaders dedicated to transformational leadership practices. These practices focus on meeting the needs of team members fostering creativity, demonstrating charisma and igniting motivation. These aspects stimulate the employees to participate in contextual behaviors within the organization

Keywords: Transformational Leadership; Idealized influence; Inspirational motivation; Intellectual stimulation Organizational Citizenship Behavior.

Jel Classification Codes: O34; D23.

*المؤلف المراسل.

يتسم العالم اليوم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة والتي كانت من إفرازاتها ظهور المؤسسات العالمية واشتداد المنافسة، إضافة إلى زيادة طموحات العاملين وتوقعاتهم، وتعد هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات. مما أدى إلى تكثيف جهود الباحثين في مجال الإدارة، إن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق، وأهمها: الاهتمام بالموارد البشرية وتهيئة بيئة العمل المناسبة لها بوصفها أحد العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة وتطورها، كذلك البحث عن سلوكيات تنظيمية قائمة على أسس متينة تأخذ بيد المؤسسة للارتقاء بمستوى أدائها وإستمراريتها وتحقيق أعلى العوائد الممكنة.

فالمؤسسات الناجحة تكون دائما في حاجة ملحة إلى الموظفين الذين يعملون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وانجاز أكبر مما هو مطلوب منهم، فالمؤسسات التي يكون العمل مقتصر فيها على قيام كل فرد بأداء أعماله التي يوكل بها فقط محكوم عليها بالاختفاق.

ولقد تعددت الدراسات في السنوات الأخيرة التي تناولت الأداء التنظيمي، وسعت أغلب الدراسات في تحديد كيفية تحسين الأداء المرتبط بالعمل ودعمه، غير أن الأدبيات الحديثة بدأت بالتركز على الأداء الطوعي، الذي يقع خارج طبيعة الدور الرسمي للموظفين، ويمتد إلى ما يعرف بالدور الإضافي، ويتمثل في قيام العاملين بسلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الالتزام بما هو مطلوب بشكل رسمي منهم.

فالمؤسسات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم وأداء الأدوار الرسمية الموصوفة فقط، يجعل منها نظاما اجتماعيا هشاً، قابلا للتفكك والتلاشي وهي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالبا ما تحتاج المؤسسات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك إختياري يقوم به الموظف طوعا ولا يكون مرتبطا بشكل مباشر بحوافر ومكافآت المؤسسة. وقد يظهر الموظف سلوك المواطنة التنظيمية عند إحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه، ولا يصنف هذا السلوك ضمن الدور الرسمي له، وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، والحرص على فاعلية المؤسسة وتطورها.

ومنه أصبح سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم الأسس لتفوق المؤسسات؛ وذلك لتعدد آثاره الإيجابية، وعليه أصبح لزاما الاهتمام بالبحث عن العوامل المؤثرة على تنمية هذا السلوك لدى أفراد المؤسسة، وفيما إذا كان هنا كعوامل تحد أو تقلل من ظهوره بين أفراد المؤسسة، ولقد أوضحت الدراسات في هذا المجال، وجود عديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية المرتبطة بالعنصر البشري والتي تؤثر في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدم وجوده.

وتولي في الوقت الحاضر المؤسسات اهتماما متزايدا بالعنصر البشري، نظرا لدوره في نجاح وفعالية المؤسسة ومن ثم بقاؤها، ومنه تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لأنه العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية، ولتحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تكفل الحد الأدنى من الجهود المطلوبة واللازمة من المورد البشري لضمان استمرارها، وعليه يجب أن يتواجد بها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع تحفيزهم والحصول على تعاونهم؛ لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ومنه قد دفع كل ذلك إلى البحث عن نماذج جديدة في القيادة تستطيع أن تتواءم مع التغيرات والتخلي عن الجمود الإداري المتمثل في الهياكل التقليدية الهرمية وتبني الفكر المرن في التوجه المستقبلي، فبيئة الأعمال الآن في ظل المتغيرات المتسارعة والعولمة الفكرية والإدارية تحتاج إلى قادة وليس مديرين. وفي ظل المفهوم الحديث للقيادة أصبح القائد هو الشخص

الذي يمارس مجموعة من السلوكيات من خلال تفاعله مع أعضاء الجماعة، والتي تحت الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من التأثير والفاعلية والكفاءة.

