

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية

د/ منة الله أسامة القوصي

مدرس إدارة الأعمال - كلية الإدارة - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات - القاهرة

د/ صفاء عبد الحميد عبد العزيز الدلاش

مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم الإدارية بجناكليس - البحيرة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص المصرية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وذلك من خلال استخدام المدخل الوصفي التحليلي، حيث تم اختبار فرضي الدراسة من خلال تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Multiple Regression للاستجابات من (٣٩١) تم الحصول عليهم من (٣٣) مستشفى خاصة خلال الفترة من أكتوبر ٢٠٢٣ إلى مارس ٢٠٢٤. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للقيادة التحويلية على الأداء المستدام بمستشفيات القطاع الخاص المصرية، حيث بلغت القدرة التفسيرية طبقاً لمعامل التحديد المعدل ٢٢%، وبعد إضافة المتغير الوسيط ارتفعت القدرة التفسيرية إلى ٧٩.٤% وهذا الأمر يشير إلى المساهمة الإيجابية الناتجة من إضافة المتغير الوسيط (سلوك المواطنة)، حيث ارتفعت القدرة التفسيرية بمقدار ٥٥.٩% مما يشير إلى أهمية سلوك المواطنة في التأثير على العلاقة نمط القيادة التحويلية ما بين، والأداء المستدام للمستشفيات الخاصة. بذلك تجد الدراسة تقديم شواهد على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظفين من جانب، عوضاً عن إثبات أن السلوك المواطنة يلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام من جانب آخر.

الكلمات الدالة: سلوكيات المواطنة، القيادة التحويلية، الأداء المستدام.

The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors in the Relationship Between Transformational Leadership and Sustainable Performance: A Field Study

Abstract:

The study aimed to explore the mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and sustainable performance, with a field study conducted on Egyptian private sector hospitals. The study adopted a deductive approach using the descriptive-analytical method. The study's hypothesis was tested through Hierarchical Multiple Regression analysis of responses from 391 participants obtained from 33 private hospitals during the period from October 2023 to March 2024. The study's results showed that transformational leadership has an impact on sustainable performance in Egyptian private sector hospitals, with an explanatory power of 22% according to the adjusted R-squared. After adding the mediating variable, the explanatory power increased to 79.4%. This indicates the positive contribution of adding the mediating variable (organizational citizenship behavior), as the explanatory power increased by 55.9%. This highlights the importance of citizenship behavior in influencing the relationship between transformational leadership and sustainable performance in private hospitals. Thus, the study provides evidence of the positive impact of transformational

leadership on employees' sustainable performance and proves that organizational citizenship behavior plays a significant mediating role in the relationship between transformational leadership and sustainable performance.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors, Transformational Leadership, Sustainable Performance.

المبحث الاول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

أصبحت منشآت الأعمال اليوم سواء كانت العامة أو الخاصة، وإذا كانت ذات طبيعة إنتاجية أو خدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، لذا أصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية (Shavkun and Dybchinska, 2019)، قادرين على القيام بمهامهم بدقة كافية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تنصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها المباشرة وغير المباشرة.

لذلك تطلبت الطبيعية الديناميكية والمعقدة لبيئة منشآت الأعمال المعاصرة أساليب قيادية جديدة تعزز القدرة على التكيف والابتكار والأداء المستدام (Iqbal et al., 2020; Hassan et al., 2021)، وقد برزت القيادة التحويلية التي تتميز بتركيزها على الرؤية والإلهام والتطوير الشخصي، كنهج محوري في توجيه المنظمات نحو النجاح طويل الأمد، كما أسهمت القيادة التحويلية في الهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز

التوقعات التقليدية من خلال تبني رؤى مستقبلية وتشجيع الابتكار والتفكير النقدي. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تحفيز العاملين، وتقديم دعم فردي، وتشجيع الإبداع، مما يعزز الالتزام والانتماء لدى الموظفين (Bass & Avolio, 1994).

وعلى الرغم من التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء العام للمنشآت الأعمال ومنها سلوك المواطنة التنظيمية والذي يشير إلى السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظفون والتي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، مثل مساعدة الزملاء، والتعاون، والمبادرة الشخصية، والالتزام بالمعايير التنظيمية (Organ, 1988). وتعتبر هذه السلوكيات أساسية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الفعالية التنظيمية على المدى الطويل، مما يساهم بشكل كبير في الأداء العام للمنظمة (Podsakoff et al., 2000).

أشارت الدراسات إلى أن القادة التحويليين يساهمون بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خلق بيئة عمل داعمة وتحفيزية (Podsakoff et al., 2009). على سبيل المثال، القادة الذين يوفرون دعماً فردياً ويشجعون الابتكار يساعدون في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام لدى الموظفين، مما يدفعهم للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم الأداء المستدام، من ناحية أخرى، تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات عبر عدة طرق. فالموظفون الذين يشاركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعززون من التعاون بين الفرق، ويزيدون من كفاءة العمليات، ويساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Wang et al., 2005).

الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بتقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى دراسات تناولت القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والمجموعة الثانية تناولت سلوك المواطنة والقيادة التحويلية والأداء المستدام.

دراسات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

فيما يلي الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع تسليط الضوء على تأثيرات القيادة التحويلية على مختلف جوانب سلوكيات الموظفين والأداء التنظيمي.

بحثت دراسة (Buil and Matute, 2019) في كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال تعزيز الهوية التنظيمية والمشاركة والشخصية الاستباقية. وأظهرت النتائج أن القادة التحويليين يعززون ارتباط الموظفين بأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، استكشفت دراسة (Humphrey, 2012) كيفية استخدام القادة للعمل العاطفي لتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين. وخلصت إلى أن القيادة التحويلية التي تتضمن إدارة العواطف بشكل فعال تؤدي إلى تعزيز العلاقات الإيجابية والفعالة في بيئة العمل، ركزت دراسة (Lee and Park, 2018) على الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ووجدت أن الالتزام العاطفي يزيد من تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعزز الأداء العام للمنظمة، تناولت دراسة (Majeed et al, 2017) دور الذكاء العاطفي كوسيط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ قادرون على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل أكثر فعالية، استعرضت دراسة (Podsakoff et al, 1996) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم بالمنظمة، مما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، تناولت هذه الدراسة (Krishnan and Arora, 2008) المحددات التي تؤثر في القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلصت إلى أن السمات الشخصية للقادة والبيئة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في تطوير هذه السلوكيات، ركزت دراسة (Jiang et al, 2012) على كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على نتائج المنظمة من خلال القيادة التحويلية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز من تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحثت دراسة (Khaola and Rambe, 2021) في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع التركيز على دور مشاركة الموظفين كوسيط. ووجدت أن القادة التحويليين يزيدون من مشاركة الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، استعرضت دراسة (Wang et al, 2005) دور التبادل بين القائد والأعضاء كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن التبادل الجيد بين القائد والأعضاء يعزز تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تناولت دراسة (Vigoda, 2007) كيفية تأثير القيادة التحويلية على السلوكيات الإلزامية وغير الإلزامية في مكان العمل، وأظهرت النتائج أن القادة التحويليين يمكنهم تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفيما يلي استعراض للدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع الصحي، تناولت دراسة (Robinson and Bennett, 1995) سلوكيات العمل المنحرفة وتأثير القيادة التحويلية في تقليل هذه السلوكيات وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجدت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تقلل من السلوكيات السلبية في المؤسسات الصحية، استكشفت دراسة (Giles et al, 2017) كيفية تأثير أفعال وعلاقات مديري التمريض في وحدات العناية المركزة لحديثي الولادة على النتائج الصحية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الممرضين، مما يحسن من جودة الرعاية الصحية.

بحثت دراسة (Boamah et al, 2018) في تأثير القيادة التحويلية على رضا الوظيفة وسلامة المرضى. ووجدت أن القادة التحويليين يساهمون في زيادة رضا الموظفين. مما أدى إلى تحسين نتائج سلامة المرضى وسلوكيات المواطنة التنظيمية، استعرضت دراسة (Abuarlrn and Alghamdi, 2012) تأثير أساليب القيادة

على رضا الممرضين ونيتهم في البقاء في العمل بين الممرضين السعوديين. ووجدت أن القيادة التحويلية تزيد من رضا الممرضين وتعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء في المؤسسات الصحية، استعرضت دراسة (Wong and Cummings, 2007) العلاقة بين القيادة التمريضية ونتائج المرضى. وأظهرت أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين النتائج الصحية للمرضى من خلال تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الممرضين. ركزت دراسة (Carney, 2006) على فهم الثقافة التنظيمية ودور القادة المتوسطين في تحسين الرعاية الصحية. ووجدت أن القيادة التحويلية تساعد في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تحسين ثقافة العمل الجماعي والتعاون، بحثت هذه الدراسة (Wang and Howell, 2012) تأثير القيادة التحويلية على تحديد الهوية التنظيمية ونتائج المتابعين. ووجدت أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الهوية التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يحسن الأداء في المؤسسات الصحية، تناولت دراسة (Gellis, 2001) تصورات العاملين الاجتماعيين حول القيادة التحويلية والتبادلية في الرعاية الصحية. ووجدت أن القيادة التحويلية تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، استعرضت دراسة (Mckee et al., 2002) كيفية استخدام القيادة التحويلية لتحسين الرعاية الصحية. ووجدت أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يحسن من جودة الرعاية الصحية وكفاءة العاملين، بحثت دراسة (Stone et al., 2004) الفرق بين القيادة التحويلية والخدمية وتأثير كل منهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع الصحي. ووجدت أن القيادة التحويلية تركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين، استكشفت دراسة (Hoch et al., 2018) العلاقة بين القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء المستدام في الشركات. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تشجع على سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للشركة، اختبرت دراسة (Zhu et al., 2019) تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام من

