



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية

The Impact of Leadership Style on Organizational
Citizenship behavior Comparison Study between Public
and Private Commercial Banks in Syria

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: محمد ياسين حسون

إشراف الدكتور: حيدر عبد الله

2016م

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: محمد ياسين حسون

عنوان الرسالة: أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية

"دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية"

(رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

لجنة الإشراف والحكم

رئيساً

الأستاذ الدكتور: بسام التزه



مشرفاً

الدكتور: حيدر عبد الله



عضواً

الدكتور: غذوان علي



الإهداء

إلى روحه التي لا تفارقني، ووجهه الذي لا يغيب، وابتسامته التي تشد
همتي، وكلماته التي لا تنسى، ورجولته التي ليس لها مثل
..... أبي العظيم.

إلى حبيبة الروح والفؤاد، والسند الذي لا تهزه النوائب، والحب الذي لا
تغيره الظروف والأيام، إلى الأب والأخ والصديق والمعلم في كل الأوقات
..... أُمي الغالية.

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي المشرف الدكتور حيدر عبد الله المدرس في كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، لفضله الكبير في إنجاز هذا العمل، من خلال دعمه العلمي بالملاحظات والتوجيهات والمتابعة المستمرة، إضافةً إلى دعمه الشخصي لي بتشجيعي وتحفيزي لتقديم الأفضل.

والشكر الكبير والامتنان لأعضاء لجنة الحكم:

الأستاذ الدكتور بسام التزة: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

الدكتور غوان علي: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

على وقتها الثمين في قراءة هذا العمل، وعلى ملاحظاتها القيمة التي أغنت البحث، ولتفضلهما بقبول المشاركة في لجنة الحكم على الرسالة.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة.....
ب	قرار لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.....
ج	الإهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ل	فهرس الأشكال.....
م	ملخص البحث باللغة العربية.....
ن	ملخص البحث باللغة الإنكليزية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الصفحة	الموضوع
2	مقدمة
3	أولاً: مصطلحات الدراسة.....
3	ثانياً: خلفية الدراسة.....
5	ثالثاً: مراجعة الدراسات السابقة.....
19	رابعاً: أهمية الدراسة.....
20	خامساً: مشكلة الدراسة.....
20	سادساً: أهداف الدراسة.....
21	سابعاً: فرضيات الدراسة.....
22	ثامناً: نموذج الدراسة.....
23	تاسعاً: منهجية الدراسة.....
24	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة.....

الفصل الثاني: النمط القيادي

الصفحة	الموضوع
26	أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها.....
28	ثانياً: القيادة الإجرائية.....
29	1. أبعاد القيادة الإجرائية.....
31	2. فرضيات نظرية القيادة الإجرائية.....
31	3. الآثار المترتبة على نظرية القيادة الإجرائية.....
31	ثالثاً: القيادة التحويلية.....
32	1. مفهوم القيادة التحويلية.....
35	2. أهداف القيادة التحويلية وأهميتها.....
36	3. معالم القيادة التحويلية.....
37	4. وظائف وخصائص القائد التحويلي.....
39	5. كيف يفكر القائد التحويلي.....
41	6. فعاليات القيادة التحويلية.....
42	7. أبعاد القيادة التحويلية.....
44	8. وظائف عملية القيادة التحويلية.....

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

الصفحة	الموضوع
48	مقدمة.....
48	أولاً: تاريخ سلوك المواطنة التنظيمية.....
52	ثانياً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
58	ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
62	رابعاً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.....

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الصفحة	الموضوع
69	أولاً: لمحة عن المصارف التجارية السورية.....
73	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
74	ثالثاً: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة.....
92	رابعاً: توافر متغيرات الدراسة.....
100	خامساً: اختبار فرضيات الدراسة.....

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الصفحة	الموضوع
136	أولاً: النتائج.....
139	ثانياً: التوصيات.....
140	ثالثاً: الدراسات المقترحة.....

المراجع

الصفحة	الموضوع
142	أولاً: المراجع العربية.....
147	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
73	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	1
<i>اختبار ثبات الأداة</i>		
74	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة التحويلية.	2
75	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة الإجرائية.	3
75	معامل ألفا كرونباخ لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.	4
76	معامل سبيرمان براون لأبعاد متغير القيادة التحويلية.	5
77	معامل سبيرمان براون لأبعاد متغير القيادة الإجرائية.	6
77	معامل سبيرمان براون لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.	7
<i>اختبار صدق الأداة</i>		
78	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء التأثير المثالي.	8
79	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الاستثارة الفكرية.	9
80	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الاعتبارية الفردية.	10
80	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الدافعية الإلهامية.	11
81	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة التحويلية.	12
83	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء المكافأة المشروطة.	13
83	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الإدارة بالاستثناء (نشطة).	14
84	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الإدارة بالاستثناء (ساكنة).	15
85	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الإجرائية.	16
87	اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سلوك المواطنة .	17

توفر متغيرات الدراسة		
92	اختبار t لمتغير القيادة التحويلية في المصارف العامة.	18
92	اختبار t لأبعاد متغير القيادة التحويلية في المصارف العامة.	19
93	اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية في المصارف العامة.	20
94	اختبار t لأبعاد متغير القيادة الإجرائية في المصارف العامة.	21
94	اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف العامة.	22
95	اختبار t لأبعاد متغير سلوك المواطنة في المصارف العامة.	23
96	اختبار t لمتغير القيادة التحويلية في المصارف الخاصة.	24
96	اختبار t لأبعاد متغير القيادة التحويلية في المصارف الخاصة.	25
97	اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية في المصارف الخاصة.	26
97	اختبار t لأبعاد متغير القيادة الإجرائية في المصارف الخاصة.	27
98	اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة.	28
99	اختبار t لأبعاد متغير سلوك المواطنة في المصارف الخاصة.	29
اختبار فرضيات الدراسة		
100	معامل سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة (عامة).	30
101	تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة (عامة).	31
101	معامل سبيرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطنة (عامة).	32
102	تحليل الانحدار لتأثير شخصية القائد في سلوك المواطنة (عامة).	33
102	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة وشخصية القائد (عامة).	34
103	معامل سبيرمان بين الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة (عامة).	35
104	تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة (عامة).	36
104	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والدافعية الإلهامية (عامة).	37
105	معامل سبيرمان بين خصوصية العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	38
106	تحليل الانحدار لتأثير خصوصية العلاقة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	39

106	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصية العلاقة (عامة).	40
108	معامل سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	41
108	تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	42
109	معامل سبيرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	43
109	تحليل الانحدار لتأثير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	44
110	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير شخصية القائد (خاصة).	45
111	معامل سبيرمان بين الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	46
111	تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	47
112	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الإلهامية (خاصة).	48
113	معامل سبيرمان بين خصوصية العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	49
113	تحليل الانحدار لتأثير خصوصية العلاقة في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	50
114	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصية العلاقة (خاصة).	51
115	معامل سبيرمان بين القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة (عامة).	52
116	تحليل الانحدار لتأثير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة (عامة).	53
117	معامل سبيرمان بين المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة (عامة).	54

117	تحليل الانحدار لتأثير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	55
118	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمكافأة المشروطة (عامة).	56
119	معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (نشطة) و سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	57
119	تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء نشطة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	58
120	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإدارة بالاستثناء نشطة (عامة).	59
121	معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (ساكنة) و سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	60
121	تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء ساكنة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).	61
122	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء ساكنة (عامة).	62
123	معامل سبيرمان بين القيادة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	63
124	تحليل الانحدار لتأثير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	64
124	معامل سبيرمان بين المكافأة المشروطة و سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	65
125	تحليل الانحدار لتأثير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	66
125	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والمكافأة المشروطة (خاصة).	67

126	معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (نشطة) سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	68
127	تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء نشطة في سلوك المواطنة (خاصة).	69
127	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء نشطة (خاصة).	70
128	معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء ساكنة و سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).	71
129	تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء ساكنة في سلوك المواطنة (خاصة).	72
129	معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء ساكنة (خاصة).	73
131	اختبار t لمتغير القيادة التحويلية مع أبعاده.	74
132	اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية مع أبعاده.	75
133	اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية مع أبعاده.	76

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
22نموذج الدراسة.....
50السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً.....
58أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....

ملخص الدراسة باللغة العربية

أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي (بشقيه التحويلي والإجرائي) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر العاملين العاملين في المصارف عينة البحث، وهي عبارة عن أربعة مصارف خاصة إضافة للمصرف التجاري السوري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، والمكونة من (348) مفردة تم اختيارها عشوائياً من عملي المصارف التجارية العامة والخاصة، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة والاتساق الداخلي لعبارات المتغيرات تم اختبار فرضيات البحث.

وتوصلت نتائج البحث إلى:

- إن تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر ضعيفاً بشكل عام وذلك في المصارف التجارية العامة والخاصة على حد سواء.
- لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، بالمقابل فقد كان هذا التأثير ضعيفاً في المصارف التجارية العامة.
- لا يوجد أثر لنمط الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة، بينمت كان هذا الأثر واضحاً لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة.
- انخفاض مستوى دراية العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة بالأنماط القيادية التي يتبعها روساؤهم في العمل نظراً لغياب التواصل بين الطرفين.
- لا يزال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية غريباً عن الكثير من العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة حتى الذي يمارسون مثل هذا السلوك.
- توافر سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة بشكل أكبر مما هو عليه في المصارف التجارية العامة.

Abstract

The impact of leadership style on organizational citizenship behavior
Comparison Study between public and private banks in Syria

This study aimed to identify the effect of Leadership Style in both divisions (Transformational and Transactional) on Organizational Citizenship Behavior (OCB), of the Employees in public and private Syrian commercial banks. This study has been testing hypotheses from the viewpoint of employees in the selected banks, which is about four private banks as well Commercial Bank of Syria.

To achieve the objectives of this study, were prepared a questionnaire, in order to collect primary data from the research sample, consisting of 348 single were picked up from the employees of public and private Syrian commercial banks, and after ascertaining the validity of the study tools and internal consistency of the words of the variables, were tested the hypotheses, using the SPSS program.

This study concluded by a number of results:

- low level of know of workers in the public and private commercial banks the leadership styles followed by their leaders at work, due to the lack of communication between the parties.
- The concept of organizational citizenship behavior strange for a lot of workers in the public and private commercial banks, even those who engage in such behavior.
- Availability of organizational citizenship behavior in the private commercial banks more than it is in the public commercial banks.

In the light of the results of this study were provided some suggestions:

- Subjecting the current managers of the training courses to increase their culture topic of leadership styles.
- Activating the role of workers in decision-making.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مصطلحات الدراسة

ثانياً: خلفية الدراسة

ثالثاً: مراجعة الدراسات السابقة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أسئلة الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة

ثامناً: نموذج الدراسة

تاسعاً: منهجية الدراسة

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

مقدمة:

تواجه البيئة الحالية مجموعةً من التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة، الأمر الذي وضع جميع المنظمات على اختلافها أمام كثيرٍ من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، فمنها من يستطيع التغلب على هذه التحديات وتجاوزها ومنها من يتعرض للإفلاس والزوال. وهنا تظهر المشكلة في كيفية استغلال العنصر البشري واكتشاف مواهبه بالشكل الذي يضمن لهذه المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح. الأمر الذي يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية التعامل السليم مع الطاقات البشرية في المنظمة والتي تعتبر حجر الأساس والركيزة الداعمة للارتقاء نحو الأفضل، فالنجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها.

ولمّا كان النجاح في أي منظمة مرهوناً بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تُبقي مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إدارته للمنظمة، لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور بعض الأنماط القيادية في التأثير بسلوك العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ويحثهم على تقديم أفضل ما لديهم حتى وإن تطلب الأمر قيامهم بواجبات إضافية غير مدرجة في توصيفهم الوظيفي، إضافةً إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر فاعلية في زيادة نمو مثل هذا النوع من السلوكيات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي التي يديرها وصولاً إلى ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. فلا يمكن في يومنا هذا تجاهل الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة وأهميته في مواكبة عملية التغيير في شتى المجالات التقنية والمعرفية والذي يبرز من خلال قدرة القائد على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى الأهداف.

أولاً: مصطلحات الدراسة

النمط القيادي: (Leadership Style)

يُعرّف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يتبعه المدير أو القائد في التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، حيث يعتبر استغلالاً فعالاً للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (Yukl, Gary, 2002).