وانطلاقاً من هذا المفهوم الحديث تعددت النظريات التي تفسر تأثير القادة على سلوك الآخرين؛ ومنه حدث تحول في أساليب القيادة من الأسلوب التقليدي القائم على نموذج الرئيس والمرؤوسين، إلى أسلوب حديث يعتمد على المشاركة في صنع القرار، من حيث تقاسم السلطة وتحمل المسؤولية، ويمكن حصر المفاهيم الأساسية لهذا الأسلوب الحديث بمصطلح القيادة التحويلية).

ومنه برزت القيادة التحويلية كنقطة تحول حيوية في الفكر الإداري؛ وقد حظيت باهتمام العديد من الدراسات، والتي أظهرت نتائج إيجابية نتيجة تطبيق هذا المفهوم، في حين يقتصر دور القائد وفق المنظور التقليدي لتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لكن ترتبط القيادة التحويلية بتنمية قدرات ومهارات وإمكانات الأفراد، ومنه القائد وفق هذا المنظور يسعى إلى توفير بيئة إيجابية من أجل تحقيق الأهداف، وتأثير على سلوكيات وإدراكات العاملين ووقيمهم وولائهم للمؤسسة.

1.1. الاشكالية

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى يمكن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية كسلوك إيجابي في منظمة من خلال ممارسات سلوك القيادة التحويلية؟.

2.1. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- تربط هذه الدراسة بموضوع أساليب لإدارة بشكل عام والإدارة التحويلية لكونها أسلوباً جديداً للقيادة نحو التغيير وأثرها الفاعل في تطوير أداء العاملين بشكل خاص، مع موضوع آخر وهو السلوكيات الإيجابية وبصفة خاصة سلوكيات المواطنة.
- تنبع أهمية الدراسة من لدور القيادة التحويلية في توجيه سلوكيات العاملين بالمؤسسات وتطوير مستوى أداءهم.
- رغبة القادة في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة، في ظل كل التحديات التي تواجهها المؤسسات، أصبح من الضرورة البحث عن سلوكيات تقوم على أسس علمية سليمة تساعد المؤسسة في رفع مستوى أداءها وتحقيق هويتها، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي، وغرس القيم الأخلاقية لدى العاملين بها.
- أهمية تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات في ظل صعوبة العمل في ظل التغيرات المتسارعة وخاصة أن هذه الممارسات تؤدي إلى تعظيم الموارد وزيادة الإنتاجية من خلال الإرادة الطوعية الذاتية للأفراد، في تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، وزيادة تماسك المؤسسة، وتحسين قدرة العاملين على أداء أعمالهم، وهذا أدى إلى الوقوف على واقع هذه السلوكيات، وكذلك محددات هذا السلوك التي تساهم في تنميته.

— استخدام القيادة التحويلية لتحسين جودة الخدمة وتهيئة العاملين لتحمل ضغوط العمل والحرص على الأعمال التطوعية بما يمكن المؤسسات من القيام بمسئولياتها الاجتماعية، والاقتصادية، والأخلاقية تجاه المجتمع.

3.1. أهداف الدراسة: وتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة على اعتبار أنها من المفاهيم الحديثة التي لا تزال لم تبحث على المستوى العربي بما فيه الكفاية.
- تحديد وتوضيح قوة وطبيعة علاقة القيادة التحويلية بسلوك المواطنة التنظيمية.

– تشجيع القادة وحثهم على الالتزام بسلوكيات القائد التحويلي من خلال تقديم التوصيات الملائمة لتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.

2. الإطار النظري

1.2. القيادة التحويلية

يرى العديد من علماء الإدارة أن جوهر العملية الإدارية هم القادة وقلب المؤسسات النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المؤسسة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة، والقيادة هي عملية التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف (المعاينة، 2007، صفحة 89).

وتطورت القيادة عبر العصور من أحد أشكال السيطرة التي من خلالها يقبل المرؤوسون راضين أم غير راضين التوجيه والرقابة من شخص آخر إلى عملية تأثير في سلوك الأفراد تتحقق فعاليتها نتيجة الخصائص الشخصية للقائد وطبيعة الأفراد ومتطلبات الموقف.

ونظرا أيضا إلى زيادة المنافسة الشديدة تسعى المؤسسات إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا يتطلب التأمل في أساليب القيادة المتبعة فيها، واختيار القيادات الواعية المدركة لحجم التحديات، وزيادة تعقيد العمليات الإدارية، لذلك كان لابد من البحث عن أساليب قيادية قادرة على مجاراة التطورات، لذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة، ومن أشهر تلك الأساليب أسلوب القيادة التحويلية (نجم، 2011، صفحة 2).