خلال تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية، ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تشجع على سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تساهم في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة، أما دراسة (Norton et al., 2014) استقصت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام مع التركيز على دور سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

سلوك المواطنة والقيادة التحويلية والأداء المستدام:

هدفت دراسة (Ahmed et al, 2018) إلى استكشاف العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المستدام في شركات التصنيع. يسعى الباحثون في هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يؤثر على الجوانب المختلفة من الأداء المستدام، مثل الأداء المالي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي، أظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المستدام في شركات التصنيع. وقد وجدت النتائج أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء المالي، حيث يقوم الموظفون الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية بأداء مالي أفضل بشكل عام. وعلاوة على ذلك، توضح النتائج أن هناك أيضاً علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء البيئي والاجتماعي، مما يشير إلى أن هذا النوع من السلوك يمكن أن يساهم في تحسين الأداء على مستويات متعددة داخل المؤسسات، دراسة (Li and Chen, 2019) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، مع التركيز بشكل خاص على دور سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام وما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام في المؤسسات. كما وجدت الدراسة أيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تحفز على سلوك المواطنة التنظيمية الذي بدوره يؤثر على الأداء المستدام، دراسة (Huang and Liu, 2020) هدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يؤثر

القيادة التحويلية على الأداء المستدام في السياق العملي، وما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يعمل كوسيط في هذه العلاقة، وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام في السياق العملي، وأن هذا التأثير يتم عن طريق زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين.

الدراسات الاستطلاعية:

استكمالاً لما أسفرت عنه الدراسات السابقة، ولتحديد مشكلة الدراسة والإلمام بأبعادها، والتعرف على أهم ملامح الواقع العملي للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية من عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والأطباء والمرضى في مستشفيات القطاع الخاص المصرية (٨) مفردة، وذلك للحصول حول مؤشرات حول ممارسات القيادة التحويلية في المستشفيات القطاع الخاص وعلاقتها بالأداء المستدام.

من خلال إجراء المقابلات مع أفراد العينة سعت الباحثتان إلى معرفة الأمور الآتية:

- أ. نمط إدارة العاملين في مستشفيات القطاع الخاص المصري.
- ب. طبيعة ممارسات القيادة في مستشفيات القطاع الخاص المصري.
- ج. التعرف على سلوك المواطنة للعاملين في مستشفيات القطاع الخاص المصري.
- د. مدى اتسام أداء مستشفيات القطاع الخاص المصري بنمط الأداء المستدام.

وقد أسفرت هذه المقابلات عن المؤشرات التالية:

- ١- اتفقت أراء (٧٥%) من المفردات على أن هناك اهتمام بالقيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي لها تأثير إيجابي على العاملين وبالتالي على الأداء المستدام.

- ٢- اتفقت اراء (٨٧.٥%) من مفردات العينة أن هناك اهتمام من قبل إدارة مستشفيات القطاع الخاص بتحسين الأداء المالي.
- ٣- اتفقت اراء (٦٢.٥%) من مفردات العينة أن العاملين يبذلون مجهود إضافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بغض النظر عن المردود لمالي.

مشكلة الدراسة:

لعب سلوك المواطنة التنظيمية دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام. سلوك المواطنة التنظيمية يشمل مجموعة من السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظفون والتي تساهم في تحسين البيئة التنظيمية وتعزيز فعالية العمليات. هذه السلوكيات تشمل التعاون والمساعدة الطوعية والزمالة والابتكار والمبادرة الشخصية، والتي تسهم جميعها في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

بناء على ما سبق من استعراض للدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلة والأداء المستدام، وبذلك يظهر التساؤل البحثي التالي:

"هل يوجد دور لسوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلة والأداء المستدام للعاملين"

فروض البحث:

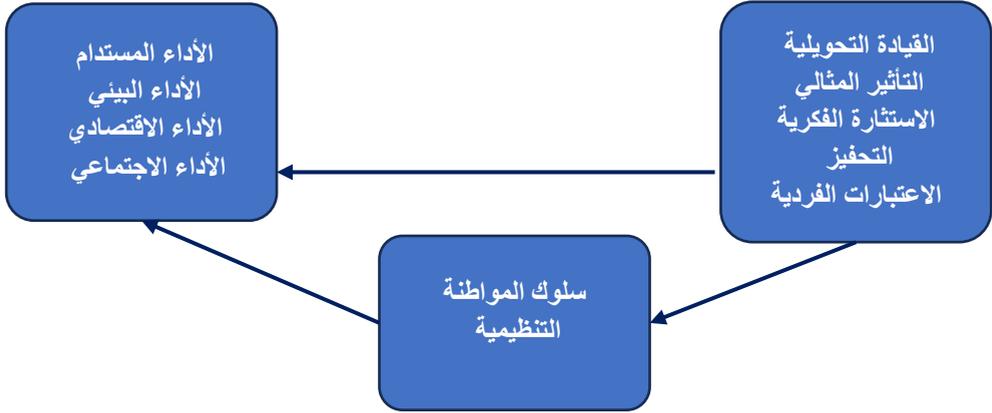
في ضوء ما قامت به الباحثتان من استعراض لأدبيات الدراسة يمكن صياغة فروض البحث.

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلة على الأداء المستدام على مستشفيات القطاع الخاص المصرية.

لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء المستدام عند توسيط سلوك المواطنة

الإطار العام للدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وأهداف البحث أمكن صياغة إطار الدراسة على النحو الآتي:



شكل رقم (١)
متغيرات الدراسة

الشكل من إعداد الباحثتان

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام. ستستند الدراسة إلى مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل البيانات المتاحة لفهم كيفية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لتأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام. من خلال فهم هذه العلاقة المعقدة، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات قيادية أكثر فعالية وتعزيز السلوكيات التنظيمية التي تدعم الأداء المستدام.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ١- تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: تساعد هذه الدراسة في تقديم رؤى أعمق حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام، وهو موضوع ذو أهمية متزايدة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.
- ٢- تسليط الضوء على الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: من خلال التركيز على سلوك المواطنة التنظيمية كعامل وسيط، تسهم الدراسة في فهم كيفية تحسين الأداء المستدام عبر تعزيز هذه السلوكيات داخل المنظمات.
- ٣- تقديم إرشادات عملية للقادة والممارسين: تساعد النتائج المتوقعة لهذه الدراسة القادة والمديرين في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية وتدعم الأداء المستدام.
- ٤- توجيه السياسات التنظيمية: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتوجيه السياسات التنظيمية نحو خلق بيئة عمل تشجع على سلوك المواطنة التنظيمية وتدعم القيادة التحويلية، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.
- ٥- الإسهام في الأدبيات الأكاديمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء المستدام من خلال تقديم أدلة تجريبية ورؤى جديدة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تنفيذها على المنهج الاستنباطي Deductive Method، وذلك من خلال استخدام المدخل الوصفي التحليلي Deductive (Anol, 2012) Analytical Method، وذلك بهدف التوصل إلى التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة التحويلية، سلوك المواطنة، وتحديد أثر تلك الممارسات على الأداء المستدام لمستشفيات

القطاع الخاص المصرية، ومعالجة تلك البيانات بالأساليب الكمية المناسبة، كإطار لتحديد مدى قبول أو رفض فروض الدراسة، والتوصل إلى نتائج وتوصيات من نتائج عمليات الاستدلال الإحصائي.

مصادر جمع البيانات:

يمكن تصنيف مصادر البيانات طبقاً لطبيعتها على النحو التالي بيانات ثانوية، وبيانات أولية.

أ. **البيانات الأولية:** اعتمدت الباحثتان على مسح آراء مفردات البحث لتحليل الظاهرة البحثية بالاعتماد على أسلوب استبانة آراء محل البحث، وقد استخدم المنهج الاستقرائي للحصول على البيانات المرتبطة بموضوع البحث

ب. **البيانات الثانوية:** تمثلت في التقارير المتوفرة في قواعد البيانات الإلكترونية، وقد استخدم الباحثتان المنهج الاستنباطي للتعامل مع هذه البيانات الثانوية لصياغة الدراسات السابقة ومشكلة البحث وكذلك لتدعيم النتائج التي تم التوصل إلى من الدراسة التطبيقية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مستشفيات القطاع الخاص المصرية، ويوضح الشكل رقم (٢) و(٣) و(٤) عدد مستشفيات القطاع الخاص، عدد الأطباء، وعدد هيئة التمريض. حيث عبر الشكل رقم (٢) عن عدد مستشفيات القطاع الخاص خلال الفترة من ٢٠١١ - ٢٠٢٠.