سلوك المواطنة التنظيمية: (Organizational Citizenship Behavior)

تعرف المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له من خلال علاقة غير رسمية بينه وبين القائد. كما لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة (Konovsky, M. A. and Pugh, 1994).

القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

هي استخدام القائد للجاذبية التي يتمتع بها في شخصيته، ليزيد من تطلعات المرؤوسين وطموحاتهم وينهض بالمنظمة والأفراد إلى مستوى عالٍ من الأداء، فهي بالتالي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات نظراً لارتكازها على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها (ضرار، 286، 1995).

القيادة الإجرائية: (Transactional Leadership)

وهي أسلوب القيادة التي يسعى من خلالها القائد إلى تعزيز استجابة المرؤوسين للأوامر عبر نظام "المكافأة والعقاب" أي قيام القائد بصرف المكافآت للعمل الناجح، والمعاقبة في حال النتائج السلبية.

ثانياً: خلفية الدراسة Research Background

إدراكاً لدورها الكبير ووعياً بأهميتها في تحقيق الآمال والتطلعات التي تنشدها الجماعة، حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، حتى أصبحت في يومنا هذا عاملاً حيوياً هاماً في بدء وتنفيذ التحولات في جميع المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق الاستدامة والنمو، وتبذل قصارى جهدها لتحسين وزيادة أدائها المالي على المدى الطويل وخاصةً في ظل التغير الكبير والدائم في الظروف، وزيادة المنافسة، الأمر الذي يستدعي قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن

من النهوض بهذه المنظمات إلى المستوى المطلوب، والذي يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة. فالمنظمات على اختلافها أصبحت بأمرّ الحاجة إلى جيلٍ ذو كفاءة عالية من العاملين لتحقيق الريادة والتفوق أياً كان النشاط الذي تقوم به هذه المنظمات. ويعتبر مصطلح القيادة اليوم من الكلمات الرنانة في الدول النامية، والذي يشير إلى أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على صياغة الرؤى وتحويلها إلى حقيقة عملية من خلال إتباع الاستراتيجيات الشاملة. فالقيادة بلغت من الأهمية ما يمكنها من التأثير في العوامل الاجتماعية والاقتصادية على وجه الخصوص وفي المجتمع ككل عموماً، الأمر الذي جعل من القادة وكلاءً للتغيير في المجتمع والمنظمات، وذلك بإعطاء النتائج الأفضل عن طريق الإدارة الناجحة للموارد المتاحة حتى وإن كانت شحيحة. واتّسم هذا العصر بحدوث تطورات، وتحديات في مختلف مجالات الحياة، كان لها انعكاساتها الإيجابية على قيادة الأفراد، وعدّها متغيراً من أهم متغيرات النجاح والتقدم في أي تنظيم اجتماعي. مما حدا بكثير من الباحثين في هذا الميدان إلى تأكيد العلاقة بين القادة والمرؤوسين سبباً من أسباب تقدم المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إذ يُعتبر رأس المال البشري من أهم العوامل المحددة للمنظمة، والذي يقوم بتفعيل الموارد غير البشرية والمادية في عمليات المنظمة، وهنا تكمن الأهمية الكبيرة للقيادة الفعالة كأداةٍ محوريةٍ للحفاظ على الحافز لدى المرؤوسين والاستفادة من الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن، معتمدةً على خلق المناخ المناسب لتحفيز العاملين، وزيادة دائرة مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين القادة والمرؤوسين. وفي هذا الإطار فرّق (Katz) في الستينات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين: أطلق على أحدهما مصطلح (سلوك الدور الرسمي)، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكلٍ منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر (سلوك الدور الإضافي) ويتمثل في قيام العامل بالأعمال التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً منه، كالإسراع في مساعدة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية دون تذمر، واستشعار أهمية وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من التصرفات ذات الطبيعة التعاونية. لذلك أصبح سلوك الدور الإضافي والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد (سلوك المواطنة التنظيمية) مطلب الكثير من المنظمات لآثاره الإيجابية العديدة في تحسين أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين. وهذا ما أكدّه (Organ, 1990) رائد هذا الاتجاه، بقوله: "إنّ الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، فلا بدّ من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية". فالدافع وراء دراسة

هذا السلوك كحالة من العلاقات الشخصية نابغ من القناعة التامة بأن العلاقة السليمة بين القيادة العليا والمرؤوسين تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي.

ومن هنا كان اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي منذ مدة طويلة بالتحقيق في كيفية تأثير تصورات المرؤوسين عن القيادة في معتقدات هؤلاء المرؤوسين وسلوكهم في المنظمة، حيث أظهرت أغلب الدراسات ارتباطاً وثيقاً بين نمط القيادة المتبع والسلوك التنظيمي. فاعتبر (Goleman, 2000) أن القائد يجب ألا يتبع نمط قيادة وحيد، وإنما عليه أن يكون قادراً على التكيف وأن يستخدم أنماطاً قيادية مختلفة (سواءً أكانت تحويلية، أم إجرائية، أم استبدادية، أم ديمقراطية) بما يتلاءم مع البيئة الحالية للعمل. وستختبر هذه الدراسة كيف يمكن لأنماط القيادة العليا (التحويلية، والإجرائية) أن تؤثر على سلوك المواطن التنظيمية لدى المرؤوسين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.

ثالثاً: مراجعة الدراسات السابقة

هنالك العديد من الأبحاث والدراسات التي ناقشت العلاقة بين النمط القيادي الذي يتبعه القادة والمدراء في المنظمات وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين، وقد اختلفت هذه الدراسات في كثير من الجوانب سواءً من حيث العناصر التي تمثل المتغيرات، أم المتغيرات الوسيطة، أم أساليب القياس، وحتى من حيث النتائج والتوصيات التي خلصت إليها. وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات ونتائجها:

❖ دراسة (Hanan Al Obaidli, 2010) بعنوان:

“Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Banks:
The Case of the UAE”

القيادة وسلوك المواطن التنظيمية في البنوك الإسلامية دراسة حالة في الإمارات العربية المتحدة
سعت هذه الدراسة لتوضيح أثر النمط القيادي على سلوك المواطن التنظيمية في البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، كما وضحت دور سلوك المواطن التنظيمية في التأثير على نتائج ومخرجات العمل. تكونت هذه الدراسة من مفهومين أساسيين: النمط القيادي وسلوك المواطن التنظيمية. وأخذت عينة البحث من 150 عامل في عدد من البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة. وأوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

- يلعب نمطي القيادة التحويلية والإجرائية دوراً هاماً في التأثير في سلوك المواطن التنظيمية.
- إن نمط القيادة الإجرائية له تأثير إيجابي أقوى على سلوك المواطن التنظيمية من نمط القيادة التحويلية.

❖ دراسة (Lee Kim Lian, 2012) بعنوان:

“Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics”

"أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية: التأثير الوسيط لكفاءة العاملين وتكتيكات التأثير النزولي"

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية، كفاءة العاملين، تكتيكات التأثير النزولي وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الماليزية. وقد تم جمع البيانات من أفراد عينة عددها 347 مثلت الصناعات الرئيسية مثل الخدمات والتصنيع والتعدين وشركات البناء، وأظهرت النتائج ما يلي:

- إن نمط القيادة التحويلية له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- إن نمط القيادة الإجرائية له أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية.

المناقشة:

بالمقارنة بين الدراستين السابقتين نلاحظ كيف اختلفت النتائج المتعلقة بالعلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، حيث أظهرت دراسة Hanan (Al-Obaidly) أثراً إيجابياً أقوى للقيادة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية مما هو عليه بالنسبة للقيادة التحويلية. بالمقابل خلصت دراسة (Lee Kim Lian) إلى أن القيادة الإجرائية تؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية على خلاف القيادة التحويلية التي تؤثر إيجاباً على هذا السلوك. ولا بدّ من الإشارة إلى أن كلتا الدراستين أكدتا وجود علاقة تأثير بين النمط القيادي المتبع وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (حافظ الغزالي، 2012) بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استبانة كانت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال

إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- إن التأثير المثالي (أحد أبعاد القيادة التحويلية) كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

❖ دراسة (Aamir Saeed, 2012) بعنوان:

“Perceived Transformational Leadership Style and Organizational
Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of
University of the Punjab”

نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في البنجاب”
تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى نمط القيادة التحويلية (TL) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والتحقق من تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. حيث لوحظ بناءً على الدراسة السابقة أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة كانت علاقة إيجابية. حيث تألفت عينة الدراسة في هذا البحث من جميع العاملين الإداريين في جامعة البنجاب التي تتكون من 15 كلية. وأشارت النتائج إلى ارتباط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً إيجابياً، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن استخدام نمط القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي في المنظمات.

المناقشة:

نلاحظ من مراجعة الدراستين السابقتين أن الباحثين أكدوا بالنتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات الدور الإضافي بشكل عام وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل خاص.

والجدير بالذكر أن دراسة (حافظ الغزالي) وضحت أهمية بعد التأثير المثالي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية وأثره الذي كان أكبر من باقي الأبعاد على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما اقتصرَت دراسة (DrAamir Saeed & Shahbaz Ahmad) على توضيح الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية بشكل عام مع سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Ebru Oguz, 2010) بعنوان:

“The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers”

"العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المدرسين"

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمدرء المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. فالمواطنة التنظيمية ليست إحدى مهام المعلمين وإنما مجموعة من الإجراءات والتصرفات التي يقومون بها بإرادتهم الحرة، بالإضافة إلى كون هذه الإجراءات تزيد من الرضا الوظيفي وإنتاجية عمل المدرسين في بيئة عملهم، أما النمط القيادي الذي يسلكه مدرء المدارس له التأثير الأكبر في عملية اكتساب المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

تم تشكيل نموذج الدراسة من 204 من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة سامسونج التركية، وجمعت البيانات من خلال (مقياس سلوك المواطنة التنظيمية) و(استبيان نمط القيادة) وتم استخدام اختبار (Kruskal Wallis) في تحليل البيانات التي تم جمعها، ووفقاً للنتائج فإن المشاركين في الاستبيان كان لديهم آراء وتوقعات إيجابية حول سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس التي يعملون بها، ومع ذلك فإن هذه الآراء شهدت تنوع كبير من حيث الجنس، والفرع التدريسي، ومستوى التعليم، ومستوى الأقدمية في العمل. حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ونمطي القيادة الإجرائية والتحويلية لمديري المدارس.

❖ دراسة (Mohammadreza Zabihi,2012) بعنوان:

“The relationship between leadership styles and Organizational citizenship behavior”

"العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية"

يتوجب على القائد باعتباره واحداً من أهم المحددات في الاتجاهات والأهداف التنظيمية، أن يكون قادراً على مواكبة التطور والتنمية، فالقيادة أساساً هي عملية التأثير في نشاط مجموعة موجهة نحو تحقيق

هدف معين أو مجموعة من الأهداف. وفي سياق تمكين الموارد البشرية، وإنتاج عاملين بكفاءة عالية كان لابد من وجود معيار يمكن استخدامه كدليل في حل المشاكل من قبل المنظمة، هذا المبدأ هو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر توجيهاً منهجياً للعاملين لتحسين التزامهم في عملهم.

- فكان هذا البحث لدراسة العلاقة بين نمطي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمة الضمان الاجتماعي (مشهد)، ودراسة ووصف سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد تأثير القيادة على ذلك السلوك. فكان حجم العينة 98 شخصاً من عملي المنظمة في مدينة مشهد، ووفقاً للنتائج يمكن أن نقول أن:
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- القيادة التحويلية لديها تأثير أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية.