حيث حظيت القيادة التحويلية باهتمام كثيرين من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، وعلى الرغم من هذا الاهتمام لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها، ويعود السبب في ذلك لغموضها واختلاف الفلسفات وتباين وجهات النظر حولها وإعطاء الدلالة الحقيقة لها يمكن الرجوع إلى عدة تعريفات سنعرضها على النحو الآتي: تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى عالم التاريخ الأمريكي Burns أثناء خطاب سياسي تحدث عن القيادة الإجرائية والتحويلية، وعرف (Burns, 1978, p. 530) القيادة التحويلية هي: عملية يسعى من خلالها القائد وأتباعه إلى نهوض بعضهم ببعض، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، حيث فسرها Burns بتعريفه بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة مما يؤدي إلى رفع مستوى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات.

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المؤسسات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسة في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغييرات في البيئة، القيادة التحويلية هي العملية التي تتعلق بتأثير القائد في العاملين؛ لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المؤسسة.

أما (Bass, 1999, p. 12) عرفها بأنها: تأثيرات القائد على المرؤوسين بصفة عامة؛ فالقادة يمكنهم تحويل مرؤوسهم وذلك عن طريق جعل المرؤوسين على وعي أكثر بأهمية نواتج المهمة وقيمتها، وتنشيط الحاجات العليا، وحملهم على التجاوز عن مصالحهم الذاتية في سبيل المؤسسة. ونتيجة لهذا التأثير يشعر الأفراد بالثقة والاحترام نحو القائد، ويكون لديهم الحافز للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم؛ وأن القيادة التحويلية من وجهة نظرهما عملية تغيير في اتجاهات وتفكير العاملين أكثر من كونها تأثير على العاملين لتحقيق أهداف معينة.

ونجد أن العامري اقترب من رؤية Bass وعرفها بأنه النمط القيادي الذي يركز على الأهداف البعيدة المدى مع الاعتماد على بناء رؤية دقيقة و تشجيع العاملين وتحفزهم لتنفيذ هذه الرؤية وذلك بتغيير وتعديل النظم القائمة للتوافق مع الرؤية (العامري، 2002، صفحة 45).

بينما عرفها (Avolio, 2004, p. 953) هي القيادة التي تعمل على إعادة النظر في الرؤية المرتبطة بمهام وأدوار العاملين والتي تجدد التزامهم، وتقوم ببناء قواعد عامة وإعادة هيكلة النظم لتحقيق غاياتهم.

وعرفت أيضا بمدى سعي المدير بالارتقاء بمستوى رؤوسيه لتحقيق الإنجاز والتطوير الذاتي وكذلك تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

بينما (Northouse, 2007, p. 494) عرفها بأنها هي تحويل الأفراد وعمليات التغيير، وتهتم بالعواطف والقيم والأخلاقيات والمعايير والأهداف بعيدة المدى وتقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم من خلال المعاملة الحسنة (ورد في: العايش، 2010). ويرى (جابر، 2014، صفحة 119) أن القيادة التحويلية هي عملية إحداث تأثير مرغوب فيه من قبل القائد برؤوسيه وذلك بهدف الارتقاء بحاجاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات العمل التي يراد تحقيقها. وأشار بأنها قدرة القائد على إقناع العاملين بالتحسين المستمر والتغيير، كما أنها تقوم بتقييم أداءهم، وتحفيزهم لتحسين الأداء، وتوضيح أهمية إسهامهم في الوصول لأهداف المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية، هي القيادة التي تنمي مهارات وتفكير والصفات الشخصية للعاملين من خلال الاهتمام بإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، من اجل احداث التغيير وتحقيق اهداف المؤسسة المنشودة، وذلك بتحفيظهم وإثارتهم.

❖ أبعاد القيادة التحويلية

تطورت القيادة التحويلية من خلال إسهامات (Bass bernard)، الذي صمم نظرية ومنهج القيادة التحويلة، كما حدد نموذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وعرفه بـ Multifactor Leadership Questionnaire الذي يحتوي على ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفكرية (Bass, 1999, p. 191). وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

● **التأثير المثالي:** يعرف التأثير المثالي بالتصرفات القادة بأسلوب يجعل موظفين يقومون باتباعهم، وقام Bass بتعريف ذلك العنصر بالجاذبية (الكاريزما) مستعيرا المصطلح من Weber، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

والكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك حيث يصبح القادة مثلا أعلى يحتذي به قبل العاملين، كذلك يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم حيث يتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته ويحدد أهمية وجود حس قوي للهدف، كما يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويتضح لنا أن الصدق والثقة والتكامل والقوة والاحترام كلها سمات بعد التأثير المثالي، مما يخلق الاحترام والثقة الذي يجعل المرؤوسين يرغبون في محاكاة القائد إلى حد كبير، وهذه الصفات تخلق درجة عالية من الولاء والاعتراف للقائد من قبل العاملين، وتجعلهم يثقون بأهداف القائد وسلوكه (Daft, 1992, p. 25)

● **الاعتبارية الفردية:** وهي اهتمام القائد بالموظفين، وإدراكه للاختلافات الفردية بينهم، ويتعامل بطريقة وأسلوب معين مع كل واحد منهم بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، وكذلك يقوم بتدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم؛ لتحقيق المزيد من التقدم والنمو (Bass and Avolio, 1999, p. 33).

ووفقا لهذا البعد يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لاحتياجات الفرد؛ لتطويره والارتقاء بمستواه في الأداء، فهو مدرب، المعلم، الناصح، الصديق والموجه، ويهتم بالجوانب الشخصية لمؤسسيه، ويخلق فرصا جديدة، لتعليمهم مع مراعاة الفروق الفردية في احتياجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص أكفاء وليس كمرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويصغي للموظفين ليزيد من ثقتهم، ويقوم بتفويضا لعاملين لاداء المهام وفقا للاعتبارات الفردية، وتظهر هذه الخاصية من خلال إنصات القائد بعناية للاحتياجات الفردية للتابعين والسعي لإشباعها وكذلك تفهم مشكلاتهم والمساعدة على مواجهتها من خلال تصرف القائد كمدرب ومستشار. بالإضافة إلى تبني أسلوب التقدير والثناء على التابعين الانجازات التي يحققها التابعين (الثويني، 2014، صفحة 165).

● **الاستثارة الفكرية:** وفيها تقوم القيادة التحويلية بالبحث عن الأفكار الجديدة الخلاقة وتشجيع التابعين لحل المشكلات بطريقة إبداعية، ويمكن للقائد التحويلي تحقيق تحفيز التابعين ذهنيا وتشجيعهم على الإبداع، ووضح (Avolio, 2004, p. 36) هي قدرة القائد على قيادة المرؤوسين، وجعلهم على مستعدين لمواجهة كافة المشكلات على جميع المستويات بشكل دائم باستحداث طرق جديدة، ومساعدتهم بمواجهة التغيرات المستمرة والتحديات والبحث عن الحلول المناسبة، وفي هذا البعد أيضا، يتبع القادة طرق معينة في التعامل مع المرؤوسين، حتى يوجهوا جهودهم ومقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، من خلال زيادة وعيهم بحجم التحديات، تشجيعهم على إبتكار حلول لمواجهة المشكلات، وآراء متطورة ومختلفة عن سابقتها. في هذا البعد يتجنبون القادة التحويليون النقد العلني ويلومون أيا من المرؤوسين في حدوث خطأ أو مشكلة، بل يحثونه على تقديم أفكار جديدة والقيام بمقاربات ومناهج وأساليب حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد، وفي المقابل كذلك يشجع العاملين القائد في إعادة التفكير بقراراته وأفكاره وفرضياته فليس هناك شئ ثابت وصحيح دائما، وفي 1991 راجع كل من (Bass et Avolio) نظرية القيادة التحويلية وقاموا بتنقيحها وأضافوا بعدا رابعا وهو التحفيز الإلهامي، وتعد هذه الأبعاد المرجع الأساس لمختلف البحوث التي أتت بعده، وفيما يأتي توضيح لهذا البعد:

● **التحفيز الإلهامي:** يعرف التحفيز بأنه إثارة مشاعر وعواطف العمال؛ لتحفيزهم نحو العمل كفريق، وتشمل أساليب التحفيز: عمليات الاتصال المستمر، والتسامح في حالة التقصير أو الفشل، والاستماع إلى رغبات العمال، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع، والإشادة بإنجازاتهم (Avolio, 2004, p. 956).