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
 د/ منة الله أسامة القوسي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش



شكل رقم (٢)

عدد مستشفيات القطاع الخاص خلال الفترة من ٢٠١١ - ٢٠٢٠

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

من الشكل رقم (٢) تبين أن أكبر عدد لمستشفيات القطاع الخاص في مصر بلغ

١١٥٧ مستشفى عام ٢٠١٨ بينما أقل عدد بلغ ٩٢٠ مستشفى عام ٢٠١٢

وقد عبر الشكل رقم (٣) عن إعداد الأطباء العالمين في مستشفيات القطاع

الخاص خلال الفترة من ٢٠١١ - ٢٠٢٠.

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش



شكل رقم (٣)

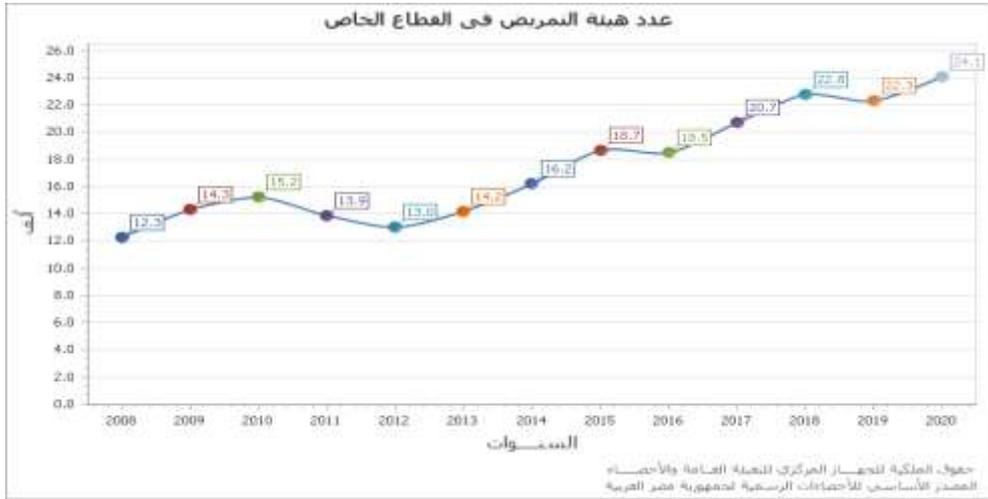
إعداد الأطباء العاملين في القطاع الصحي الخاص

المصدر: الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.

يتضح من الشكل رقم (٣) أن أكبر عدد من الأطباء العاملين بالقطاع الصحي الخاص بلغ ٢٦.٦٥ ألف طبيب عام ٢٠١٧ بينما اقل عدد من الأطباء بالقطاع الخاص ١٤,٤٩ ألف طبيب عام ٢٠١٢.

وقد عبر الشكل رقم (٤) عن إعداد هيئة التمريض في القطاع الصحي الخاص خلال الفترة من عام ٢٠١١ إلى عام ٢٠٢٠.

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوسي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش



شكل رقم (٤)

إعداد هيئة التمريض في القطاع الصحي الخاص

المصدر: الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء.

يتضح من الشكل رقم (٤) يتبين أن أكبر عدد من هيئة التمريض بالقطاع الصحي الخاص بلغ ٢٤.١ الف ممرض عام ٢٠٢٠ بينما اقل عدد من هيئة التمريض بالقطاع الخاص ١٣ الف ممرض عام ٢٠١٢. وفي عدم توافر البيانات عن عام ٢٠٢٣ قامت الدراسة بتبني فرضية الحجم المجتمع غير المحدود لتقدير حجم عينة الدراسة المستهدفة، حتى يمكن تعميم نتائج اختبار فرضية الدراسة.

خطة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تعرضت الباحثتان للعناصر التالية:

المبحث الأول: الإطار العام لدراسة

المبحث الثاني: الدراسة النظرية

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الثاني

الدراسة النظرية

مقدمة:

تناول هذا المبحث الإطار النظري للدراسة، وذلك عبر استعراض متغيرات الدراسة الثلاث وهي كل من القيادة التحويلية، المواطنة التنظيمية، الأداء المستدام وذلك بعرض استعراض مفهوم كلا منها، و التعرف على الاساس الفكري الحاكم لعلاقة بينهم.

القيادة التحويلية:

في ظل التطورات السريعة في منظمات الأعمال اليوم، وزيادة التعقيدات في بيئة العمل بجميع جوانبها، والحاجة إلى التغيير على جميع مستويات العمل، وزيادة فعالية العلاقة بين القائد والمرؤوسين، كان من الضروري التفكير في خلق أنماط قيادية أكثر ملاءمة والتي تتنوع بين القيادة الأصيلة والأخلاقية والخدمة، التحويلية (Deng, et al,2023). كانت القيادة التحويلية هي الأكثر أهمية من بين هذه الأنماط، حيث أنها واحدة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري. تحتاج المؤسسات اليوم إلى قادة قادرين على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسات، والتخطيط الاستراتيجي في تطوير وإدارة التغيير، وتجنب الأزمات، لمواكبة التطورات الحديثة والاتجاهات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Guan & Frenkel, 2018).

مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ولم يقدم الباحثون مفهوم موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية الأمر الذي نتج عنه عدة مفاهيم ويستعرض الجدول رقم (١) لمفاهيم القيادة التحويلية.

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش

جدول رقم (١) مفاهيم القيادة التحويلية

المفهوم	الجهة
النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والادراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين	Bass, 1990
القيادة التحويلية تعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية	Yuki, 1998
مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل.	سيد، ١٩٩٦
نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.	سيد، ٢٠٠١
قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف	Murpy, 2005
القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.	Conger, 2002

تابع: جدول رقم (١) مفاهيم القيادة التحويلية

المفهوم	الجهة
استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.	Rafferty and Griffin, 2004
جاذبية شخصية + قيادة الهامية + استئثار عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين	مصطفى، ٢٠٠٦
يُعرّف القادة التحويلين على أنهم الذين يتمتعون بالقدرة على تحفيز والهام فرق العمل من خلال تعزيز الرؤية وتوجيه الأهداف وتشجيع التفكير الإبداعي وبناء علاقات قوية وداعمة مع العاملين.	Bergmann et al., 2019
نمط قيادي يهدف إلى تحفيز والهام العاملين من خلال تعزيز الرؤية المشتركة وتعزيز التطوير الشخصي، مما يُشجع على تجاوز التوقعات العادية والسعي نحو الإنجازات الاستثنائية.	Northouse, 2021

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مراجعة أدبيات الدراسة

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين

وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

أهداف القيادة التحويلية:

الهدف الرئيسي للقيادة التحويلية هو إلهام وتحفيز التابعين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصالح المنشأة وتحقيق مستويات أداء أعلى. من خلال تشجيع التابعين على تبني رؤية المنظمة وأهدافها، مما يعزز شعورهم بالالتزام وتحقيق الهدف.

وقد ركز القادة التحويليين على خلق بيئة داعمة وتمكينية تعزز الابتكار والإبداع وحل المشكلات. من خلال القيام بذلك، مساعدة التابعين على تطوير إمكانياتهم القيادية وتعزيز قدراتهم للمساهمة بشكل أكثر فعالية في المنظمة (Bass, 1985).

واشملت الأهداف الرئيسية للقيادة التحويلية ما يلي:

- ١- تعزيز التحفيز والمعنويات: يسعى القادة التحويليين إلى رفع مستوى التحفيز والمعنويات لدى التابعين من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم وأدوارهم (Bass, 1999).
- ٢- تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة: من خلال مواءمة قيم وأهداف التابعين مع قيم وأهداف المنظمة، يخلق القادة التحويليين شعوراً بالهدف المشترك والالتزام، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والتفاني تجاه المنظمة (Avolio & Bass, 2004).
- ٣- تعزيز الابتكار والإبداع: يحفز القادة التحويليين الفضول الفكري والإبداع بين التابعين، ويشجعونهم على استكشاف أفكار وأساليب جديدة لحل المشكلات، مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء المنظمة (Buil et al., 2019).
- ٤- تطوير قادة المستقبل: أحد الأهداف الأساسية للقيادة التحويلية هو توجيه وتطوير التابعين ليصبحوا قادة في المستقبل. من خلال تقديم الاهتمام الفردي

والدعم، يساعد القادة التحويلين التابعين على النمو والوصول إلى إمكانياتهم الكاملة. (Avolio & Bass, 2004).

٥- **تحسين الأداء التنظيمي:** في النهاية، يهدف القادة التحويلين إلى تحسين الأداء التنظيمي العام من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر، والمعايير الأخلاقية العالية، والشعور القوي بالمجتمع والتعاون بين الأعضاء (Bass, 1985).

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع كل من (Bass and Avolio, 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية مكونة من أربعة أبعاد وهي:

١- التأثير المثالي:

وهي ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين للنظر إلى القادة كنموذج للدور أو المنصب الذي يشغله وذلك من خلال امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي برسالة المنظمة وغرس روح التعاون والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وهذا يؤدي إلى تحقيق الاحترام والثقة من قبل التابعين (Bass, 1994)، ويحدث أيضا التأثير المثالي عندما ينظر العاملون إلى القادة على أنهم مثال للأخلاق والقيم وبجانب ذلك يسلك القادة سلوك وممارسات تجسد الحرصة على المصالح العامة مما تجله أكثر تأثيرا على العاملين معه (Woods, 2003)، يجب أن يتحلى القائد التحويلي بدرجة مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدراته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الروية المثالية والاحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (Janis, 2002).