المناقشة:

على الرغم من الاختلاف الكبير في البيئة التي أجريت فيها الدراستين السابقتين إلا أن النتائج التي خلص إليها الباحثين بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في كلا الحالتين، لكن دراسة (Mohammadreza Zabihi) أشارت إلى أن القيادة التحويلية لديها تأثير أكبر من القيادة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين رأى (Ebru Oguz) أن كلا نمطي القيادة (التحويلية والإجرائية) يؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Seyedesmaeil Hashemi, 2012) بعنوان:

“The relationships between managers’ Leadership Styles of Physical Education of Islamic Azad Universities (sixth district) with Employees Organizational Citizenship Behaviors”

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري قسم التربية البدنية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وقد تألفت العينة من 150 مشاركاً حيث أظهر تحليل النتائج ما يلي:

- وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكرم، الالتزام العام).
- عدم وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالبعدين الآخرين (الروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

- من بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتحفيز) ثلاثة منها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، والتحفيز) تؤثر بسلوك المواطنة التنظيمية.
- من بين الأبعاد الأربعة للقيادة الإجرائية (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة) اثنتين منها (المكافأة المشروطة، والإدارة النشطة) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, 2012) بعنوان:

“Examining the Relationships between School Principals’ Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers’ Organizational Commitment”

الهدف من هذه الدراسة كان لتحديد العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري المدارس، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. بلغت عينة البحث 273 من معلمي المدارس الابتدائية العاملين في أنقرة التركية، واستخدم لجمع البيانات (استبيان القيادة متعدد العناصر) الذي وضعه (Bass & Avolio, 1995) و(استبيان الولاء التنظيمي) الذي وضع من قبل (Allen & Meyer, 1990). وأشارت النتائج إلى:

- إن مديري المدارس كانوا أكثر ميولاً لممارسة نمط القيادة التحويلية من نمط القيادة الإجرائية.
- يوجد علاقة قوية بين نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.
- إن التحفيز والاعتبارية الفردية (من أبعاد القيادة التحويلية) يؤثران بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- إن المكافأة المشروطة (من أبعاد القيادة الإجرائية) تؤثر إيجاباً بالالتزام التنظيمي المعياري.
- إن الإدارة بالاستثناء (من أبعاد القيادة الإجرائية) تؤثر إيجاباً بالالتزام التنظيمي المستمر.

المناقشة:

نلاحظ في الدراستين السابقتين التركيز على أبعاد نمطي القيادة التحويلية والإجرائية وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (دراسة: Seyedesmaeil Hashemi, 2012)

وعلى الالتزام التنظيمي وذلك في (دراسة: Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, 2012)، الأمر الذي ميّز هاتين الدراستين عن سابقتيهما من الدراسات التي ناقشت العلاقة بين المتغيرات دون التطرق إلى الأبعاد التي أوجدت التأثير، ودون توضيح الأبعاد التي لا تدخل في عملية التأثير بين طرفي العلاقة المدروسة.

فأوضحت دراسة (Seyedesmaeil Hashemi, 2012) أن القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، التحفيز) تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكرم، الالتزام العام) دون وجود أي علاقة بين باقي أبعاد القيادة التحويلية، وباقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كذلك بالنسبة لنمط القيادة الإجرائية فإن بعديها (المكافأة المشروطة والإدارة النشطة) يؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية، فيما يغيب التأثير بالنسبة للبعدين الآخرين. أما دراسة (Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, 2012) فقد أظهرت تأثير إيجابي لبعدين فقط من أبعاد القيادة التحويلية وهما (الاعتبارية الفردية والتحفيز) على الالتزام التنظيمي، وتأثير إيجابي لبعدي القيادة الإجرائية (المكافأة المشروطة والإدارة النشطة) على الالتزام التنظيمي.

❖ دراسة (Naveed R. Khan, 2013) بعنوان:

“Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior In Small and Medium Scale Firms”

أجريت هذه الدراسة بغرض اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة العاملة في باكستان. حيث تمت دراسة ثلاثة أنماط للقيادة تضمنت القيادة الإجرائية، القيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، إلى جانب سلوك المواطنة التنظيمية في 174 قطاع من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في تكنولوجيا المعلومات. أوضحت هذه الدراسة الارتباط الوثيق بين الأنماط القيادية التي تسهم بشكل فعال في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل في جميع مراحل العمل. وأشارت النتائج الإحصائية أن النمط القيادي المتبع في شركات تكنولوجيا المعلومات الباكستانية يرتبط بعلاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (د. الهلالي الشربيني، 2001) بعنوان:

"استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية".

تم تنفيذ هذه الدراسة بهدف فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس بها للقيادة التحويلية والإجرائية، انطلاقاً من أن هذه الفئات تتحمل مسؤولية

رسالة من نوع فريد تتمثل في التأثير الذي يتركه في عقول ومدارك الطلاب وأفراد المجتمع الذين يلجؤون إليهم في أمور كثيرة لأخذ الاستشارات والنصائح.

وتعد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من الأشياء المفيدة في تنمية المعرفة المتعلقة بأنماط القيادة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وتعزيز العلاقات بين أفراد العديد من المواقع المهمة. وقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن عمداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية، حيث أن توجهاتهم في معظم الأحيان كانت تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم، كما أوضحت الدراسة أيضاً أن سبل العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاستشارة الفكرية التي تركز على مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم وتقييم إسهاماتهم وتشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلني.

وقد سعت الدراسة أيضاً إلى توضيح كيفية المشاركة التي تحدث في المواقف الحساسة التي تتطلب اتخاذ قرار في مؤسسات التعليم الجامعي.

المناقشة:

يمكن أن نلاحظ من الدراستين السابقتين اختلاف تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، فبالنظر إلى دراسة (Naveed R. Khan, 2013) نجد أن الأنماط القيادية على اختلافها تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية، وإن هذا السلوك يرتبط بعلاقة وثيقة مع الأنماط القيادية المتبعة في المنظمة على تنوعها، أما في دراسة (د. الهلالي الشرييني) فلم يكن التأثير مماثلاً، فنرى أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر استخداماً من قبل عمداء الكليات والأكثر تأثيراً في سلوك الطلاب وخاصةً البعد المتعلق بالاستشارة الفكرية.

❖ دراسة (العمرى، 2003) بعنوان:

"العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة. واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافةً إلى اعتماد مقياس (Bass & Avolio) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المنظمات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول.

- هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.
- إن آراء العامل نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

❖ دراسة (العامري, 2001) بعنوان:

"القيادة التحويلية في المنظمات العامة: دراسة استطلاعية لآراء العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمنظمات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية العاملين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المنظمات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، وتكون مجتمع الدراسة من عملي المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 منظمة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المنظمات بنسب متساوية متضمنة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم اختيار 600 فرداً كونت عينة الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- أبرزت هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً.
- للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل.

وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المنظمات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة.

كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن العاملين الذين يرون أن المنظمات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير والتطوير في شتى مجالاتها ويرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من القيادة التحويلية.

❖ دراسة (هناء الرافد وعزيزة أبو دية، 2011) بعنوان:

"القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة بواقع (288) قائداً و (773) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة 30% واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وكشفت نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية.
- درجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

المناقشة:

بينت الدراسات الثلاث السابقة أن تطبيق نمط القيادة التحويلية في المنظمات المختلفة كان متبايناً بين المتدني في بعض المنظمات (دراسة العمري، 2003، دراسة العامري، 2001) والجيد في البعض الآخر (دراسة هناء الرافد وعزيزة أبو دية)، إلا أن الدراسات الثلاث أجمعت على أهمية نمط القيادة التحويلية ودوره الإيجابي في التأثير بالعاملين وسلوكهم.

❖ دراسة (Purvanova, Bono and Dzieweczynski, 2006) بعنوان:

"القيادة التحويلية: الخصائص الوظيفية، وسلوك المواطنة التنظيمية"

وفيها أكد الباحثون على فكرة القائد التحويلي ودوره المهم في زيادة احتمال ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، ولخصوا ذلك بالقول: إن القيادة التحويلية تؤثر في الطريقة التي يفكر بها العاملين تجاه عملهم، مما يغير نظرتهم إليه، فيرونه عملاً مجدياً أكثر، وممتعاً أكثر، ما يزيد إمكانية انخراطهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Nguni, 2006) بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية والإجرائية على مدرسي المرحلة الابتدائية من حيث: الرضا الوظيفي،

والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية"

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من مدرسي المرحلة الإعدادية في تانزانيا. وأكدت الدراسة أن معظم الدراسات التي أجريت في مختلف البلدان وفي مختلف المنظمات قد أظهرت أن القيادة التحويلية تؤثر على أداء، وفعالية، ومواقف المرؤوسين في المنظمة، ويمتد هذا التأثير ليشمل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Sunindijo, 2007) بعنوان:

"الذكاء العاطفي، والأنماط القيادية في إدارة المشاريع"

أجريت هذه الدراسة في تايلاند من خلال مقابلة مديري المشاريع والمهندسين والعملاء في شركة PMEs. واعتبرت الدراسة أن الدعم الذي تقدمه القيادة العليا بهدف التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (Podsakoff, 1990) بعنوان:

"سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث: الثقة بالقائد، والرضا الوظيفي،

وسلوك المواطنة التنظيمية"

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على (988) عامل من كبرى الشركات البتروكيميائية. وأظهرت هذه الدراسة علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كالروح الرياضية في العمل، والإيثار) لدى العاملين. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة غير مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة مباشرة بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأرجع الباحث ذلك إلى كون القائد يأخذ بعين الاعتبار كلا الدورين (الرئيسي والإضافي) عند تقييم أداء العامل، مما جعل العاملين تعتبر أن سلوك الدور الإضافي وسيلة للحصول على التقديرات والمكافآت.

❖ دراسة (Bass, 1985) بعنوان:

"القيادة والأداء الفائق للتوقعات"

اعتبرت هذه الدراسة أن نمط القيادة التحويلية على وشك تحقيق أداءٍ يفوق التوقعات وذلك من خلال ما يقوم به القادة التحويليون من تحفيز للمرؤوسين لبذل جهود مضاعفة. ومن جهةٍ أخرى يرى الباحث أن القيادة الإجرائية أيضاً يمكن لها أن تنتزع نتائج استثنائية من المرؤوسين.

❖ دراسة (Mackenzie, Podsakoff and Rich, 2001) بعنوان:

"نمطي القيادة التحويلية والإجرائية وأداء مندوبي المبيعات"

أوضحت هذه الدراسة تأثير كل من نمطي القيادة التحويلية، والإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى (477) من مندوبي مبيعات كبرى شركات التأمين الوطنية في الهند. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على استجابة مندوبي المبيعات للقيام بأعمال تتجاوز وتفوق واجباتهم الاعتيادية، وأكدت أن القيادة التحويلية ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية بعلاقة مباشرة وغير مباشرة أقوى مما هي عليه في نمط القيادة الإجرائية. بالمقابل بينت الدراسة أن التحفيز الفكري (أحد عناصر نمط القيادة التحويلية) قد يكون له تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية، معللاً ذلك بأنّ الضغط المستمر الناتج عن التفكير بطرق جديدة لتسيير العمل من المرجح أن يتسبب في زيادة تركيز العاملين على مهامهم الرئيسية فقط دون تعدي ذلك للقيام بأدوار إضافية

❖ دراسة (Piliyai, 1999) بعنوان:

"الخوف والثقة كوسيطين في القيادة التحويلية والإجرائية"

في هذه الدراسة تم اختبار العلاقة المباشرة بين نمطي القيادة (التحويلية والإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية على عينيتين مختلفتين: الأولى تأتي من 192 عاملاً في وكالة خدمات القوى العاملة في جنوب الولايات المتحدة، والثانية تتكون من 286 طالباً جامعياً من غير المتخرجين وطلاب الماجستير في إدارة الأعمال في جامعتي (نورث ايستريت وساوترن). وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (زايد، 1999م) بعنوان:

"تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"

أظهرت أنه على الرغم من قدرة القائد على ممارسة كل من القيادة التحويلية والإجرائية معاً، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب القيادة الإجرائية، كذلك بينت الدراسة

استمرارية تأثير نمط القيادة التحويلية في انتماء العاملين العاطفي. وأن تأثير نمط القيادة التحويلية يفوق نمط تأثير القيادة الإجرائية في تطوير طرق العمل.

❖ دراسة (العامري، 2002م) بعنوان:

"السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"

بينت الدراسة تدني سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية) في هذه الأجهزة، بالإضافة إلى أن سلوك القيادة التحويلية لا يرتقي إلى مستوى تطلعات العاملين. وأكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (عبد الله، فليح، احمد، 2008) بعنوان:

"العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية"

تناولت هذه الدراسة كل من العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في إطار شمولي عن طريق بناء إطار فكري وميداني لتحديد أثر العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لعينة مكونة من (50) عامل يعملون في رئاسة جامعة تكريت، حيث توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها عدم وجود علاقة ارتباط أو تأثير بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعدها وبين سلوك المواطنة التنظيمية، أما عن أهم التوصيات فتمثلت في استمرار المشاريع البحثية التي تهتم بالسلوك التنظيمي كأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية العمل المنظمي.