وأن التحفيز هو قدرة القائد على الهام وتحفيز العاملين لإتباع السلوك المناسب وفي ظروف التغيير في أي منظمة، ويتعين على القائد تحفيز أتباعه وتشجيعهم بشكل واضح ومستمر لتقبل وإتباع الأفكار الجديدة ويشمل أيضا إظهار الحماس والتفاؤل للأتباع وتحفيز العمل الجماعي، والإشارة إلى النتائج الايجابية، المزايا، تأكيد الأهداف. وتتم عملية التحفيز عندما يستخدم القائد التحويلي أساليب في تحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لمواجهة الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقوم، وحماسة القائد هي أساس لتحفيز العاملين؛ فيتحمسون كروح فريق واحد ويولد لديهم الرغبة في الوصول لنتائج متميزة يتحقق من خلالها مصالح المؤسسة (Avolio, 2004, p. 957).

2.2. سلوكيات المواطنة التنظيمية

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قِبَل الباحثين بموضوع المواطنة التنظيمية، فإنه مازال هناك جدل وعدم اتفاق فيما بينهم حول تعريف محدد ودقيق للمواطنة التنظيمية؛ ولذا سيقوم الباحث باستعراض أهم التعريفات للسلوكيات التنظيمية وفقا لآراء عدد من الباحثين والكتاب.

طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي Informal Organization في بداية عام 1983 والحاجة من أفراد المؤسسة للتعاون لتحقيق مصالح المؤسسة، وهو سلوك تعاوني ومساعد ويكون خارج الدور الرسمي لأداء المهام الوظيفية، وقد ساهمت هذه الافكار في بروز سلوك المواطنة التنظيمية.

ويمكن Dennis W.Organ من البحث بعمق في مفهوم المواطنة التنظيمية مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ليصبح من مجالات السلوك التنظيمي، بإعتماده على الفلسفة السياسية التي تركز على مفهوم المواطنة، ومنه يعتبر Organ الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري.

وقدم (Bateman and Organ) تعريفاً من أوائل التعريفات لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذكر أنها مصطلح يبين أنها تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن إثارتها باستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي، ولا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، ولكن هي تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.

بينما يذكر (Organ, 1988) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي: سلوكيات مرتبطة بالعمل، ولكنها اختيارية، أي: متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي بشكل صريح أو مباشر، وهذه السلوكيات في مجملها تدعم الأداء الفعال للمؤسسة وتقويه (ورد في: مرزوق، 2010، صفحة 4).

وعرفت كذلك أنها: سلوكيات وظيفية يؤديها الفرد طواعية وتتخطى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، وتشمل إحياءات وإشارات تعاونية ولا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الحوافز الرسمية بالمؤسسة، وتؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي.

ويرى (Alotaibi, 2001) أنها: سلوكيات اجتماعية أخلاقية مدعومة اجتماعياً، تفوق توقع الدور الحالي وتعبّر عن شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعة، وتزيد من داخل المؤسسة بكفاءة الأداء وفاعليته (eg: Appelbaum et al, 2004 , p . 19) بينما يصفه (العامري، 2002 ، صفحة 23) بتصرفات إيجابية زائدة عن الوصف الرسمي، وهي اختيارية غير إكراهية، ولا تخضع للمكافآت المشروطة المتبع في نظام التحفيز الإداري.

وبين (الصباغ، 2006، صفحة 231) إلى أن سلوك المواطنة هو نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون تطوعاً ويزيد من الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي. وعرفه (87 , p , 2007 , Podsakoff et al) بأنه: سلوك إنساني يؤديه عضو المؤسسة بصورة تتجاوز الدور الرسمي ويحدث أثراً إيجابياً يخدم المؤسسة ويزيد من قدرتها على الأداء التنظيمي.

أن مفهوم هذا المصطلح يمثل سلوك العامل في المؤسسة غير المباشر والصريح وغير المعترف به في نظام المكافآت الرسمي فيها وذلك بهدف تسهيل فعالية وظائف المؤسسة ومن ثم فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة للمؤسسة. وتتجاوز سلوكيات المواطنة التنظيمية تلك السلوكيات الموصوفة وظيفياً من المؤسسة وهي بطبيعتها تقديرية للشخص الذي يمارسها فله حرية الاختيار في ممارستها من عدمه، وهي ليست مباشرة أيضاً فلا يتضمنها نظام المكافآت الرسمي في المؤسسة ولكنها في الوقت ذاته مهمة للأداء الفاعل والناجح للمؤسسة (Pareke & Susetyo, 2011 , p. 715).

ومما سبق يمكن أن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية والإنسانية والأخلاقية، التي تتجاوز الدور الرسمي للموظف، ولا تدخل ضمن بطاقات الوصف الوظيفي، ولا ترتبط بنظم

الحوافز والمكافآت الرسمية، وينتج عنها تحسين جودة الخدمات، وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، ويتم الارتقاء بالأداء الكلي للمؤسسة.