٢- الاستشارة الفكرية:

تعني قدرة القادة على ابتكار أفكار جديدة تثير المرؤوسين لمعرفة المشكلة، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لحل المشاكل وأداء العمل (Bateman and Shell, 2002)، وهي رغبة القادة في جعل المرؤوسين يتصدون للمشاكل وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن الحلول المنطقية لها (Bass, 1994).

٣- الاعتبارات الفردية:

اهتمام القائد بالمرؤوسين وأدراكه لمبدأ الفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل م كل موظف بطريقة تتناسب مع اهتماماته والعمل على تدريبهم ورشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass, 1994)، او هي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع من خلالها أن يعطي القائد اهتمام شخصي لكل مرؤوس وذلك من خلال التعرف على مستوى احتياجات ورغبات كل مرؤوس مع مراعاة الفروق الفردية بينهم عند اشباع الحاجات (Carless, 1998)، إن اهتمام القيادة بالمرؤوسين كل على حدا يعتبر تضحية وخدمة وإيثار من قبل القيادة كي لا يكون دور القيادة مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين بل إن القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم بشكل دائم وتقديم لهم التدريب والتعليم المستمر وتمنحهم فرص مختلفة للتطور (Bass and Steidlmeier, 1999)

٤- التحفيز:

وهي سلوكيات لدى القائد تولد لدى المرؤوسين حب التحدي وتعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass and Avolio, 1994)، ويعمل القادة التحويلين على إثارة وتحفيز المرؤوسين من خلال

توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (Tejeda and Pillia, 2001).

وقد أضاف كل من (Avolio and Jung, 1999) و (Rafferty and Griffin, 2004) بعداً آخر وهو التمكين.

٥- التمكين:

التمكين هو أحد سلوكيات القيادة التحويلية والتي تفترض أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يعتمد على التوجيه، فالقيادة التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة وتهيئ الظروف الداعمة للتمكين التي عن طريقها يستطيع المرؤوسين أن يأخذوا على عاتقهم سلطة اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق رؤية المنظمة.

الأداء المستدام:

يعد الأداء المستدام مفهوماً حديثاً وشاملاً يهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي التقليدي وبين الأبعاد البيئية والاجتماعية للشركات. في ظل التحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تنظر إلى ما هو أبعد من الأرباح المالية لتحقيق نجاح طويل الأمد ومساهمة إيجابية في المجتمع والبيئة (Elkington, 1997)، الاهتمام المتزايد بالأداء المستدام نابع من الاعتراف بأهمية تبني ممارسات تجارية مسؤولة ومستدامة. يتطلب هذا من الشركات تبني استراتيجيات تهدف إلى تقليل تأثيراتها البيئية السلبية، تعزيز الشمولية والعدالة الاجتماعية، وضمان إدارة رشيدة وشفافة. بهذه الطريقة، يمكن للشركات بناء سمعة قوية، تحسين علاقاتها

مع مختلف أصحاب المصلحة، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية (Bansal, 2005).

مفهوم الأداء المستدام:

لقد استحوذ مفهوم الأداء المستدام على اهتمام الكثير من الباحثين وفي الجدول رقم (٢) نستعرض مفاهيم الأداء المستدام:

جدول رقم (٢)

يوضح المفاهيم المختلفة للأداء المستدام

المفهوم	الجهة
الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية	Elkington, 1998
الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية	Holtzblatt and Tschakert, 2011
هو ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة في إدارة الأنشطة البيئية والاقتصادية والاجتماعية على الأجل القصير والطويل	Searcy, 2012
الطريقة التي تخلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل من خلال استغلال الفرض وإدارة المخاطر الناجمة عن التطورات البيئية والاجتماعية والاقتصادية	Rashid et al, 2017
أداء المنظمة الذي يمتد إلى ما وراء حدود تلك المنظمة، ولا يتناول فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين بل يمتد ليشمل مراعاة مصالح العاملين، والمجتمع، والعملاء، والبيئة الطبيعية، وكذلك الأجيال في المستقبل	Rahman, 2019

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مراجعة ادبيات الدراسة

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء المستدام هو تحقيق منشأة الأعمال لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل دون استنزاف الموارد الطبيعية أو الإضرار بالبيئة أو التسبب في مشاكل اجتماعية.

أبعاد الأداء المستدام:

الأداء المستدام هو مفهوم متعدد الأبعاد يدمج الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل. يركز هذا المفهوم على

تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان نجاح المنظمات في سياق مستدام. وفيما يلي شرح لكل بُعد من أبعاد الأداء المستدام.

البعد الاقتصادي:

يهدف إلى تحقيق الربحية والنمو المالي المستدام للمنظمات. يتضمن ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية مستدامة على الاستثمار (Elkington, 1997)، يتطلب البعد الاقتصادي أيضًا إدارة المخاطر المالية بشكل فعال واستغلال الفرص الاقتصادية الجديدة لتحقيق النمو المستدام (Porter & Kramer, 2006).

البعد الاجتماعي:

ارتبط البعد الاجتماعي بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنشأة للوفاء باحتياجات أفراد المجتمع داخل المنشأة أو خارجها، وينقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، فأما القسم الداخلي يتعلق بتحسين الرفاهية الاجتماعية للعاملين والمساهمين من خلال توفير ظروف عمل عادلة وأمنة، وتعزيز التنوع والشمولية، ودعم حقوق الإنسان (Carroll, 1999)، أما البعد الخارجي يتعلق بالعملاء والحكومة والمجتمعات المحلية، يشمل هذا البعد أيضًا التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية من خلال دعم المجتمعات المحلية والمشاركة في المبادرات الاجتماعية التي تعزز التنمية المستدامة (GRI, 2020)، ويتم قياس الأداء الاجتماعي من خلال ضمان صحة وسلامة العاملين وتدريبهم، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم، والعدالة في توزيع المكافآت والأجور، ومساهمة المنظمة في توفير فرص العمل، ودعم المشاريع المختلفة في المجتمع المحلي (Abdul-Rashid et al, 2017).

البعد البيئي:

يركز على تقليل التأثيرات السلبية للأنشطة التجارية على البيئة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل النفايات والتلوث، وتعزيز ممارسات الإنتاج النظيفة (Hart, 1995)، يشمل هذا البعد أيضًا الالتزام بحماية التنوع البيولوجي واستخدام الطاقة المتجددة وتقليل انبعاثات الكربون لضمان حماية البيئة للأجيال القادمة (Rennings, 2000)،

ويعكس البعد البيئي كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد على المنظمة في حماية البيئة، والتركيز على العمليات والأنشطة الإنتاجية للحد من أثارها السلبية على البيئة والمجتمع، ويتم قياس البعد البيئي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ومستوى الحد من النفايات والحد من استخدام المواد الخطرة، وإعادة التدوير ومنع التلوث وتطبيق سياسات وإجراءات نظم الإدارة البيئية (Lee and Ha 2018).

التكامل بين الأبعاد الثلاثة في القطاع الصحي:

الأداء المستدام في المؤسسات الصحية العامة هو منهج شامل يهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والمالية، وتحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. هذا المفهوم يتطلب من المؤسسات الصحية تبني ممارسات مستدامة تضمن تقديم خدمات صحية عالية الجودة بطريقة تساهم في الحفاظ على البيئة وتحسين ظروف العمل لموظفيها والمجتمعات التي تخدمها، يتضمن البعد الاقتصادي في المؤسسات الصحية العامة الاستخدام الأمثل للموارد المالية لضمان استدامة الخدمات الصحية، يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف دون المساس بجودة الرعاية الصحية، والإدارة المالية الفعالة تساعد في تخصيص الموارد بشكل أفضل، مما يمكن المؤسسات من تقديم خدمات طبية مستدامة وتوسيع نطاق الرعاية الصحية لتشمل المزيد من الأفراد (World Health Organization, 2017)، يركز البعد البيئي على تقليل الأثر البيئي للأنشطة الصحية من خلال استخدام الموارد بكفاءة، تقليل النفايات الطبية، وتبني ممارسات صديقة للبيئة مثل استخدام الطاقة المتجددة، وتحسين الأداء البيئي يساعد في حماية الصحة العامة من خلال تقليل التلوث والحد من الآثار السلبية على البيئة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسات الصحية وزيادة الثقة بها (National Health Service, 2014)، ويشمل البعد الاجتماعي تحسين ظروف العمل لموظفي الرعاية الصحية، وتعزيز التنوع والشمول، وضمان وصول الخدمات الصحية إلى جميع فئات المجتمع بشكل عادل ومنصف، من خلال تعزيز البعد الاجتماعي، يمكن للمؤسسات الصحية زيادة رضا الموظفين وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة. كما يساهم في

بناء علاقة إيجابية مع المجتمع المحلي، مما يعزز الثقة والتعاون بين المؤسسة والمجتمع (Griffiths et al., 2008).

سلوكيات المواطنة:

لا بد من التمييز بين سلوكيات الدور الرسمي:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي انتجها الفكر الإداري المعاصر، ولكن قبل الحديث عن سلوك المواطنة التنظيمية لا بد من التمييز بين سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي، فسلوكيات الدور الرسمي هي السلوكيات المطلوبة أو المتوقعة كجزء من أداء الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، أما سلوكيات الدور الإضافي فهي تعبر عن السلوك الاجتهادي الذي يعود بالفائدة على المنظمة ويتجاوز الدور القائمة (Van Dyne et al, 1995).