❖ دراسة (نوح، 2013) بعنوان:

"أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) عامل يعملون في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية. أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة كانت تعزيز إمكانية المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات.

❖ دراسة (Podsakoff & Et al, 1997) بعنوان:

"Organizational citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء لعينة مكونة من (218) شخص يعملون على (40) ماكينة في مصنع للورق يقع شمال شرق الولايات المتحدة، حيث أشارت النتائج إلى إن لسلوك الإيثار والروح الرياضية أثر كبير على كمية الأداء، كما أظهرت النتائج بأن السلوك الحضاري ليس له أثر على مستوى الأداء.

❖ دراسة (Boerner & Dutschke&wied, 2008) بعنوان:

"Charismatic leadership and organizational citizenship Behavior examining the role of stressors and strain"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الضغوط المتبعة على العلاقة بين القيادة الكارزمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم افتراض إن ضغوطات العمل ستخفف من العلاقة بين القيادة الكارزمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك افتراض أن التوتر في العمل سيتوسط العلاقة بين القيادة الكارزمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ تم اختبار هذه الفرضيات على عينة مكونة من (142) ممرضة في ثلاث مستشفيات ألمانية، وأكدت الدراسة على صحة الفرضية الثانية.

❖ دراسة (Suliman & Hanan, 2009) بعنوان:

"Leadership and organizational citizenship Behavior in Islamic banks: the case of the UAE"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الإسلامي، وأيضا الكشف عن دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في التأثير بمخرجات العمل، وشملت عينة الدراسة (150) عامل يعملون لعدد من البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، وكشفت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تميل للعب دور هام في سلوك المواطنة التنظيمية، كما كشفت أيضا أن سلوك القيادة التبادلية له تأثير إيجابي قوي على سلوك المواطنة التنظيمية من سلوك القيادة التحويلية على الرغم من وجود اختلاف بسيط جداً في العلاقة بين النمطين، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات إلى المشرفين في البنوك الإسلامية.

وفي ضوء هذه الدراسات يمكن أن نلاحظ النقاط التالية:

1. وفرة الدراسات العربية في موضوع تأثير النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي يدل على الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، وبالتالي ستكون هذه الدراسة بمثابة إثراء للمكتبة العربية.
2. اقتصرت الدراسات وخاصةً العربية منها على إظهار أثر أحد الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية بشكلٍ عام دون التطرق إلى مقارنة عدة أنماط قيادية وأثرها على كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
3. لم تجر أي دراسة في هذا الموضوع ضمن بيئتين مختلفتين، كما هو الحال في دراستنا هذه والتي ستقارن بين بيئتي المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يخص موضوع البحث.

وبالتالي ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها إضافة وإغناء لموضوع تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تناول أكثر من نمط قيادي، إضافةً للتطرق إلى دراسة تأثير أبعاد كل نمط من الأنماط المدروسة في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك ضمن بيئتين مختلفتين والمقارنة بينهما.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية والتي تسعى إلى حل مشكلة قائمة تعاني منها البنوك التجارية العامة والخاصة بما يخص موضوع العلاقة بين النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومحاولة اقتراح توصيات لحل هذه المشكلة جزئياً أو كلياً.

الأهمية العلمية:

- لاحظنا من الدراسات السابقة تباين الآراء حول العلاقة بين النمط القيادي المتبع من قبل القيادة العليا وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين في بيئات مختلفة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة ستأتي كتأييد ودعم إضافي لإحدى وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة جديدة وهي المصارف التجارية السورية.

الأهمية العملية:

- إن إلمام المديرين في المصارف التجارية بالأنماط القيادية ذات العلاقة أو التأثير في سلوكيات المواطنين التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تعديل المديرين لسياساتهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة.
- مدى احتياج المصارف التجارية السورية إلى انتشار مثل هذه السلوكيات لدى العاملين كي تتمكن من مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة في البيئة المحلية والعالمية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية السائدة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمساعدة المديرين في المصارف التجارية على اتباع النمط القيادي المناسب لتعزيز سلوك المواطنين التنظيمية.

خامساً: مشكلة وأسئلة الدراسة

تدور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر النمط القيادي المتبع في سلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة؟ وفي حال الإيجاب يتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات التي يهدف هذا البحث إلى الإجابة عنها:

- ما مدى تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنين التنظيمية في المصارف التجارية العامة والخاصة؟
- ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنين التنظيمية في المصارف التجارية العامة والخاصة؟
- ما مدى تأثير نمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنين التنظيمية في المصارف التجارية العامة والخاصة؟
- ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية في سلوك المواطنين التنظيمية في المصارف التجارية العامة والخاصة؟
- أيهما أكثر تأثيراً بالنمط القيادي المتبع، المصارف التجارية العامة أم الخاصة؟

سادساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

التعرف على أثر النمط القيادي المتبع في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.

ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد النمط القيادي المتبع على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
2. التعرف على كيفية تأثير النمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية.
3. المقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية من حيث تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملها بالنمط القيادي المتبع.

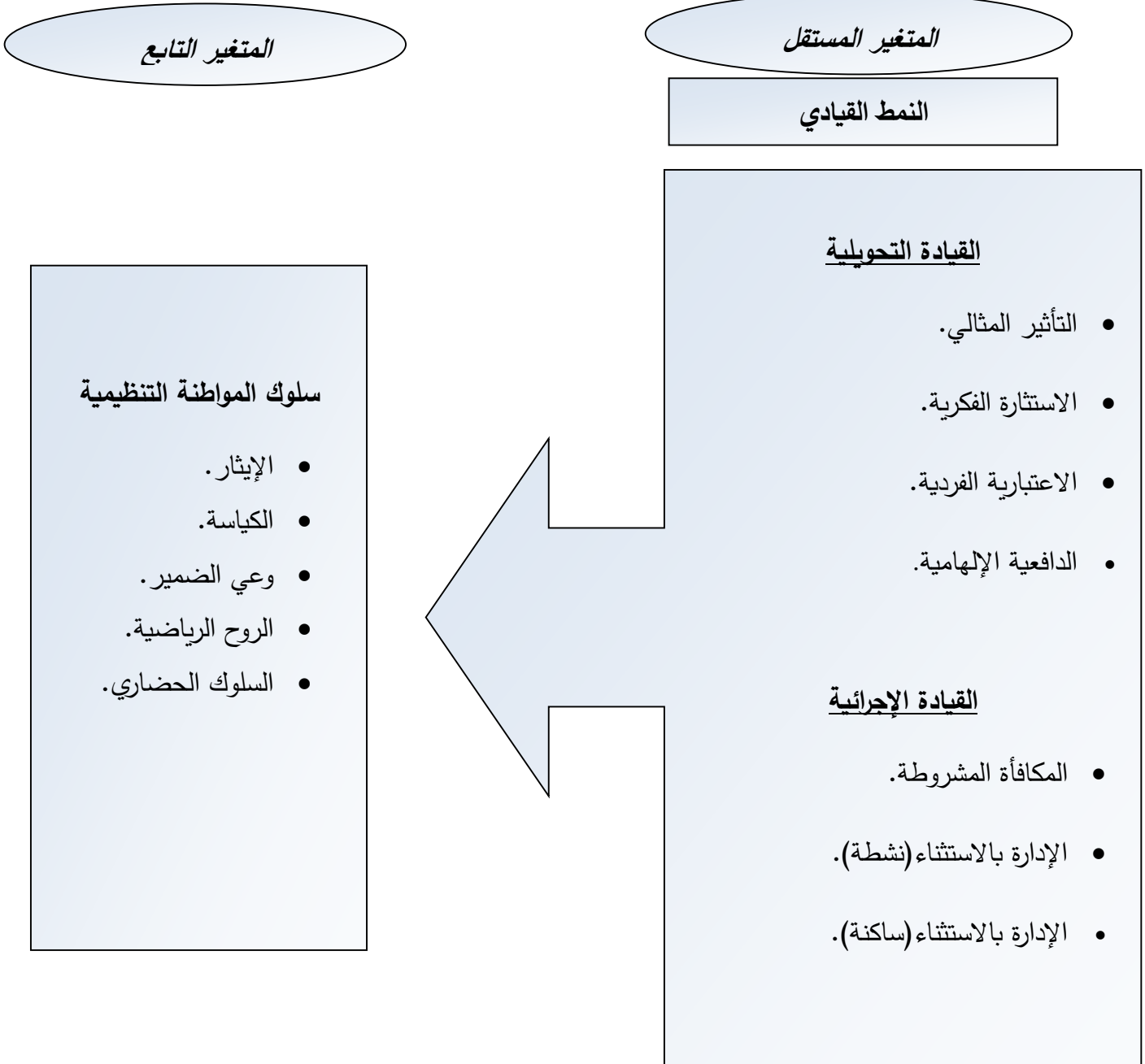
سابعاً: فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - 1.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.
 - 1.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.
ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
 - 2.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.
 - 2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.
3. يختلف تأثير النمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والخاصة.

ثامناً: نموذج الدراسة

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها سيتم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي:

بالنسبة لفلسفة الدراسة (Research Philosophy):

تقوم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) نظراً لطبيعة المشكلة بحد ذاتها، فالمشكلة مشكلة جدلية ونتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية كانت متباينة، لذلك سيتم استعراض هذه الدراسات وتقديم الدلائل التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون تحيز وتبين مسبق لأي منها.

أسلوب الدراسة (Research Method)

سيتم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive) كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية وذلك لوجود عدد وافر من الدراسات السابقة التي ربطت بين مفهوم النمط القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإنه سيتم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري للدراسة وفي اختيار متغيرات الدراسة وقياسها.

بالنسبة لاستراتيجيات الدراسة (Research Strategy):

- ✓ سيتم الاعتماد في الدراسة على استراتيجية المسح في الدراسة نظراً لأن أهداف وفلسفة وأسلوب الدراسة منصبة على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها، وعليه فإن الاستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك هي المسح لأن المسح سيساعد في الحصول على عينات كبيرة تساعد في تعميم النتائج.
- ✓ كذلك سيتم الاعتماد في الدراسة على استراتيجية المقارنة وذلك لأن أهداف البحث تقتضي مقارنة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بالنمط القيادي المتبع في المصارف الخاصة والعامة.

بالنسبة لأدوات جمع البيانات وتحليلها (Data Collection and Analysis):

- ✓ سيتم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنتاجي واستراتيجية المسح، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة. أما عينة البحث فيمكن الوصول إليها عن طريق القانون التالي:

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{د. م} \sqrt{\frac{ق(1-ق)}{ن}}$$

حيث أن الخطأ المسموح به هو (5%)

د. م = الدرجة المعيارية وهي تساوي: (1.96) عند مستوى ثقة (95%)، و(1.65) عند مستوى ثقة (90%).

ق = نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص موضوع البحث.

ن = حجم العينة.

بالتعويض:

$$1.96 = 5\% \sqrt{\frac{50\%(1-50\%)}{ن}}$$

بالحساب ينتج لدينا أن حجم العينة = 384 مفردة، حيث تم توزيع 384 استبيان، (184) منها في فروع المصرف التجاري السوري في مدينة دمشق، استرد منها (90) كان بينها (20) غير صالحة، و(200) في المصارف الخاصة ضمن مدينة دمشق أيضاً: (70) بيمو السعودي الفرنسي، (55) سورية والمهجر، (40) بنك الأردن، (35) عودة، استرد منها (160) كان بينها (60) غير صالحة ليصبح حجم العينة (170) مفردة.

الفصل الثاني

النمط القيادي

أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها

ثانياً: القيادة الإجرائية

1. أبعاد القيادة الإجرائية
2. فرضيات نظرية القيادة الإجرائية
3. الآثار المترتبة على نظرية القيادة الإجرائية

ثالثاً: القيادة التحويلية

1. مفهوم القيادة التحويلية
2. أهداف القيادة التحويلية وأهميتها
3. معالم القيادة التحويلية
4. وظائف وخصائص القائد التحويلي
5. كيف يفكر القائد التحويلي
6. فعاليات القيادة التحويلية
7. أبعاد القيادة التحويلية
8. وظائف عملية القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها

لقد شغل مفهوم القيادة العالم منذ القدم، باعتباره أحد المفاهيم السلوكية التي أثير حولها كثيرٌ من النقاش والجدل، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوءة والفعالة، إلا أن ما كان يصلح منها بالماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل نظراً للتغير المستمر الذي يطراً على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المنظمات المختلفة ولا سيما المالية منها.