يلاحظ من خلال استعراض المفاهيم السابقة، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بمجموعة من الخصائص وتمثلت

بما يلي:

- هو سلوك طوعي لا ينبع من الأدوار الرسمية؛
- لا يتم مكافئته عبر نظم الحوافز الرسمية للمؤسسة؛
- يسهم هذا السلوك في زيادة فاعلية المؤسسة؛
- وهو غير محددة ضمن الوصف الوظيفي، وسلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها.

❖ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتبين من مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع المواطنة التنظيمية أن هناك اتفاقاً بين الباحثين حول تعدد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنهم يختلفون فيما بينهم فيما يخص عدد تلك الأبعاد ومضمونها، ووضح أنه نموذج متعدد الأبعاد:

فقد طور (الفهداوي، 2005، صفحة 399) أداة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وشملت الأبعاد الآتية: التفاني في الأداء، والالتزام النفسي، وإدراك المسؤولية، والعلاقات المنفتحة، والسلوك الإبداعي، في حين تبنت دراسات خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، هي: الإيثار، والالتزام العام، وصدق المواطنة، والكياسة، والروح الرياضية.

وركزت دراسة (طه 2007؛ العامري 2002؛ البردان، 2011؛ الطيب 2012، الخبيلي 2003؛ عبد الرحمن 2005) على خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، هي: الإيثار، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير، والكياسة، والروح الرياضية وفيما يأتي عرض مختصر لتلك الأبعاد الخمسة (ورد في: العامري، 2002، صفحة 57؛ الطيب، 2012، صفحة 84).

- الإيثار: هو سلوك اختياري تقديري يشير إلى مساعدة الفرد لشخص آخر محدد في مشكلة محددة تحتاج إلى مساعدة. وتعاونهم على مواجهة مشاكلهم أثناء أداء مهامهم، بمعنى قدرة العاملين على مساعدة الآخرين في أداء مهامهم بدون أي مقابل وذلك للوصول لمصالح المؤسسة.

- الكيافة: وتعني التشاور مع الموظفين قبل إتخاذ القرارات وممارسة الأفعال المؤثرة على أعمالهم، أو إخبار الآخرين مسبقاً قبل إتخاذ أي قرار، وتعني أيضاً تقديم النصيحة لزملاء العمل بسبب سلوكه وتوضيح المعلومات الضرورية عن العامل لاجتناب المشاكل وذلك من خلال احترام رغباتهم وإرضاء جميع الأطراف.

- الروح الرياضية: هي سلوك اختياري طوعي يهدف إلى التسامح، وتحمل أوضاع العمل السيئة دون شكوى أو تدمير، وهي كذلك إمكانية منع العاملين من افتعال الصراعات التنظيمية والمشاكل، بمعنى سلوك الفرد الذي يعزز قدرته على التسامح والصبر والإحساس بمشاكل الأخرى، ومع استعاب الأفعال غير مناسبة التي يمكن أن تحدث في المؤسسة.

- السلوك الحضاري: وتشير لمشاركة العاملين الفعالة في إدارة أعمال المؤسسة والحرص على نجاح وتطويرها من خلال تقديم مقترحات لتمييز بأداءها، وهي أيضاً مبادرات العاملين في أنشطة تطوعية بهدف تحسين الانتاجية، بمعنى المشاركة الفعالة في احترام القوانين وأنظمة المؤسسة والمحافظة على سمعتها مثل الحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

- وعي الضمير: وهو سلوك تطوعي واختياري نابع من داخل الموظف يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، المطلوب منه في المؤسسة، ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساس، وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المؤسسة فيما يتعلق باحترام اللوائح والقوانين، والدقة والعمل بجدية، والحفاظ على موارد المؤسسة وممتلكاتها.

3.2. دور القيادة التحويلية في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يقوم العنصر البشري بدورٍ فعالٍ لتحقيق المؤسسات أهدافها، كما أنه يعيقها عن تحقيق هذه الأهداف سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، فالأسلوب القيادي للمدير والسلوك الفردي للموظف قد يشكلان عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي، مما يستوجب وجود تناغم إيجابي بينهما؛ لتعزيز مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية وإيجاد الموائمة بين أهداف المؤسسة ومصالح العاملين بها (العامري، 2002).