طور (Organ, 1988) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية حيث عرفها بأنها سلوك اجتهادي " هو سلوك ليس واجب التنفيذ في الدور أو الوصف الوظيفي " للفرد غير معترف به بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافأة الرسمي، وهو في مجموعه يعزز الأداء الفعال للمنظمة، وقد عرفها (Robbins, 2001)، بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة، كما عرفها (Podsakoff et al., 2000) سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من التصرفات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الرسمية، مما يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها. تشمل هذه السلوكيات التعاون، المساعدة، الطوعية، الالتزام، والاحترام المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي اختياري، يقوم به العاملون طواعية ورغبة منهم، بدون حوافز أو مكافآت ولا يدخل ضمن التنظيم الرسمي للمؤسسة

خصائص (أبعاد) سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية يتميز بعدة خصائص تميزه عن السلوكيات الوظيفية الأساسية. هذه الخصائص تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحسين أداء المنظمة بشكل عام. ومن أهم هذه الخصائص:

- ١- **الطوعية:** يتمثل في تصرفات يقوم بها الموظفون بمحض إرادتهم ودون إلزام رسمي أو تكليف مباشر من الإدارة. (Organ, 1988)
- ٢- **الإيثار:** يشمل مساعدة الزملاء في العمل، مثل تقديم الدعم في المهام الصعبة أو مساعدة الموظفين الجدد على التأقلم أو مساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل. (Podsakoff et al., 2000)
- ٣- **الضمير:** يتضمن الالتزام بأعلى معايير الأداء، مثل الالتزام بمواعيد العمل وعدم التهرب من المسؤوليات، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية، والعمل بجدية ودقة حتى في غياب الرقابة المباشرة (Podsakoff et al., 2000).
- ٤- **الروح الرياضية:** تعني تقبل المواقف غير المرغوبة أو الظروف الصعبة بدون شكوى أو تذمر، والمحافظة على موقف إيجابي (Organ, 1988).
- ٥- **الكياسة:** التعامل بلطف واحترام مع الزملاء، وتجنب السلوكيات التي قد تنتسب في نزاعات أو خلافات (Podsakoff et al., 2000).
- ٦- **الفضول المدني:** الاهتمام بشؤون المنظمة والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية، مثل حضور الاجتماعات والمساهمة في اتخاذ القرارات (Organ, 1988).

محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد محددات سلوك المواطنة التنظيمية وتشمل عوامل فردية وتنظيمية. هذه المحددات تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أو تقليل مستوى سلوك المواطنة بين الموظفين. فيما يلي أهم المحددات:

١- العوامل الفردية:

أ. **الشخصية:** بعض السمات الشخصية مثل الاستقرار العاطفي، الوعي، واللفظ تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية (Organ & Ryan, 1995).

ب. **الدافعية:** الرغبة في التفوق والإيثار تعد دافعية قوية لتعزيز سلوك المواطنة. الموظفون الذين يشعرون بالرضا الداخلي عند مساعدة الآخرين أو تحقيق أهداف المنظمة يكونون أكثر استعداداً للمساهمة بطرق غير رسمية (Rioux & Penner, 2001).

ج. **القيم الشخصية:** القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد حول أهمية التعاون والمساعدة في بيئة العمل تؤثر على سلوكهم التنظيمي (Brief & Motowidlo, 1986).

د. **السن:** من العوامل التي تحدد سلوك المواطنة هو عمر الموظف حيث أن عمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، فإن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن (Wanger and Rush, 2000).

٢- العوامل التنظيمية

أ. القيادة: القيادة الفعالة والداعمة تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقديم الدعم والاعتراف بمساهمات الموظفين (Podsakoff et al., 1996)، وكشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعمل التحويلي على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوق منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجتهم وتقديمها على حاجته الشخصية مما يعزز من ثقة مرؤوسيه فيه (Podsakoff et al, 1996).

ب. الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة التي تشجع على التعاون والمشاركة والالتزام بالقيم الأخلاقية تعزز سلوك المواطنة. الثقافة التنظيمية القوية توفر بيئة يشعر فيها الموظفون بالدعم والاحترام، مما يزيد من احتمال انخراطهم في سلوكيات المواطنة (Van Dyne et al., 1994).

ج. التعويضات والمكافآت: الأنظمة التي تكافئ سلوك المواطنة التنظيمية بطرق غير مادية، مثل التقدير والاعتراف العلني، تسهم في تعزيز هذا السلوك. المكافآت غير المادية غالباً ما تكون أكثر فعالية لأنها تعزز الشعور بالتقدير والانتماء (Organ, 1988).

٣- العوامل البيئية

أ. العدالة التنظيمية: الشعور بالعدالة في التعامل وتوزيع الموارد يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعاملون بإنصاف من قبل إدارتهم يكونون أكثر استعداداً لتقديم جهود إضافية والمساهمة بطرق غير رسمية (Moorman, 1991).

ب. التفاعل الاجتماعي: التفاعل الاجتماعي الجيد بين الموظفين يسهم في تعزيز سلوك المواطنة. العلاقات الإيجابية والتواصل الفعال يسهلان

التعاون والدعم المتبادل بين الموظفين، مما يعزز من بيئة العمل
الجماعية (Bolino et al., 2002).

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

مقدمة:

تتناول الدراسة في هذه المبحث تناول الاطار الميداني للدراسة، حيث يتضمن كل من توصيف جمع اراء عينة البحث، وتحليل تلك الاراء باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي بغاية تحديد مدى قبول او رفض فرضة الدراسة.

عينة الدراسة الميدانية:

في ضوء توافر البيانات المنشورة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء شملت عينة الدراسة على كل من الكادر الطبي بفتية الأطباء والتمريض وطبقا لعدم توافر خلال الفترة من ٢٠٢١ حتى الان تم حجم عينة الدراسة في ظل فرضية المجتمع غير المحدود والتي تتطلب توفير ٣٨٤ مفردة كحد أدنى لاختبار فروض الدراسة. حيث شمل توزيع القوائم بمستشفيات القاهرة الكبرى ، حيث شمل التوزيع (١٢) مستشفى بالقاهرة، (١٨) مستشفى بالجيزة، (٣) مستشفيات بالقليوبية حيث بدء توزيع القوائم فى نهاية اكتوبر ٢٠٢٣، وتم الانتهاء من استلام تلك القوائم فى منتصف مارس ٢٠٢٤. اما جدول رقم (٣) يستعرض حجم العينة من كل فئة من الكادر الطبي.

جدول رقم (٣)
حجم عينة الدراسة

مسلسل	الفئة	القوائم الموزعة	القوائم المستلمة	القوائم الصحيحة
١	الأطباء	١٩٣	١٣٨	١٢٥
٢	التمريض	٣٥٧	٢٨٦	٢٦٦
	المجموع	٥٥٠	٤٢٤	٣٩١

الجدول من إعداد الباحثان

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش

من خلال الجدول رقم (٣) تبين أن نسبة الاستجابة ٧٧% من القوائم الموزعة، بينما بلغت نسبة القوائم الصالحة للتحليل ٩٢% من القوائم المستلمة.

قياس متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: نمط القيادة التحويلية ويوضح الجدول رقم (٤) متغيرات الدراسة ومصدرها:

جدول رقم (٤)
المتغير المستقل

م	اسم المتغير المستقل	مؤشرات القياس	الرمز	الدراسات السابقة ذات العلاقة
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	التأثير المثالي الاستثارة الفكرية التحفيز الاعتبار الفردي	leadersh	El badawy and Bassiouny,2014; Caillier, 2014; Thompson et al, 2021; Gyensare et al, 2017,
المتغير التابع	الأداء المستدام	الأداء الاقتصادي الأداء البيئي الأداء الاجتماعي	sustaina	Hoch et al, 2018; Zhu et al, 2019; North et al 2014; Wanger and Rush 2000
المتغير الوسيط	سلوك المواطنة	الطوعية، الايثار، الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، الفضول المدني	behavior	Işık ,2021; Dami et al, 2020; Thompson, 2019; Dinanath ,2019; Jiang, Zhao & Ni,2017; Majeed et al. 2017, Kumaria & hapliyalb,2017

الجدول من إعداد الباحثان

اختبار الصدق والثبات:

تم اختبار مدى صدق وثبات ابعاد قائمة استبيان، حيث خلصت المخرجات الاحصائية الى ان معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بلغ ٨١,٩٤%، وهو

الامر الذي يشير الى امكانية قبول وتعميم النتائج الاحصائية المعتمدة على استجابات مفردات عينة محل التحليل.