لقد أدى التغير البيئي إلى تعديل المنظور القيادي، والدور الذي يجب أن يؤديه القائد، حيث تباينت التعريفات التي تخص هذا المفهوم في الفكر الإداري.

وفيما يلي عرض موجز لبعض مفاهيم القيادة:

عرفها (درويش، 1982: 20) بأنها: القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد، والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.

ونظر إليها (مصطفى: 1994: 21) على أنها: العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها.

وعرفها (السلمي، 1996: 154) بأنها: مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات والأوقات.

أما (الياس، 1984: 40) فذكر أنها "تأدية أدوار ومسؤوليات بطريقة حسنة، وكفاءة عالية، وبطريقة تلقائية ذاتية.

وعرفها (Cohen & W, 1990: 78) بأنها: فن التأثير على أداء الآخرين إلى أقصى حد لإنجاز غاية أو هدف، أو مشروع ما.

أما (Field, 2002:15) فقد خلص إلى التعريف التالي: هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه. ويمكن تعريف القيادة بأنها " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse,2001: p14).

وعبر (Robbins,2003) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفها (Yuki,2006) بأنها " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

أما (Buchanan & Huczynski, 2004) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها. كما عُرفت القيادة بأنها " عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة (Bratton & etal, 2005: p9). تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة، ولكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة، وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير مشلولة (الخشالي، ٢٠٠٣). ونلاحظ من العرض السابق:

- ركزت جميع التعريفات السابقة على أن القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- يلاحظ أن التعريفات السابقة اختلفت عن بعضها البعض في عدة أشياء منها: من الذي يمارس التأثير؟ والغرض المقصود من التأثير، والكيفية التي يمارس فيها التأثير، ونتائج محاولات التأثير تلك.
- بعض التعريفات ركزت على السمة الشخصية للقائد، وبعضها على السمة السلوكية، والبعض الآخر على دور القائد.

على مر السنين، تمت دراسة أنماط القيادة على نطاق واسع في سياقات مختلفة وباستخدام أسس نظرية مختلفة، وخلال السنوات الأخيرة نمت أبحاث القيادة وتوسعت حتى شملت الثقافة التنظيمية (Schein, 1985). حيث اقترح العديد من الباحثين التمييز بين القادة الذين يعتمدون على موقفهم الشخصي ويتبعون الأسلوب البيروقراطي في العمل، مثل التخطيط، والتنظيم، والسيطرة، وبين القادة الذين يعتمدون على قدراتهم الشخصية، والرؤى، وجداول الأعمال، وبناء العلاقات مع المرؤوسين بما يؤثر بشكل مباشر على مشاعرهم مستخدمين في ذلك الوسائل غير القسرية (Kotter, 1985; Zaleznik, 1989).

أهمية القيادة:

تعتبر القيادة الأداة الفعالة التي يمكن للمنظمات باستخدامها أن تصل إلى أهدافها المنشودة، وهي التي تعتبر المنسق العام والرابط الرئيسي بين مختلف عناصر المنظمة لتحقيق التكامل الأمثل بين المدخلات المادية والبشرية على الصعيدين الاقتصادي والمالي، وصولاً إلى تحقيق غايات المجتمع وتطلعاته. بالإضافة إلى كونها أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي نظراً للدور الذي يلعبه القادة في التأثير في الآخرين وفي الاهتمام برغباتهم والعمل على تلبيةها لتحقيق النتائج المرجوة (عياصرة، 2006). أما (حسن، 2004) فقد أشار إلى أن المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر تسعى جاهدةً لكي يظهر من بين العاملين قادة يتصفون بميزات وخصائص تمكنهم من المشاركة بشكل فعال في تقدم ونهوض ورقي الأمة ورفعها إلى مصاف الدول المتقدمة، وتحمل المسؤولية في القيام بالأعباء القيادية التي تعتبر المؤشر الذي يحدد نجاح أي منظمة إدارية، فالقيادة اليوم تعتبر من الموضوعات الأساسية في معظم الأبحاث والدراسات.

كما يمكن تحديد أهمية القيادة في النقاط التالية: (العجمي، 2008)

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وما تخطط له المنظمة في المستقبل.
- تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تحدد معالم المنظمة من أجل الوصول للغايات المرجوة.
- زيادة فعالية القوى الإيجابية في المنظمة والحد من الجوانب السلبية قد المستطاع.
- السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الأثمن في المنظمة.
- مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المنظمة.

ثانياً: القيادة الإجرائية

عُرف هذا المفهوم لأول مرة من قبل ماكس ويبر، ومن ثم من قبل بيرنارد باس في العام 1981. ويعرف أيضاً باسم (القيادة الإدارية)، ويركز هذا النمط على عملية الإشراف والتنظيم، وأداء الجماعة، والتخطيط على المدى القصير في المنظمة.

تعتبر القيادة الإجرائية من الأنماط القيادية التي يسعى من خلالها القائد إلى تعزيز استجابة المرؤوسين للأوامر عبر نظام "المكافأة والعقاب"، أي قيام القائد بصرف المكافآت للعمل الناجح والنتائج الإيجابية، وفي المقابل المعاقبة في حال العمل السيئ والنتائج السلبية إلى أن يتم حل المشكلة وتصويب الخطأ.

ويتضمن هذا النمط من القيادة عملية تحفيز وتوجيه المرؤوسين في المقام الأول من خلال مناقشة مصالحهم الذاتية، بحيث يكون الهدف الرئيسي للمرؤوس هو الانصياع لأوامر القائد لدرجة أن هذا النمط يسمى أحياناً بنمط (إعطاء الأوامر). وعلى العكس من نمط القيادة التحويلية، فالقادة الذين يتبعون النمط الإجرائي لا يبحثون عن تغيير المستقبل، وإنما يكتفون بمجرد إبقاء الأمور على ما هي عليه، إذ يولون اهتمامهم لعمل المرؤوسين بغية البحث عن الأخطاء والانحرافات في العمل، مما يجعل من هذا النمط القيادي فعالاً في حالات الأزمات والطوارئ وعند تنفيذ المشروعات التي تحتاج لأن تتم بطريقة محددة وواضحة.

في سياق هرم (ماسلو) للاحتياجات تعمل القيادة الإجرائية على الرضا بالمستويات الأساسية من الاحتياجات، حيث يركز قادة هذا النمط على المستويات الدنيا من الهرم، ويتم ذلك من خلال توجيه الجهد لأداء مهمة معينة ومحددة، الأمر الذي يجعل قادة النمط الإجرائي فعالين في حال الأعمال التي يتم إنجازها بإدارة كل جزء على حده (Hargis et al, 2001) وبهذا يمكن تعريف القيادة الإجرائية: بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والمرؤوسين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المطلوب سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين أو معاقبتهم اعتماداً على أدائهم فتأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002, p39).

1. أبعاد القيادة الإجرائية:

تطرق الباحثون في الفكر الإداري إلى الحديث عن أبعاد القيادة الإجرائية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي: (Barbuto, 2006: 14)

1. المكافأة المشروطة (التعزيز الإيجابي): حيث يقوم القائد بمنح المكافآت (كالثناء أو زيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة) في حال إتمام العمل المطلوب في الوقت المحدد له أو في وقت أقل. ويدل هذا البعد على العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين التي يتم من خلالها تبادل جهود العاملين مع مكافآت معينة، وتكون المكافأة المشروطة عندما يكافئ القائد المرؤوس أو يعرضه للعقوبة والمحاسبة وذلك تبعاً لفعالية أدائه أو ضعفه في العمل.

2. الإدارة بالاستثناء: وهي ذلك النوع من القيادة الذي يهتم بالنقد البناء وملاحقة الأخطاء والنتائج السلبية من خلال المتابعة المستمرة، والتدخل فوراً في حال عدم قيام المرؤوس بالواجبات المطلوبة بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة لسد الثغرات وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتقسم إلى قسمين:

- (الإدارة بالاستثناء) نشطة: وفي هذا النوع من القيادة يقوم القائد بالمراقبة والتدقيق محاولاً توقع المشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أو تصحيحها في حال حدوثها، حيث يتابع القائد أي مخالفة للأنظمة والقوانين والمعايير ويضع الخطط اللازمة لتقويم هذه المخالفات، فمهمته الرئيسية تكون بوضع القواعد والتعليمات الضرورية لتفادي الوقوع في الأخطاء والتسبب في المشكلات.
- (الإدارة بالاستثناء) ساكنة: وتكون عندما يمتنع القائد عن التدخل إلا بعد ظهور النتائج السلبية وغير المطابقة للمعايير، حيث يقوم باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة بحق المقصرين في العمل كالإنذار أو النقل أو الطرد.

يتمتع نمط القيادة الإجرائية بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره، فهو نمط هرمي تنافسي يركز على إنجاز المهمات، فضلاً عن ممارسته للموقف التبادلي، إذ يتم تحديد حاجات العاملين وتقديم المكافآت لإشباع تلك الحاجات، كما يركز هذا النمط على الفعاليات والعمليات اليومية (Tomey, 2009).

حدد (Elsbernd, 2010) خصائص القيادة الإجرائية بما يلي:

- تشجيع العاملين على الاندماج والمشاركة بجميع جوانب العمل.
- تحقيق تبادل للمعلومات وللمهام على نطاق واسع الانتشار.
- العمل بجد لرفع القيمة الذاتية للعاملين.
- إعطاء العاملين دوراً فاعلاً أكبر للقيام بالمهام المترتبة عليهم.

وبالتالي يكون تشكيل رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة تسمح بالتأسيس لبيئة مناسبة تؤمن تربة خصبة قادرة على التأقلم لمواكبة التغيير من أهم الأمور المترتبة على القيادة الإجرائية، بالإضافة إلى ارتباط هذا النمط القيادي بنظريات البناء الاجتماعي المتعلقة بعملية التبادل والتفاعل والتأثير المستمر بين المجتمع والسلوك الإنساني.

ويعمل نمط القيادة الإجرائية على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما يقوم بتشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، وأن القائد الإجرائي يتفاوض مع أفراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد مرؤوسيه على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد، ويكشف عن حاجات ورغبات أخرى، فضلاً عن توضيح العمل المطلوب إنجازه من الأتباع (Tomey, 2009).

2. فرضيات نظرية القيادة الإجرائية:

تقوم نظرية القيادة الإجرائية على الفرضيات الآتية:

- إن عملية تحفيز المرؤوسين تتم من خلال "المكافأة والعقاب"
- يتوجب على المرؤوسين الانصياع لأوامر القائد
- لا يملك المرؤوسون دوافع ذاتية للعمل، لذلك يجب مراقبتهم عن كثب وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

3. الآثار المترتبة على نظرية القيادة الإجرائية:

يعطي قادة النمط الإجرائي أهمية كبيرة للأهداف التفصيلية والقصيرة الأمد بالإضافة للاهتمام الكبير بالقواعد الأساسية والإجرائية للعمل دون بذل أي مجهود لتحسين الإبداع لدى المرؤوسين مما لا يتيح الفرصة أمام ولادة أفكار جديدة، فهذا النمط من القيادة يكون نافعاً في حالة المنظمات ذات المشاكل البسيطة والمحددة بوضوح لأن قادة هذا النمط لا يعيرون اهتماماً للأفكار التي لا تتناسب مع الخطط والأهداف القائمة. فالقائد الإجرائي هو الذي يكسب القيادة من خلال اللوائح والقواعد المعيارية، والانضباط الصارم والسيطرة المنهجية، وتستند طاعة المرؤوسين للقائد الإجرائي على القيم العقلانية والاتفاقات المعمول بها، إذ تقتصر طاعة المرؤوس على الالتزامات والضوابط التي حددت له.

ثالثاً: القيادة التحويلية

نشأة القيادة التحويلية

كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns,Macgregor) في عام 1978 ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns,1978) من قبل عدد من الباحثين والعلماء. ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك

القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio, 1995) وعدد من زملائهم من خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك العديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، حتى أن النظرية قدمت على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة. (المخلافي، 2007: 286).

1. مفهوم القيادة التحويلية:

نظراً للتطورات المتسارعة التي طرأت على منظمات الأعمال اليوم والضرورة الملحة لمواكبة هذه التطورات ومواجهتها، وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير على كافة مستويات العمل، وزيادة فاعلية العلاقة بين القائد والتابعين، كان لابد من التفكير بإيجاد أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Barnett and Connors, 2001: p35). فكان مفهوم القيادة التحويلية أهم هذه الأنماط والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد (Burns) في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة مبدعة مؤثرة يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة لدى المرؤوسين التابعين له، وتحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، وتكون غير ثابتة، وقد لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004: 27).