ولهذا تعتبر القيادة أهم عامل مؤثر في بيئة المنظمة، وفي تكوين قيم ومبادئ وتشكيل ثقافة المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين في معظم المستويات الإدارية، وبدون شك الممارسات التطوعية أو السلوك السياقي الذي يمارسه القادة له إنعكاسات مباشرة على قيم وسلوك من يستلهم منهم التوجيه والإرشاد.

وحيث تعد القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المؤسسة، ومحور هام ترتكز عليه مختلف خصائص ونشاطات المؤسسة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم وبعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

بينما توصلت دراسة (Saeed and Ahmad, 2012) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين كل من متغير القيادة التحويلية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وإن في وجود قيادة إدارية تتبنى سلوك القيادة التحويلية يؤدي لتعزيز سلوك الدور الإضافي في المؤسسات. في حين تناولت دراسات منظور آخر لهذه العلاقة؛ حيث حاولت استكشاف العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأنماط القيادة، وتوصلت النتائج أن القيادة الإدارية وخصائص بيئة العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية الموظفين، ووضحت أنه بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ونمط القيادة التحويلية يوجد علاقة ارتباط قوية، واستنتج الباحثون إلى أن أنماط القيادة الفعالة تؤدي في النهاية إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي هذا الصدد أيضاً بينت بعض الدراسات (العامري، 2002) بوجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية في وجود ثقة بمستوى عالي برئيسه والعكس صحيح.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الدور الإيجابي للقيادة التحويلية على زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء العاملين والعدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين والثقة التنظيمية (Avolio et al, 2004). فلقد أصبحت القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الأكثر فعالية في التأثير على إدراكات العاملين وقيمهم وولائهم للمؤسسة.

وأكدت دراسة (شوشة، 2011) على وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ نظراً إلى قدرة القادة التحويليين على دفع المرؤوسين وتحفيزهم للقيام بأكثر من الأدوار المطلوبة، أي: ممارسة المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت دراسة (Ramayah and Chiun, 2006) نقلاً عن (أبازيد، 2010) إلى وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية في إحداث سلوك المواطنة التنظيمية، أي إن إدراك الموظفين لنوعية القيادة تؤثر على زيادة الرغبة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ومن ثم الإسهام في زيادة الأداء.

أما دراسة (Lian and Tui, 2012) فقد توصلت أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي على سلوك السياقي، وهناك أثر سلبي بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك السياقي، و توصلت دراسة (حسون، 2016) لوجود أثر إيجابي ضعيف للقيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية.

وأكدت دراسات أن القيادة التحولية هي من الأنماط أكثر دعما وتأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية، ثم القيادة الأخلاقية، وتلها نمط القيادة بالذكاء العاطفي، ولكن له تأثير يكاد ينعدم نمط التبادلي وسلوك السياقي.

بينما دراسة (Padsakoff et al, 1990) أكدت أن القيادة التحولية لها علاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية؛ لأن القائد التحولي يحفز دائما موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وذلك كونه قدوة يهتم باحتياجاتهم قبل حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقتهم به؛ لأن أقواله دائما تندمج مع أفعاله، وبناء عليه: وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته بالقائد عالية.

ووضحت دراسة (Organ et al. 2006) أن القائد يستطيع أن يفعل عددا من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، واتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لإظهاره، لأنه حتى الموظفين المتحفزين قد لا يكونوا قادرين على إظهار بعض سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يكن لديهم المهارات التي تمكنهم من القيام بذلك فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض أسس أداء مهام الموظفين، والظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

3. خاتمة:

إن التغيير المنشود في مؤسسات الأعمال في الوقت الراهن يعتمد إلى حد كبير على عناصر القيادة التحولية واستشراف المستقبل والانطلاق منه نحو تطوير الأداء؛ فهو بحاجة إلى قيادات فعالة تعمل على تحديد رؤية ورسالة وأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ من خلال كفاءات متخصصة.

وتعد القيادة جزءا أساسيا في العملية الإدارية، لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المؤسسات، فهي فن التأثير والتأثر بالآخرين، حيث يستطيع القائد بإمكاناته ومهارته التأثير في سلوك الموظفين للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتمثل القيادة بعدا تشاركيا إداريا في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن، وهذا يتطلب من المؤسسات اتباع ممارسات قيادية حديثة، ومديرين يتمتعون بمهارات وكفاءات متفوقة حتى يستطيع أن يقود الأفراد نحو الهدف المنشود.