التحليل الوصفي للبعد الأول (القيادة التحويلية):

تضمن التحليل الوصفي لهذا البعد أربعة أبعاد فرعية هي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتحفيز) ويمكن تحليل كل بعد منها كما يلي:

أ. التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي:

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعد التأثير المثالي من خلال جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

التحليل الوصفي لبعد التأثير المثالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	القائد يوفر إحساس عميق بروية ورسالة المستشفى	٢.٨٥	١.١٧	٠.٤١١
٢	يراعي القائد العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات التي تتخذها	٢.٩١	١.٢٤	٠.٤٢٦
٣	يتجاوز القائد مصلحته الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة	٢.٧١	١.١٠	٠.٤٠٦
٤	يحظى القائد باحترام وثقة وتقدير المرؤوسين	٢.٨٠	١.١٤	٠.٤٠٧
D11	التأثير المثالي	٢.٨٢	٠.٩٧	٠.٣٤٤

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (٥) تبين أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة رقم (٢) "يراعي القائد العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات التي تتخذها" وهو (٩١،٢)، بينما عبارة رقم (٣) "تجاوز القائد مصلحته الذاتية في سبيل تحقيق المصلحة العامة" سجلت ادني متوسط حسابي وهو (٧١،٢)، بينما اكبر عبارة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبارة رقم (١، ٤) "القائد يوفر إحساس عميق بروية ورسالة المستشفى، يحظى القائد باحترام وثقة وتقدير المرؤوسين" بينما عبارة رقم (٢) "يراعي القائد العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات التي تتخذها" هي اقل

عبارة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد (التأثير المثالي) بين المشاركين في الاستبيان (65.6%).

ب. التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية:

تم استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية من خلال جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)
التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٥	يساهم القائد في نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل	٢.٨١	١.٠٩	٠.٣٨٨
٦	يدعم القائد النماذج الجديدة والخلاقة لتطوير أساليب العمل	٢.٧٢	١.١٧	٠.٤٣٠
٧	يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة للمؤسسة	٢.٨٥	١.٠١	٠.٣٥٤
D12	الاستثارة الفكرية	٢.٧٩	٠.٩٢	٠.٣٣٠

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (٦) تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة رقم (٧) "يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة للمؤسسة" وهو (٨٥,٢)، بينما عبارة رقم (٦) "يدعم القائد النماذج الجديدة والخلاقة لتطوير أساليب العمل" سجلت ادني متوسط حسابي وهو (٧٢,٢)، بينما اكبر عبارة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبارة رقم (٧) "يأخذ القائد بمقترحات المرؤوسين عند تقديم أفكار جديدة للمؤسسة" بينما عبارة رقم (٦) "يدعم القائد النماذج الجديدة والخلاقة لتطوير أساليب العمل" هي اقل عبارة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد بين المشاركين في الاستبيان (٦٧%).

ج. التحليل الوصفي لبعد الاعتبارات الفردية

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعد الاعتبارات الفردية من خلال جدول رقم (٧).

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة الفوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزیز الدلاش

جدول رقم (٧)
التحليل الوصفي لبعده الاعتبارات الفردية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٨	يسعى القائد لمعرفة الواجبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس	٢.٠١	١.٣٥	٠.٦٧
٩	يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم	١.٨٨	١.٠٦	٠.٥٦
١٠	يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين	١.٩٦	١.٣٣	٠.٦٨
١١	يمنح القائد الاعتراف والمكافأة عندما يحقق الآخرون أهدافهم	١.٨٨	١.٢٠	٠.٦٣
D13	الاعتبارات الفردية	١.٩٣	١.١٢	٠.٥٨

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (٧) تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة رقم (٨) "يسعى القائد لمعرفة الواجبات والحاجات الخاصة بكل مرؤوس" وهو (٢،٠١)، بينما عبارة رقم (٩، ١١) "يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم، يمنح القائد الاعتراف والمكافأة عندما يحقق الآخرون أهدافهم" سجلت أدنى متوسط حسابي وهو (١،٨٨)، بينما اكبر عبارة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبارة رقم (٩) "يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع رغباتهم" بينما عبارة رقم (١٠) "يحرص القائد على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي للمرؤوسين" هي اقل عبارة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد بين المشاركين في الاستبيان (٤٢%).

د. التحليل الوصفي لبعده التحفيز:

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعده التحفيز من خلال جدول رقم (٨).

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستخدم: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش

جدول رقم (٨)
التحليل الوصفي لبعد التحفيز

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
٠.٣٧٩	١.٠٧	٢.٨٢	يهتم القادة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة	١٢
٠.٤٣٢	١.٢٨	٢.٩٦	يعمل القادة على بث روح الحماس بين العاملين	١٣
٠.٤٢٥	١.٢٧	٢.٩٩	يشجع القائد المرؤوسين للعمل لروح الفريق	١٤
٠.٤٠٨	١.١٦	٢.٨٤	يدعم القائد الابتكار ويعزز التفكير النقدي بين المرؤوسين	١٥
٠.٣٦٣	١.٠٦	٢.٩٢	التحفيز	D14

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (٨) تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبرة رقم (١٤) " يشجع القائد المرؤوسين للعمل لروح الفريق " وهو (٩٩،٢)، بينما عبرة رقم (١٢) " يهتم القادة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة " سجلت ادني متوسط حسابي وهو (٨٢،٢)، بينما اكبر عبرة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبرة رقم (١٢) "يهتم القادة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة" بينما عبرة رقم (١٣) " يعمل القادة على بث روح الحماس بين العاملين " هي اقل عبرة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد بين المشاركين في الاستبيان (%٦٣.٧).

هـ. التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعد القيادة التحويلية من خلال جدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)
التحليل الوصفي لبعد القيادة التحويلية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
٠.٣٤٤	٠.٩٧	٢.٨٢	التأثير المثالي	D11
٠.٣٣٠	٠.٩٢	٢.٧٩	الاستئثار الفكرية	D12
٠.٥٨٠	١.١٢	١.٩٣	الاعتبارات الفردية	D13
٠.٣٦٣	١.٠٦	٢.٩٢	التحفيز	D14
٠.٣٤١	٠.٩٨	٢.٨٧	القيادة التحويلية	leadersh

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي Spss

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العزيز الدلاش

من خلال الجدول رقم (٩) تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سجل لبعده الاستشارة الفكرية وهو (٩٣،٢)، بينما بعد الاعتبارات الفردية سجل أدنى متوسط حسابي وهو (١.٩٣)، وقد بلغ معدل الاتفاق حول بعد القيادة التحويلية (٦٥.٩%).

١- التحليل الوصفي للبعد الثاني (الأداء المستدام)

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعده الأداء المستدام من خلال جدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي لبعده الأداء المستدام

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٦	يتم تطوير الإجراءات المتعلقة بالحد من كمية النفايات المتولدة من أنشطة المستشفى	٢.٨٤	١.٠٨	٠.٣٨
١٧	تشارك المستشفى في مبادرات الحفاظ على البيئة	٢.٧٩	١.٣١	٠.٤٧
١٨	تقدم المستشفى تدريبات حول الوعي البيئي للمرؤوسين	٢.٦٥	١.٣٤	٠.٥١
١٩	تستثمر المستشفى في التكنولوجيا الصديقة للبيئة	٢.٦٧	١.٢٣	٠.٤٦
٢٠	هناك موضوعية وعدالة في توزيع الأجور والمكافآت	٢.٧٧	١.٢٨	٠.٤٦
٢١	تشارك المستشفى في مشاريع خدمة المجتمع	٢.٧٤	١.٢١	٠.٤٤
٢٢	توفر المستشفى بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة	٢.٨٩	١.١٨	٠.٤١
٢٣	تحقق المستشفى ارتفاع في صافي الأرباح السنوية عن الفترة الماضية	٢.٦٢	١.٤٠	٠.٥٤
٢٤	تقوم المستشفى بتقييم المخاطر المالية بانتظام	٢.٩٨	١.٠٧	٠.٣٦
٢٥	تحرص المستشفى على تخفيض التكاليف المرتبطة بشراء المواد الأولية واستهلاك الطاقة العادية	٢.٨٦	١.٣٦	٠.٤٨
٢٦	تشجع المستشفى الابتكار والتطوير من أجل تحسين الوضع المالي	٢.٨٩	١.٠٨	٠.٣٧
sustaina	الأداء المستدام	٢.٧٩	١.١٤	٠.٤١

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية
د/ منة الله أسامة القوصي & د/ صفاء محمد الحميد محمد العديز الدلاش

جدول رقم (١١)
التحليل الوصفي لبعده سلوك المواطنة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	رقم العبرة
٠.٢٨	٠.٧٥	٢.٦٦	أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة	٢٧
٠.٤٩	١.٣٥	٢.٧٦	عن طيب خاطر أقدم المساعدة لمن لديهم مشاكل متعلقة بالعمل	٢٨
٠.٤٣	١.١٤	٢.٦٦	أكرز دائما على الجوانب الإيجابية للعمل دون السلبية	٢٩
٠.٤٢	١.٢٢	٢.٩٣	لا أضيع الكثير من الوقت في الشكوى من مشاكل العمل الصغيرة	٣٠
٠.٤٢	١.١٨	٢.٨٣	أفكر دائما في تأثير أفعالي على زملائي في العمل	٣١
٠.٤٨	١.١٧	٢.٤٧	أطوع في المشاريع أو الأحداث التي تتناول الاهتمامات البيئية داخل المستشفى	٣٢
٠.٥١	١.٤٠	٢.٧٦	التزام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة مني	٣٣
٠.٣٣	٠.٩٩	٣.٠٤	أعطي العمل مجهود إضافي بغض النظر عن المقابل المادي	٣٤
٠.٤٧	١.٢٧	٢.٦٩	أشارك في كافة المناسبات التي تساعد المستشفى على التقدم	٣٥
٠.٤٣	١.١٥	٢.٦٩	أتجنب خلق المشاكل مع زملائي في العمل	٣٦
٠.٤٥	١.٢٠	٢.٦٩	اهتم بحقوقى بالإضافة إلى اهتمامي بحقوق الآخرين	٣٧
٠.٣٨	١.٠٩	٢.٨٥	اهتم بتأثير سلوكي على وظائف الآخرين	٣٨
٠.٣٩	١.٠٨	٢.٧٥	سلوك المواطنة	behavior

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الاحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (١٠) تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة رقم (٢٤) "تقوم المستشفى بتقييم المخاطر المالية بانتظام" وهو

(٢٠٩٨)، بينما عبارة رقم (٢٣) " تحقق المستشفى ارتفاع في صافي الأرباح السنوية عن الفترة الماضية " سجلت ادني متوسط حسابي وهو (٦٢،٢)، بينما اكبر عبارة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبارة رقم (٢٤) "تقوم المستشفى بتقييم المخاطر المالية بانتظام" بينما عبارة رقم (٢٣) " تحقق المستشفى ارتفاع في صافي الأرباح السنوية عن الفترة الماضية" هي اقل عبارة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد بين المشاركين في الاستبيان (٥٩%).