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 2001: 72).

فالقيادة التحويلية تعني استخدام القائد للجاذبية التي يتمتع بها في شخصيته، ليزيد من تطلعات المرؤوسين وطموحاتهم وينهض بالمنظمة والأفراد إلى مستوى عالٍ من الأداء. فهي بالتالي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات نظراً لارتكازها على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، والقائد التحويلي يجب أن يملك الرؤية، والجاذبية، والقُدوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة (ضرار، 1995: 286).

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أهم الأنماط التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام تجاه قائدهم، الذي يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم يتولد لديهم الدافع لإشباع حاجاتهم المتعلقة بإدراك وتحقيق الذات في الحياة العملية (Tichy & Devann,1990: p187).

فكان اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها: القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماسة لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy,2005: p131).

مفهوم القيادة التحويلية في اللغة والاصطلاح:

مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً. (ابن منظور: 1900)

أما في الاصطلاح:

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها:

يعرف (Burns) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، 1999: 15).

ويرى الهواري أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل (الهواري، 1996: 31).

وينظر (Colvin) للقيادة التحويلية بأنها تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Colvin,1999: p1).

ويعتبرها (conger) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء، إلى كونها عملية تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002: p47).

وأشار (Fairholm) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1996: p65).

وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004: p 330) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

أما بالنسبة ل (Trofino, 2000: p233) فالقيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها.

إضافة إلى تعريف (Roberts, 1985: p1024) والذي ينص على أنها: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

أما (مؤتمن، 1995: 45) فقد نظرت إلى القيادة التحويلية على أنها: تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمة التعليمية.

وذكر (Burns, 1978: 19) أن القيادة التحويلية: هي عملية دفع التابعين وتشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

وعرفها (السلمي، 1996: 372) بأنها: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي: أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

ونظر (Bass, 1994) إليها على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.

أما (Cardona) فقد رأى أنها: القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (عياصرة، 2006: 78).

وعرفها (الغامدي، 2001: 72) بأنها: يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير غير مقصود.

وذكر (Tichy & Devanna, 1990: 77) أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة حول القيادة التحويلية يرى الباحث أن أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة جاءت على النحو التالي:

- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الانجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت ذاته لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.
- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظمتهم، فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على إيصال هذه الصورة للمرؤوسين.
- يشجع القائد التحويلي النمو الذاتي للمرؤوسين، إذ يشخص حاجات كل منهم ويتعرف على قدراتهم.
- يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- يستخدم القائد التحويلي إستراتيجية خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهو يشجع على إعادة دراسة الأهداف والبحث عن أهداف ووسائل ووجهات نظر جديدة.

2. أهداف القيادة التحويلية وأهميتها:

حدد (Lethwood,1990) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حثَّ القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير. (Lethwood, 1990: 17)

• مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:
فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافةً إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات (Lethwood, 1992: 72).

• تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Coshin & Others, 2002: 9).

نلاحظ مما ورد سابقاً أن تنمية وتعزيز العاملين يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

أهمية القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية بدور بارز في وضع محددات للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991) وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمات من وجهة نظر (Sergiovanni, 1996) المشار إليه في (الهاللي، 2006) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

3. معالم القيادة التحويلية:

يعتبر استخدام النماذج المتعددة من أهم الأمور التي تميز بين القيادة والإدارة، فالقادة التحويليون هم رواد للنماذج المتعددة ويتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ نموذج معين أو قبوله، كما لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة. فالقادة التحويليون قادرين على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري. ويتوقف التغيير الناجح على تبني أعضاء المنظمة للقيم الجديدة، والمنظمات

الفعالة لها ثقافة تتسم بتفاهم مشترك واسع المدى لما يتمثل بالفعل وما يجب أن يتمثل في سلوك كل من المرؤوس والقائد (Squire & Others, 2002: 3).

لذلك لوحظ أن القيادة التحويلية تظهر معالمها عندما يقوم القادة بما يلي:

- إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهـم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
 - إيجاد يقظة أو وعي برسالة أو رؤية المنظمة وفريق العمل.
 - تطوير زملائهم ومرؤوسيهـم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.
 - تحفيز زملائهم ومرؤوسيهـم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي النظر إلى تلك المصالح والاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام. كما أن القادة التحويليون يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم، مما يحقق غالباً أداءً أكثر من المتوقع.
- (Bass, 1994: 98).

نلاحظ مما سبق أن معالم القيادة التحويلية ركزت على الرؤية المستقبلية للمنظمة من قبل القائد والمرؤوسين وأيضاً ركزت على الاستثارة الذهنية للعاملين واستغلال الطاقة الكامنة لديهم بالإضافة إلى تحفيزهم للاهتمام بمصلحة المنظمة أولاً.

4. وظائف وخصائص القائد التحويلي:

حدد (ستب، 1993: 71) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

1. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وجمع المعلومات اللازمة، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. الإشراف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
3. تحقيق تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
4. إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
5. الإشراف على إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويرى (الهوري، 1996: 79) أن هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

- إدراك الحاجة للتغيير.
 - تقديم رؤية مستقبلية.
 - اختيار نموذج التغيير.
 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
 - إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم. والتعامل مع المشاكل التي تظهر باستراتيجية مناسبة.
- وقدم (السويدان، 2006: 1) أربعة مهام رئيسية للقائد التحويلي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحديد الرؤية وتصور المستقبل المنشود.
 - إيصال الرؤية بشكل واضح للمرؤوسين.
 - تطبيق الرؤية.
 - زيادة التزام الأتباع تجاه الرؤية.

خصائص القائد التحويلي:

حدد (Hetland & Sandal, 2003) ستة خصائص للقائد التحويلي على النحو التالي:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتصف القائد التحويلي بقدرته على الاستماع وإعطاء الانتباه لكل ما يقوله الآخرون، إضافة إلى التركيز الدقيق على التفاصيل ذات الأهمية في المواقف التي يتعرض لها وذلك عن طريق تحديد الأولويات في الإجراءات التي سيقوم بها. كذلك موهبته في جعل الآخرين يتبنون هذه الإجراءات، فيعتبر القائد التحويلي داعية التغيير الأول في المنظمة، نظراً لقدرته على شرح أهدافه بشكل واضح وإيصال غاياته وإقناع الآخرين بأهمية الأخذ بها، إلى جانب خبرته في التعامل بذكاء مع المواقف المبهمة والتي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة:

تعتبر الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطرة من أهم السمات التي يتحلى بها القائد التحويلي، والشجاعة هنا تتجسد بالمواقف الثابتة والواضحة التي يتحمل من أجلها القائد المخاطرة، ورفض الرضوخ للواقع

الحالي إذا لم يكن ملائماً، إضافةً إلى مواجهة الحقيقة مهما كانت وكشفها للآخرين، غير آبهٍ بالانكسارات المحتملة فالفشل من وجهة نظره عملية تعليمية يمكن الاستفادة منها لاحقاً.

3. الثقة بالنفس والآخرين:

بعيداً عن التسلط والدكتاتورية فإن العلاقة بين القائد التحويلي والآخرين قائمة على الثقة المتبادلة، ويعود ذلك إلى سعيه الحثيث في سبيل الوصول إلى الأهداف والذي لا يكون بمعزل عن الإحساس بالآخرين، ومشاركتهم في العمل عن طريق توكيلهم ببعض الصلاحيات وفي صنع القرارات، وغالباً ما يكون للقائد التحويلي مجموعة من المبادئ التي يعتبرها الصراط الذي يجب أن يتبعه، دون إغفال الجانب العاطفي الذي يتعامل معه بالأخلاق العالية والمثل العليا.

4. احترام الذات:

إن القيم والمبادئ التي يحملها القائد التحويلي هي التي تتشكل في ضوءها أقواله وأفعاله، فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، وأن انسجام الأفعال مع الأقوال هو مصدر الثقة والاحترام والتقدير والولاء الذي يمنحه الآخرون له، هذه الأمور التي تعتبر سلاح القائد في عملية التغيير الذي طالما تضيق الجهود المبذولة في سبيله بسبب عدم الثقة بين المرؤوسين والقائد.

5. القدرة على الاتصال:

يملك القائد التحويلي القدرة على توقع وتنبؤ ما يمكن أن تؤول إليه الأمور، ويحاول أن يقوم بالإجراءات اللازمة حيال تلك التوقعات، فهو يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال مستنداً ي ذلك على رؤيته الواضحة لما يجب القيام به مستقبلاً.

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال عامليه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها .

5. كيف يفكر القائد التحويلي:

وصف الهواري في كتابه (ملاحم مدير المستقبل) طريقة تفكير القائد التحويلي قائلاً أنه: صاحب رؤية تسمح له برؤية الأشياء من منظور آخر يعتبر نفسه صاحبه، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويحبون الانتماء إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستتير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً

جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني باستخدام شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، وكل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ويرقى برغبات تابعيه، ويستخدم سيكولوجيا الجماهير (الهوري، 1996: 63-67).

وفيما يلي مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المنظمة إلى الأفضل مستقبلاً:

1. إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المنظمة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيداً لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.
 2. ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.
 3. توضيح الرؤية للعاملين في المنظمة وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
 4. التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
 5. التخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير.
 6. إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والانجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز (Kotter, 1999: 59-67).
- ويضيف (فولر، جورج، 1996: 6-9) مراحل أخرى يجب على القائد التحويلي مراعاتها عند إحداث التحويل في المنظمة وهي كما يلي:
- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه.
 - إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي تعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث تكون سابقاً لا مقلداً.
 - إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع العاملين والعاملين المعنيين به.

6. فعاليت القيادة التحويلية:

تهدف القيادة التحويلية إلى استمرار دوران عجلة التغيير في المنظمة وذلك لزيادة القدرة على مواجهة التحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب قيام القيادة التحويلية بمجموعة من الفاعليات الأساسية (جواد، 2000):

1. خلق رؤى مستقبلية متجددة في المنظمة، والعمل على إيصال هذه الرؤى إلى جميع الأجزاء والوحدات العاملة في المنظمة.
2. العمل على الوصول إلى الرضا الجماعي عن كل جديد يطرأ في المنظمة من قبل المعنيين.
3. توفير الوسائل والمستلزمات التقنية والمالية والتسويقية وكل ما تتطلبه عملية إحداث التغيير في عموم المنظمة.

أما من وجهة نظر (Leithwood, 1992: 17-21) فالقيادة التحويلية يجب أن تعمل على :

- بذل الجهود بشكل مستمر ودؤوب من أجل تطوير أداء العاملين ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل ضمن فريق واحد متعاون، والحد من عزلتهم، إضافةً إلى دعم التغييرات الثقافية، ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.
- جعل العاملين في المنظمة يقترحون حلولاً جديدة للمشكلات التنظيمية تكون من إبداعهم، وتشجيعهم على الاندماج في مهام ونشاطات جديدة، وتقديم المزيد من إمكاناتهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- إشراك العاملين في عملية تحديد أهداف المنظمة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وحثهم على اتباع منهج التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، والحرص على الابتعاد عن استخدام الحلول التقليدية أو التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام.
- تشكيل فريق عمل واحد من العاملين في المنظمة يقوم بتقاسم المسؤوليات والمهام والصلاحيات، ووضع أهداف وآمال وطموحات ممكنة التحقق أمام هذا الفريق بغية ترسيخ مناخ تعاوني يبعث على الإبداع والتميز.
- توضيح مهام وواجبات جميع العاملين في المنظمة بشكل مفصل ودقيق، مع مراعاة إشراكهم في وضع القرارات التنظيمية، إضافةً إلى إقامة ورش عمل لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لديهم.
- اكتشاف حاجات العاملين والعمل بجد لاشباعها وتلبيتها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع الدائمة التغيير.