ولهذا تعد القيادة التحولية من أهم نظريات القيادة لأنها تستوعب مشاعر وقيم وإبداع المرؤوسين تطور الابتكار لديهم كما التزاما من المرؤوسين وهذا الإلتزام يتمثل في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وما تصبو إلى تحقيقه عن طريق القيادة التحولية.

ومنه فإن الممارسات القيادة التحولية ذات أهمية بالغة في المؤسسات؛ حيث إن هذا النمط من القيادة هو أحد الأنماط الأكثر إلماما على الجوانب المشتركة بين القائد والموظفين وتحقيق الانسجام والتوافق بينهما، والقائد الذي يمارس هذا الأسلوب يجد أن الأهداف تتحقق بشكل أفضل وبرضا داخلي من طرف الموظفين، لأنه أولاهاهم عنايته، وحفزهمهم أداء ما يُطلب منهم، وأصبح النموذج المثالي لهم والمستثير لطاقتهم ودافعيتهم. وهي تؤثر على إدراكات وسلوكيات العاملين وقيمهم وولائهم للمؤسسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية، ومنها: السلوك السياقي.

ومن أهم خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات نابعة من مبادرة الفرد نفسه، فهي إختيارية، ولها العديد من المرادفات منها، الأداء السياقي، أداء المواطنة، إذ يشير لسلوكيات التطوعية من قبل العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومصالحها، وتتصف بالاعتمادية، الأخلاقية، الإيجابية ونزهة، وتبتعد عن متطلبات الدور الرسمي وأداء المهام الوظيفية، لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً أساسياً من الوصف الوظيفي، وترك ممارستها لا يترتب عليها عقاب، وهي متعددة الأبعاد، وتعكس مدى إنتماء وولاء العاملين لمؤسساتهم والارتقاء بها، وتساهم في رفع أداء الوظيفي ومنه زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومنه لما تتصف القيادة الإدارية بسلوكيات القائد التحويلي يتعاظم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تصرفات القائد لأنه قدوة للعاملين، حيث يهتم بحاجاتهم الفردية، لما له من تأثير كاريزمي، ويشجع على الإبداع والدافعية الإلهامية ومنه تشكل هذه الخصائص الأرضية التي من خلالها ينمو السلوك التطوعي ويزدهر.

4. قائمة المراجع:

1. أبازيد، رياض، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، الأردن، مجلد 24، العدد 2، (2010).
2. الثويني، طارق بن محمد، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية وعلم النفس، الرياض، العدد 44، (2014).
3. الصباغ، شوقي محمد، "دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، السنة 18، العدد 1 و 2، (2006).
4. الطيب، أسماء عطا الله محمد أمين، " العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية- دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2012).
5. العامري، أحمد بن سالم، " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة- دراسة استطلاعية لأراء المديرين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 3، (2002).
6. العايش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن، " أثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء العراقية والمدريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، (2010).
7. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 32، العدد 2، (2005).
8. المعايطة، عبد العزيز، "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2007).
9. جابر وحيد النجم، " تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2014).
10. حسون، محمد، " دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 4، (2016).
11. شوشة، أمير على مرسي، " العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة دمياط"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد 35، العدد 4، (2011).
12. مرزوق، عبد العزيز علي، " دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، الجزء الثاني، يونية، (2010).
13. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، " العلاقة بين القيادة التحويلية و الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد 35، العدد 2، (2011).

14. Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., Serroni, C., "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust", *Management Decision*, Vol. 42, No. 1, (2004) , pp.13-40. .
15. Avolio B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, (2004), pp. 951-968.
16. Bass, Bernard. M., " Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *Journal European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 8, Issue 1, . (1999), pp. 9-32.
17. Burns, J. M., *Leadership*. New York, NY: Harper and Row,(1978).
18. Daft, R. L., " Essential Organization Theory and Design", West Publishing Company; (1992).
19. Katz, D., , "Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*, 9,(1964),131–146,
20. Lian, L. K.,Tui, L. G., "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics", *Journal of Applied Business and Economics*, vol. 13, N. 2, (2012), pp. 59-69.
21. Organ, D, W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., " Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 2, (2006), pp. 484–487.
22. Pareke, F. J., & Susetyo, S, , "Modelling The Causal Relationship of Organizational Justice", Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. In *Cambridge Business & Economics Conference*. UK, (2011),
23. Podsakoff, N, P., Whiting, S.w., Blume, B. D. "Individual-and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analyses", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, N. 1, (2009), pp. 122-141.
24. Saeed, A., Ahmad, S., " Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab", *European journal of business and management*, Vol. 132, N. 1, (2012), pp.71-84.