٢- التحليل الوصفي للبعد الثالث (سلوك المواطنة)

أمكن استعراض متغيرات الإحصاء الوصفي لبعد سلوك المواطنة من خلال جدول رقم (١١)، حيث تبين للدراسة أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة رقم (٣٤) " أعطي العمل مجهود إضافي بغض النظر عن المقابل المادي" وهو (٠٤،٣)، بينما عبارة رقم (٣٢) " أتطوع في المشاريع أو الأحداث التي تتناول الاهتمامات البيئية داخل المستشفى" سجلت ادني متوسط حسابي وهو (٤٧،٢)، بينما اكبر عبارة تم الاتفاق عليها من المشاركين في الاستبيان العبارة رقم (٢٧) "أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة " بينما عبارة رقم (٣٣) "التزام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة مني" هي اقل عبارة تم الاتفاق عليها وقد كان معدل الاتفاق حول هذا البعد بين المشاركين في الاستبيان (٦١%).

اختبار الفروض:

في ضوء ما قام به الباحثان من استعراض للإطار الفكري وادبيات الدراسة تم صياغة فروضي الدراسة في صورة العدم على النحو التالي:

١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلة على الأداء المستدام على مستشفيات القطاع الخاص المصرية.

٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء المستدام عند توسيط سلوك المواطنة على مستشفيات القطاع الخاص المصرية

حيث تم اختبار فرضي الدراسة من خلال اساليب تتضمن تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الهرمي، حيث يمكن للباحثين استعراض مخرجات تحليل الانحدار الهرمي من خلال الجداول (١٢)، (١٣)، (١٤)، حيث يعرض جدول رقم (١٢) المتغيرات الداخلة للتحليل في كل طبقة من التحليل الانحدار الهرمي.

جدول رقم (١٢)

مراحل ادخال المتغيرات في تحليل الانحدار الهرمي Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D14, D12, D11, D13 ^a	.	Enter
2	BEHAVIO R ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: SUSTAINA

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الاحصائي Spss .

يوضح الجدول رقم (١٢) مراحل ادخال متغيرات الدراسة في تحليل الانحدار الهرمي، وتتمثل المرحلة الأولى إدخال المتغيرات المستقلة والمتمثلة في التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز، في المرحلة الثانية تم ادخال المتغير الوسيط ويتمثل في سلوك المواطنة.

أما جدول رقم (١٣) فيبين لنا القدرة التفسيرية لطبقات تحليل الانحدار الهرمي.

جدول رقم (١٣)

ويوضح معدلات القدرة التفسيرية لطبقات تحليل الانحدار الهرمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.227	1.0032
2	.891 ^b	.794	.791	.5216

a. Predictors: (Constant), D14, D12, D11, D13

b. Predictors: (Constant), D14, D12, D11, D13, BEHAVIOR

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الاحصائي Spss .

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتغيرات المستقلة لها قدرة تفسيرية بنسبة ٢٢% للنموذج، وبعد إضافة المتغير الوسيط ارتفعت القدرة التفسيرية إلى ٧٩.٤% وهذا الأمر يشير إلى المساهمة الإيجابية الناتجة من إضافة المتغير الوسيط (سلوك المواطنة)، حيث ارتفعت القدرة التفسيرية بمقدار ٥٥.٩% مما يشير إلى أهمية سلوك المواطنة في التأثير على الأداء المستدام للمستشفيات الخاصة طبقاً لمتغيرات القيادة التحويلية.

أما جدول رقم (١٤) يظهر مدى معنوية كل طبقة من تحليل الانحدار الهرمي.

جدول رقم (١٤)
الاختبار الاستدلالي لمعنويات العلاقة

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.509	4	29.877	29.685	.000 ^a
	Residual	388.500	386	1.006		
	Total	508.010	390			
2	Regression	403.252	5	80.650	296.401	.000 ^b
	Residual	104.758	385	.272		
	Total	508.010	390			

a. Predictors: (Constant), D14, D12, D11, D13

b. Predictors: (Constant), D14, D12, D11, D13, BEHAVIOR

c. Dependent Variable: SUSTAINA

الجدول من إعداد الباحثان بناء على مخرجات التحليل الاحصائي Spss .

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلة على الأداء المستدام في مستشفيات القطاع الخاص المصرية عند مستوى ثقة ١%، لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بـ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلة على الأداء المستدام على مستشفيات القطاع الخاص المصرية "

وعند إضافة متغير سلوك المواطنة كمتغير وسيط يتضح أنه هناك قوة تفسيرية أعلى حيث ارتفعت قيمة (f) إلى ٢٩٦ وهذا يؤكد أن إضافة سلوك المواطنة كمتغير وسيط يعتبر أكثر قوة وفعالية في التأثير على الأداء المستدام على مستشفيات القطاع الخاص المصرية، لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بـ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء المستدام عند توسيط سلوك المواطنة على مستشفيات القطاع الخاص المصرية "

مناقشة النتائج:

هناك تأثير لسلوك المواطنة كمتغير وسيط بين كل من القيادة التحويلية والأداء المستدام في مستشفيات القطاع الخاص المصرية وهو الامر الذي يتوافق مع العديد من الدراسات ومن أهمها دراسة (Ahmed et al, 2018) المطبقة في ماليزيا على عينة من شركات التصنيع، ودراسة (Li and Chen, 2019) المطبقة في الصين على عينة مكونة من ٢٠٤ عامل في قطاعات التصنيع المختلفة حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن لقيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام وأن جزء كبير من هذا التأثير ناتج عن الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الرابع النتائج والتوصيات

يمكن للباحثين ايجاز ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات على النحو التالي:

النتائج على مستوى الدراسة النظرية:

تعد البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال وحدة واحدة تعكس ما تنسم به من حالات صراع أو ولاء تنظيمي والتي تتعكس على سلوكيات العاملين في تلك المنظمات وفي هذا الصدد يتبين أن هناك اهتمام بمفهوم الأداء المستدام داخل منظمات الأعمال حيث ينظر إلى ذلك المفهوم من خلال ثلاث أبعاد وهي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، وعلى الرغم من وجود تلك المكونات الثلاثة إلا أنه لا يمكن فصل الأداء بين تلك المتغيرات الثلاثة حيث أن هناك علاقة متبادلة بين المتغيرات الثلاثة، أما عن أنماط القيادة داخل منظمات الأعمال في هي متعددة الأنماط، (القيادة الأصيلة والأخلاقية والخادمة) إلا أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية خاصة حيث تساهم في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار، كما تساهم القيادة التحويلية في تحفيز وإلهام الموظفين على تحقيق أهداف تتجاوز التوقعات التقليدية، حيث تتميز القيادة التحويلية بدعم وتحفيز وتشجيع الابتكار لدى العاملين مما يعزز ولاء العاملين، كما يعزز سلوك

المواطنة التنظيمية والذي يشير إلى السلوكيات الطوعية التي يقوم بها العاملين والتي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية في تعزيز الأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

النتائج على مستوى الدراسة الميدانية:

أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلة على الأداء المستدام في مستشفيات القطاع الخاص المصرية عند مستوى ثقة ١%، لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بـ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلة على الأداء المستدام على مستشفيات القطاع الخاص المصرية" حيث يفسر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ٢٢.٧% من التغير في الأداء المستدام وذلك طبقا لمعامل التحديد المعدل.

وعند إضافة متغير سلوك المواطنة كمتغير وسيط يتضح أنه هناك قوة تفسيرية اعلى حيث ارتفعت القدرة التفسيرية الى ٧٩,٤% وهذا يؤكد أن إضافة سلوك المواطنة كمتغير وسيط ذو تأثير على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام بمستشفيات القطاع الخاص المصرية، لذلك يمكن للدراسة رفض صياغة فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بـ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء المستدام عند توسيط سلوك المواطنة على مستشفيات القطاع الخاص المصرية ".