7. أبعاد القيادة التحويلية:

قام بعض الباحثين أمثال (Bass,1990 ; Bass,1985) و (Avolio & Etal, 1991) و (Bass & Avolio,1995) بوضع أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

ويقصد به الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم (Bass, 1994). ويعرّف (Avolio & Etal, 1991) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

ويتمثل التأثير المثالي بتصرف القادة كرموز للمكان الذي يشغلونه، فيصبحون مثلاً للأخلاق والقيم في عيون مرؤوسيه، الأمر الذي يجعلهم يبدون إعجابهم بهم ويمنحهم الثقة والاحترام، كذلك فإن ممارسات القائد وسلوكه التي تجسد الحرص والاهتمام الدائم على المصلحة العامة تزيد من الأثر الذي يتركه في العاملين معه (Woods, 2003). فيتبع القادة وفقاً لهذا البعد منهجاً خاصاً يجعل منهم نموذجاً يقتدي به الآخرون مع مرور الزمن، فيصبحون محل ثقة وإعجاب واحترام الجميع في المنظمة. مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام الكبير بحاجات المرؤوسين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، والاستعداد الدائم للتضحية بأي مكسب شخصي لصالح الآخرين، والمشاركة في أي خطر قد يتعرض له المرؤوسين، والابتعاد عن التسلط في التعامل، وتقادي استخدام القوة للوصول إلى المكاسب الشخصية، بل استخدامها لقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المطلوبة، والحفاظ على المعايير السلوكية والأخلاقية العالية. مما يجعل المرؤوسين يعملون بأقصى طاقاتهم لتصبح مع المستقبل أهدافهم تحاكي سلوكيات القائد لتغدو ذات معنى أكبر (Avolio, 2003: 73).

فالتأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعدّه المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006). ويمكن أن نعزو ذلك إلى الخبرات التي يمتلكها القائد والمواهب المتمتع بها والتي تجعله مثيراً لإعجاب الآخرين وقدوة لهم، ومؤثراً فيهم ذلك التأثير النابع من التواصل المستمر معهم في مواقع العمل بغية خلق روح التعاون فيما بينهم، وتوجيههم وعيهم نحو الإيمان بأن تحقيق الأهداف الشخصية لا بدّ وأن يكون بالاتساق

مع تحقيق أهداف المنظمة، مما يعني إيجاد صيغة موحدة من القيم الشخصية والمنظمية تخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001).

2. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وهي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، وللرغبة في جعلهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها (Bass, 1994). وفي هذا البعد أيضاً يتبع القادة أسلوباً معيناً في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على إبداع حلول ومخارج جديدة لمواجهة المشكلات، والعودة إلى المواقف القديمة بوجهات نظر وآراء متطورة ومختلفة عن سابقتها. فالقادة التحويليون في هذا البعد يتجنبون النقد العام وتوجيه اللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث خطأ أو مشكلة، وإنما يحثونهم على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج وطرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد. وفي المقابل يشجع المرؤوسين القائد على إعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً (Avolio, 2003: 74).

بالتالي فالاستثارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات (Krishnan, 1998).

وتعد الاستثارة الفكرية ضرورة ملحة في يومنا هذا، وخاصةً في حالة محدودية الخبرات التي يمتلكها القائد والمعلومات التي يعرفها عن المشكلة. كذلك تبرز أهمية هذا البعد عندما يكون أغلب العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد لوحظ أن هذه المجموعات من العاملين تكون حريصة ومهتمة بشكل كبير بالمشاركة والإسهام الفعال في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، فمشاركتهم هذه تخلق شعوراً بالرضا الوظيفي لديهم، كذلك تعمق ولاءهم للمنظمة (Avolio & etal, 1991).

3. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

وهي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين، وإدراكه للاختلافات الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم وموهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو (Bass, 1994).

ووفقاً لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لمروؤسيه. ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كفوءين وليس كمروؤسين أو عمال. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمروؤسيه ما يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتقويض المهام للمروؤسين (Avolio, 2003: 76).

4. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

وتعني عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد، والتي تخلق لدى التابعين شعوراً بحب التحدي والتطور، وتقوم بتوضيح التوقعات للعاملين، وتشجيع العمل ضمن روح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994).

ويعرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، بالإضافة إلى كونها وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة".

وتتم عملية التحفيز عندما يتبع القائد التحويلي أساليباً في تحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماسة القائد هي أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994).

8. وظائف عملية القيادة التحويلية:

حدد (الهوري، 1999، 71) وظائف القيادة التحويلية بالآتي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة الكبيرة له، وإثارة الرغبة لدى العاملين بتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير وتحسس أهميتها ودعمها، ويعمل القائد التحويلي على النهوض بمروؤسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي والمنظمي، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلاً للتغيير وعاشقاً للمخاطرة المحسوبة

التي تنتقل المنظمة من حالة الاستقرار والركود إلى حالة التطور المستمر، كذلك يتصرف على ضوء القيم والأخلاق الاجتماعية، ويعتبر التعلم بجرأاً لا نهاية له، ويحث على أن يتعلم الجميع من أخطائهم بقدر ما يتعلمون من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة:

تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة، وتتمثل هذه الرؤية بالعوامل التي تضيف المعنى والغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وتعتبر هذه الرؤى أساساً لكل عمل يقوم به القادة التحويليون، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة وإيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي التي تطمح المنظمة بالوصول إليه. كذلك فإن إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة وإيصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة، ومن الجدير بالذكر أن القائد التحويلي يعمل جاهداً للارتقاء بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى أعلى مستويات النجاح الذي يرى أنه سيوفر للجميع نقلة نوعية تلبي الحاجات والتطلعات، مع مراعاة حاجة الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير والآثار المترتبة على ذلك (Kotter & Heskett, 1992).

3. اختيار نموذج التغيير ومسارته:

ويقصد به تلك الأفكار التي سبق وأن جُربت في ظروف مشابهة وأثبتت فعاليتها وملاءمتها للظروف والواقع العملي الذي تمر به المنظمة، حيث تمثل هذه الأفكار النموذج المناسب للتغيير والمسار الفعال الذي يمكن تحديده من خلال وضع الأولويات والاختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أقصى فاعلية ممكنة. ويؤكد (Kotter, 1996) أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي، وفي ربط الأفراد بعضهم ببعض، وتوحيد جهودهم بطريقة فعالة، ويشير إلى أن الرؤية توضح مسارات التغيير وتساعد الأفراد في اتخاذ القرارات السليمة واتباع الإجراءات الصحيحة، حتى وإن كان التغيير يبدو صعباً في البداية.

4. صياغة الاستراتيجية الجديدة:

بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي وأداء الرسالة التي أعدها، فلا بد من اتباع استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير والعمل ضمن فريق واحد، إضافةً إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق والوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية.

5. زيادة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

مهما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مناسبة، ومهما كان الأداء جيداً، فبكلا الحالتين لا يمكن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة التي أصبحت تتطلب مزيداً من الالتزام بهذه الاستراتيجيات الجديدة. وهنا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويج أفكاره بين العاملين في المنظمة، إضافةً إلى الحاجة إلى زرع الحماسة في نفوسهم لتبني تلك الأفكار، ولقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين، فنجاح التغيير يكون بمدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وتترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

مزايا القيادة التحويلية:

وضع كل من (Northouse, 2001) و (Kuhnert, 1987) مجموعة من المزايا التي تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليون:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.
- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

مقدمة

أولاً: تاريخ سلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رابعاً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

مقدمة:

إن ما يشهده عالم اليوم من متغيرات اقتصادية واجتماعية سريعة ومتلاحقة زادت من رغبة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة، أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، وإمكانية الاستعادة منها من قبل الإدارات في توجيه السلوك التنظيمي وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة، ولتأثيرها على فاعلية المنظمات، إذ لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات بل لا بدّ من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها العامل طواعيةً، وهي الأدوار الإضافية أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: تاريخ سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي في المنظمات، وقد اختلف مسمى السلوك التطوعي في هذه الدراسات، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك "سلوك المواطنة التنظيمية" (Smith et al, 1983) وسلوكيات الدور الإضافي (Scoll et al,1987) والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً (Puffer, 1987).

ويعود منشأ هذه الدراسات إلى دراسة (Katz, 1964) حيث أشار إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً. ولذلك فإن إطلاق إمكانات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (Katz, 1964) ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي:

- وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة.
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي "In Role Behavior".
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي "Extra Role Behavior".

كما وضع (Kopelman et al, 1990) ثلاثة مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي حددها (Katz) ذات علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

- مجموعة سلوكيات الارتباط أي الحضور والبقاء في المنظمة.
- مجموعة سلوكيات الأداء وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد.
- مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشمل الجهود التعاونية.

وقد كان حجر الأساس الذي اعتمد عليه (Katz, 1964) في تحديد هذه الأنماط الثلاث هي آراء وكتابات (Barnard, 1938) الذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهود التعاونية هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وكذلك أشار إلى أن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة، وقد أطلق (Barnard, 1938) على ذلك الجهد التعاوني من قبل العاملين مفهوم "تكران الذات". وقبل أن نحدد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لابد أن نتعرف على المفاهيم التي تتشابه مع سلوك المواطنة التنظيمية وهي سلوك الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً وذلك كما يلي:

1. مفهوم سلوك الدور الإضافي:

وترجع نشأة هذا المفهوم إلى (Katz, 1964) حيث عرّف على أنه سلوك يُؤدى اختياريًا علاوةً على الدور الرسمي المحدد للفرد وهو يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي (Katz, 1964; Bateman & Organ, 1983):

- الأنشطة التي يمارسها الفرد والتي تهدف إلى حماية المنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات.
- تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة.
- التدريب والتنمية الذاتية.
- الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.
- قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تدمير.
- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها.
- قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدق ورحب.
- المحافظة على موارد المنظمة.

ويتضح مما سبق أن سلوك الدور الإضافي:

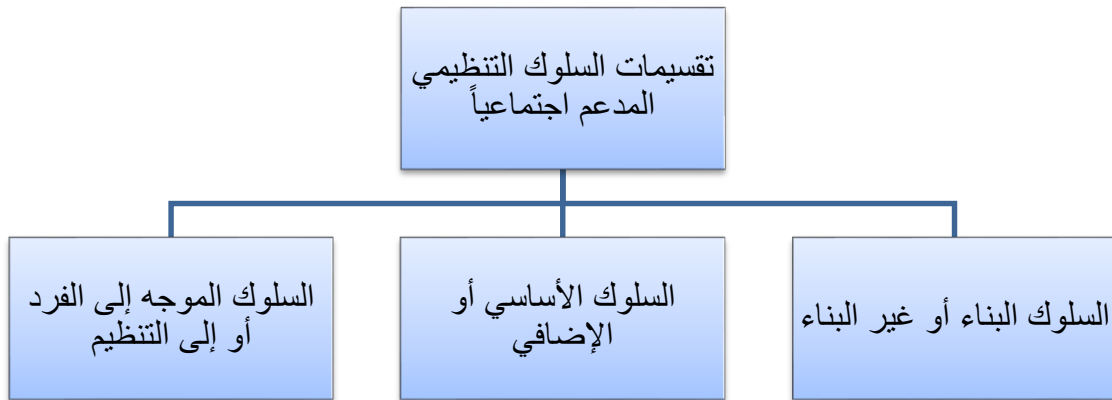
- سلوك غير محدد من قبل المنظمة.
- سلوك متعمد من قبل الفرد الذي يحدد لنفسه اتخاذ مثل هذه التصرفات أو القرارات.
- سلوك إيجابي يمارسه الفرد بغية مساعدة أفراد آخرين أو جماعة العمل الذي يعمل معها أو التنظيم ككل.
- سلوك نزيه ليس له غرض خفي. فيمارسه الفرد لتحقيق مصلحة المنظمة وليس لمصلحة شخصية.

2. مفهوم السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً:

ويرجع منشأ هذا المفهوم إلى (Brief & Motowid, 1986) حيث عرفوا السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً على أنه:

- سلوك يُؤدّى بواسطة أحد أعضاء التنظيم.
- يوجّه هذا السلوك إلى فرد أو جماعة عمل أو تنظيم.
- يهدف هذا السلوك إلى خير ورفاهية الفرد أو جماعة عمل أو تنظيم.

شكل رقم (2): السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً.



المصدر: (Brief & Motowid, 1986)

أ. السلوك البناء أو غير البناء

فقد يكون السلوك بناءً (Functional) أي سلوك يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن أمثله:

- أن يعمل الأفراد معاً من أجل حماية المنظمة.
 - التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.
- وقد يكون السلوك غير بناءً (Dysfunctional) ويؤدي هذا السلوك إلى التقليل من شأن وكفاءة المنظمة، ومن أمثله:

- مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية.
- قيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي.
- تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة.