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

١. توصيات للمديرين:

أ. على المديرين في المستشفيات الخاصة المصرية التركيز على الفروق الفردية للعاملين، والحرص على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي لدى مرؤوسيتهم، وهو الأمر الذي يعزز نمط القيادة الفعالة بمستشفياتهم.

- ب. تبني نمط القيادة التحويلية كأساس لإدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال خاصة في ظل عمليات إعادة الهيكلة والإصلاح الإداري وذلك لما لها من قدرة على تعزيز التكيف والابتكار وتحفيز إلهام لدى العاملين في تحقيق أداء أعلى من المتوقع.
- ج. تعزيز سلوكيات المواطنة داخل منظمات الأعمال حيث تساعد تلك السلوكيات في تحسين الأداء العام للمنظمة وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المستدام.

توصيات للباحثين:

يمكن للباحثين تقديم العناوين التالية كدراسات مستقبلية:

- أ. القيادة التحويلية كدافع لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال
- ب. الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية على والأداء المستدام : دراسة تحليل مقارنة بين مستشفيات القطاع العام والخاص.
- ج. الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية على والأداء المستدام : دراسة تحليل مقارنة بين المستويات الادارية.
- د. تحليل الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية طويل الاجل في العلاقة بين القيادة التحويلية على والأداء المستدام.
- هـ. استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) لتحليل العلاقات القيادة التحويلية والأداء المستدام في ظل سلوك المواطنة التنظيمية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

مصطفى، أمل (٢٠٠٦)، " أثر الأنماط القيادية على فعالية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة مصر.

الهوري، سيد (١٩٩٦) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (المجلد ٢). القاهرة. مكتبة عين شمس.

الهوري، سيد (٢٠٠١). ملامح مدير المستقبل. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R. and Thurasamy, R. (2017). "The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia", *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2): 182-204.

Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). "The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses." *Journal of Nursing Management*.

Ahmed, R. R., Ramayah, T., & Al-Mamun, A. (2018). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Sustainable Performance: Evidence from Manufacturing Firms. *Sustainability*, 10(7), 2397. <https://doi.org/10.3390/su10072397>

Anol Bhattacharjee (2012) "Social Sciences Research: Principles, Methods, and Practices, Second Edition, USA: University of South Florida.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, Journal of Occupational And Organizational Psychology, vol.72.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218.
- Bass ,B. & Avolio, B.(1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states: library of congress.
- Bass, B. (1994). Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. London: Sage Publications
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. International Journal of Public Administration, 17(3-4), 541-554.

- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217
- Bateman, S. & Snell, A. (2002). *Management. Competing in the New Era*. Mc Graw-Hill.
- Bergmann, L., Scully-Russ, E., & Heine, S. J. (2019). Transformational Leadership in Culturally Diverse Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 373–386.
<https://doi.org/10.1177/1548051818797246>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). "Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes." *Nursing Outlook*.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations". *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
<https://doi.org/10.5465/amr.2002.7566023>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). "Prosocial organizational behaviors". *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality." *International Journal of Hospitality Management*
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement*

- and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Caillier ,J. G.(2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: a preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218– 239.
- Carless, S. (1998). "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (74). 353-358.
- Carney, M. (2006). "Understanding organizational culture: The key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?" *Journal of Nursing Management*.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Dami, Z. A., Purwanto, F., Sudarmanto, G., & Wulandari, R. (2020). The effect of religiosity on organizational citizenship behaviour with gender, age, and working period as moderator's variable. *International Journal of Instruction*, 13(4), 231-246.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

- Dinpanah, N. N. (2019) Relationship between organizational citizenship behaviour and empowerment among extension experts. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21 (2), 265-275 265.
- El Badawy T. A., & Bassiouny ,M. (2014).Employee engagement as a mediator between transformational leadership & intention to 367 quit, *International Journal of Contemporary Management* , 13(2) , 37-50. Fiernaningsih ,N. , Rahayu
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- Elkington, J. (1998). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century", New Society Publishers, Stoney Creek.
- Gellis, Z. D. (2001). "Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care." *Social Work Research*.
- Giles, M., Parker, V., Mitchell, R., & Conway, J. (2017). "How do nurse manager actions and relationships influence outcomes in the neonatal intensive care unit? A qualitative exploration." *Journal of Nursing Management*.
- GRI (Global Reporting Initiative). (2020). GRI Standards. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Griffiths, P., et al. (2008). "Sustainability in health care: Efficiency, effectiveness, and equity." *Health Policy*.

- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Gyensare M. A., Kumedzro L. E., Sanda A., Boso N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: the influences of engagement, affective commitment, and psychological climate. *African Journal of Economic and*
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hassan, H., Kamaluddin, A., Saad, S., & Samad, N. (2021). The effect of leadership style and innovation capital on SMEs sustainability performance from a managerial perspective. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 9(3), 83-97.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 961-992.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 961-992.
- Holtzblatt, J., & Tschakert, P. (2011). Sustainable performance and environmental policy: Theoretical aspects of corporate sustainability. Routledge.

- Huang, X., Chen, H., & Liu, C. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 12(6), 2511. <https://doi.org/10.3390/su12062511>
- Humphrey, R. H. (2012). "How do leaders use emotional labor?" *Journal of Organizational Behavior*
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Işık, Ali. (2021). Factors affecting the organisational citizenship behaviour of English language teachers. *English Teaching*, 76(1), 125-151. DOI:10.15858/engtea.76.1.202103.125.
- Janis, R. (2002). "An examination of Bass's (1985) Leadership theory in the project management environment. Unpublished PhD. Dissertation". Nova Southern University.
- Jiang W, Zhao X, Ni J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*. 9(9), 2-17. <https://doi.org/10.3390/su9091567>.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." *Academy of Management Journal*.

- Khaola, P. P., & Rambe, P. (2021). "The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of employee engagement." *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). "Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior." *Asia-Pacific Business Review*.
- Kumaria, P., hapliyab,S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(01), 9-21.
- Lee, J., Kim, S., & Park, K. (2018). "Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment." *Journal of Organizational Change Management*
- Lee, S. H. and Ha-Brookshire, J. (2018). "The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on US fashion retail organizations' sustainability performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5): 939-947.
- Li, Y., Guan, X., & Chen, Y. (2019). Transformational Leadership and Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1746. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01746>
- Majeed, N., Ramaya, T., Mustamil, N., Nazri, M. & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as 369 mediator. *Journal*

- of Management and Marketing: Challenges for the Knowledge Society Journal; 12 (4), 571-590
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). "Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator." Management & Marketing Management Studies. 8 (3): 314-337, <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- McKee, L., West, M. A., & Dawson, J. F. (2002). "Using transformational leadership to improve health care." British Medical Journal.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". Journal of Applied Psychology, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1.
- National Health Service (NHS). (2014). "Sustainable Development Strategy for the Health and Social Care System 2014 – 2020."
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.
- Norton, T. A., Parker, S. L., & Zacher, H. (2014). From vision to action: The interplay of vision implementation tactics and leader self-efficacy in predicting leadership effectiveness and member citizenship. Journal of Organizational Behavior, 35(2), 252-269.

- Norton, T. A., Parker, S. L., & Zacher, H. (2014). From vision to action: The interplay of vision implementation tactics and leader self-efficacy in predicting leadership effectiveness and member citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 252-269.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com. <https://www.worldcat.org/title/organizational-citizenship-behavior-the-good-soldier-syndrome/oclc/17840839>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors." *Journal of Management*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2009). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the*

Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.

Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.

Rahman, I. (2019). "Corporate sustainability performance of the Readymade Garments industry in Bangladesh: impact of organisational pressures and sustainability management control system", Ph. D. Dissertation, Aston University.

- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2), 319-332.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). "The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Robbins,S.(2001)."Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,Inc.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." *Academy of Management Journal*
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253
- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2019). Efficient manager: Creative dimension. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(08), 47-59.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus." *Leadership & Organization Development Journal*.
- Tejeda, M. Scandura, T. & Pillia, R. (2001) "The QLM revisited psychometric properties and recommendation". *Leadership Quarterly* 31-52.

- Thompson, A. W. (2019). Procedural Justice and Ethical Leadership: The impact each has on employee organizational citizenship behaviors. Dissertation of Doctor of Business Administration, Saint Leo University
- Thompson, G., Buch R., Thompson P. M., Glasø, L. (2021). The Impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational 374 commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46, (4), 274–283.
- Van Dyne L., Cummings, L.L., and Parks, J. M. (1995), "Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)". *Research in Organizational Behavior*, 17(1): 215-285.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). "Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace." *Journal of Business and Psychology*.
- wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(4), 379-391
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
<https://doi.org/10.5465/256600>
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(4), 379-391.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader- member exchange as a mediator
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior." *Academy of Management Journal*.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2012). "A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes." *The Leadership Quarterly*.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). "The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review." *Journal of Nursing Management*.
- Woods, R. (2003). *Inspirational Leadership Model*. International Leadership Studies Conference.
- World Health Organization (WHO). (2017). "Sustainable health financing, universal coverage and social health insurance."
- Yuki, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall. UpperSaddle River. 325.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., & Chao, M. M. (2019). Ethical leadership and follower organizational citizenship behavior: Moral awareness and moral efficacy do matter. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 695-707.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., & Chao, M. M. (2019). Ethical leadership and follower organizational citizenship behavior: Moral awareness and moral efficacy do matter. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 695-707.