ب. السلوك الأساسي أو الإضافي

فقد يكون سلوكاً أساسياً للدور (In Role Behavior) وهو سلوك تم توصيفه وتحديد مسبقاً كجزء محدد من مسؤوليات الفرد ومن أمثلة هذا السلوك: (Katz, 1964)

- توكيل أحد أعضاء فريق البحث والتطوير بالتعاون مع العاملين الآخرين في نفس المشروع.
- المدير أو العامل الذي وُكِّل بمراقبة عضو جديد من الفريق.

وبصفة عامة فإن هذه السلوكيات هي سلوكيات اجتماعية إيجابية ومحددة كمتطلبات للأداء وضعها في توصيف الوظيفة.

وقد يكون سلوكاً إضافياً غير محدد رسمياً ضمن متطلبات الدور، وهذا السلوك ليس جزءاً من الأنشطة المطلوبة من الفرد ضمن وظيفته، ويمكن لهذا السلوك أن يكون بناءً أو غير بناءً.

فسلوكيات الدور الإضافي البناءة تشمل السلوكيات التي وصفها (Katz, 1964) وهي:

- التعاون مع الآخرين.
 - حماية المنظمة من الخطر غير المتوقع.
 - اقتراح بعض التطويرات التنظيمية.
- أما سلوكيات الدور الإضافي غير البناءة فهي تصرفات اجتماعية قد تتضمن مساعدة زملاء العمل أو العملاء بطريقة قد تفيدهم شخصياً ولكنها مكلفة للمنظمة وبالتالي تقلل من الفاعلية التنظيمية.

ج. من ناحية الهدف الذي سيوجه إليه السلوك

فقد يكون الهدف هم الأفراد الذين يتفاعل معهم أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم، ويتم أداء السلوك التنظيمي المدعم اجتماعياً بنية منفعة هؤلاء الأفراد، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة مثل المشرف، الزميل، المرؤوس، وقد يكون من خارج المنظمة مثل العميل. كما يكون أن يكون الهدف هو المنظمة كوحدة، وفي هذه الحالة تكون هذه التصرفات عبارة عن خدمات تطوعية للمنظمة ومن أمثلتها: (Staw, 1983)

- التعاون مع الإجراءات التنظيمية.
- المزيد من الجهد تجاه الأهداف التنظيمية.
- التعبير عن الولاء.

أي أن الأفراد سيوجهون وقتهم وطاقاتهم، وكذلك التضحية ببعض اهتماماتهم من أجل مصلحة المنظمة (Brief & Motowidlo, 1986).

ثانياً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرّفه (Organ, 1977) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية. ثم توالت التعريفات لهذا المفهوم، حيث عرفه (Organ, 1988) على أنه سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، إذ تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة. وقد عرفه (O'Reilly & Chatman, 1986) على أنه مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة. كذلك عرفه (McCallister, 1989) بأنه سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية. من ناحية أخرى عرّف (Schnake, 1991) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.

واختلف تعريف (George & Brief, 1992) عن التعريفات السابقة حيث أضافاً أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف.

وعرّف (Konovsky & Pugh, 1994) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تلك السلوكيات التي يؤديها العامل طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية ولا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي. وقد عرّفه (Kidwellm et al, 1997) على أنه مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة. في حين عرّفه (Pukta, 1999) على أنه سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناسب. ويتضح من التعريفات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي نابع من المهام والأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل.
- هو سلوك نزيه، أي ليس له غرض خفي من منظور من يمارسه.
- سلوك يشجع العاملين على الانخراط في المنظمة.
- سلوك مفيد تنظيمياً.
- سلوك لا ينتظر الفرد مقابله مكافأة تنظيمية، كما أنه لا يعاقب على عدم ممارسته وذلك للأسباب التالية (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988):

- ❖ إن سلوك المواطنة التنظيمية غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه، فالمدير قد يلاحظ ذلك السلوك إلا أن الربط بينه وبين المكافآت يكون ضعيفاً للغاية.
 - ❖ إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، فمساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه.
 - ❖ السلوكيات التطوعية عموماً لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن أدائها.
- كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوكيات:
- أ. السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.
 - ب. السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية والتي تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها (Organ, 1988): تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاهدات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن أوضاع العمل.

هذا وسوف يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:
هو ذلك السلوك الذي يؤديه العامل طواعيةً والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية ولا يدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي (Konovsky & Pugh, 1994).

ويتضمن هذا التعريف النقاط التالية:

- أنه سلوك اختياري.
- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية.
- لا يتم مكافأة العامل عليه.
- سلوك مرغوب من قبل المنظمة على الرغم من أنه تطوعي.

مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين: (عبد الغني، 2001)

المدخل الأول:

يقوم هذا المدخل على افتراض وجود انفصال بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب بشكل رسمي. ووفقاً لهذا المدخل يُنظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. إلا أن (Van Dyne et al, 1994) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفريق بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف، والمنظمات.

المدخل الثاني:

وفيه يكون التراث الفكري Theoretical Heritage لبحوث المواطنة المدنية Civic Citizenship في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، القاعدة الأساسية لقيام هذا المدخل، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات:

1. السلوكيات التقليدية للأداء لوظيفي.
2. السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
3. السلوكيات السياسية.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

اهتم الفلاسفة والباحثون بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اهتماماً كبيراً، حتى أن هذا المفهوم حظي باهتمام علماء القانون والسياسة وكلّ حسب اختصاصه والغرض الذي يهدف إليه، كما كان محط اهتمام المختصين في الإدارة العامة وتجلّى هذا الاهتمام من خلال الإصدار الخاص عن موضوع (المواطنة والإدارة العامة) في دورية الإدارة العامة الأمريكية في سنة 1984 (عبد الله وآخرون، 2008: 15-16)، نظراً للدور الفعال والأهمية الكبيرة لهذا السلوك في نجاح المنظمة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به العامل يساهم بتحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة العاملين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال (نوح، 2013: 28).

وتعكس أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على النتائج الإيجابية للمنظمة ابتداءً من العلاقات الداخلية وانتهاءً بالنتائج الكلي والأهداف العامة. فهذه السلوكيات تقوم بتنظيم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة مما يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز. إذ يتميز هذا السلوك بمرونة تمكنه من الخروج عن الدور الاعتيادي والمهام الروتينية، الأمر الذي يحفز على الإبداع والابتكار والتجديد والانتماء وحب العمل (الرقاد وأبو دية، 2012: 745).

وتعود أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي:

(خليفة، 1997) (Borman & Motowidlo, 1993; Podaskoof et al, 1994)

- تحسين الإنتاجية إذ يعتبر مصدر مجاني لها.
- تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- الالتزام وحل المشكلات.
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

إلا أن (McAllister, 1989) يعتبر أن طبيعة الموقف وخصائصه هي من تحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، بمعنى أن هذا السلوك:

- قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد.
- يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى المجموعة.
- يزيد شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل.

وأوضحت بعض الدراسات والبحوث الخاصة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية عدداً من الميزات التي يمكن أن يحققها هذا السلوك بالنسبة للمنظمة والعاملين، والتي تسمح بتكوين ميزة تنافسية للمنظمات لمواجهة المنافسين وتظهر تلك المزايا على الشكل الآتي:

- الميزات الخاصة بالمنظمة: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم عوامل زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة (Begum, 2005: 12)، أما (Somech, 2004: 280) فاعتبر أن لسلوك المواطنة التنظيمية أثر جوهري في نجاح المنظمة وذلك باعتبار أن المنظمة عاجزة من خلال الأدوار الرسمية للوظائف عن الإحاطة بعدد كبير من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف التنظيمية، وفي السياق ذاته أكدت دراسة (Koopman, 2000: 15) أن سلوك المواطنة يعزز من بيئة العمل بشكل أفضل داخل المنظمة، وأخيراً أشار (Ladebo, 2004: 220) إلى الدور المهم الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية، وازدياد معدل الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد، والتقليل من الصراعات السلبية.
- الميزات الخاصة بالعاملين: يمنح سلوك المواطنة التنظيمية القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تعزيز وتنمية الدوافع، ورفع حس المسؤولية تجاه المنظمة (Bowler, 2006: 258)، فقيام العاملين بإظهار سلوكيات المواطنة قد يؤدي إلى إيجاد نوع من الرغبة بالاستجابة، ومن ثم تعزيز العلاقات القائمة بين القائد والمرؤوس (Koopman, 2000: 6)، إضافةً إلى التأثير الإيجابي الذي يؤثره هذا على أداء المجموعة ككل وهو ما أشارت إليه دراسة (Makeinize, 1997) والتي شملت 40 مجموعة عمل في مصنع للورق وأظهرت النتائج أن الأداء الكلي للجماعة بوجود سلوكيات المواطنة التنظيمية أعلى من أداء الفرد العامل، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن المستويات العالية من سلوك المواطنة بين أعضاء الجماعة كانت مقترنة مع إنتاجية عالية للجماعة ككل وغيوب أقل (Lock, 2005: 29).

خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

مما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك (رفاعي، 2004، ص79) كما يلي:

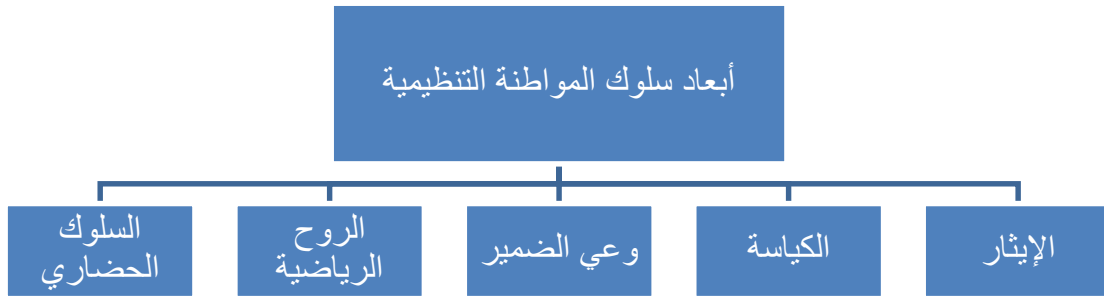
1. أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
2. أن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).
4. لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية (شهري، 2010، ص20).
5. أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي (الحقباتي، 2007، ص21).
6. أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها (الصررايرة، 2012، ص84).
7. إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.
8. أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب (جاب الله، 1994، ص143):

- سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.
- أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد أساسية وذلك كالاتي: (Organ,1988; Organ,1990 & Mackenzie et al.,1993)

شكل رقم (3): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



1. الإيثار (Altruism)

وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي آخذاً بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

2. الكياسة (Courtesy)

يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحةً جليةً عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

3. وعي الضمير (conscientious awareness)

يعني ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب.

4. الروح الرياضية (Sportsmanship)

هي قدرة الفرد على تحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثلته الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية، ووضع الأعدار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح إن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن إن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

5. السلوك الحضاري (Civic Virtue)

وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.

محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث وأشار لمعظمها في مراجع دراسته، فقد خلصت نتائج تلك الدراسات إلى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض منهم (العامري، 2003)، (المبيض، 1999)، (خليفة، 1997) محددات لهذا السلوك، ونورد منها ما يلي:

1. الرضا الوظيفي

ويقصد به الشعور الإيجابي النابع من تقييم الفرد لعمله، سواءً من ناحية الميزات التي يتحصل عليها، أو النمط القيادي التي يتبعه رئيسه في التعامل معه، أو زملاء العمل، أو المناخ العام للمنظمة (خليفة، 1997، ص 36). هذا وقد أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوضحت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003، ص 73) و (المبيض، 1999، ص 575)، وأكدت بعض هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد المحدد الأهم لهذا السلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ازدادت الدوافع الكامنة لديه لبذل مزيد من الجهود، والقيام بمهام وأدوار إضافية إذا استدعى الأمر. (شهري، 2010، ص 27)؛ حيث أن الفرد يعتبر أن الرضا الوظيفي يُستمد من الانشغال بتحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي، مع حرصه بشكل دائم على تحسن مستوى الأداء فيها، دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات، ولكن بالمقابل شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي للإنصاف والعدالة التنظيمية، وبالتالي يمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بكونها علاقة تبادلية بين العامل وأولئك الذين أحسنوا إليه وقدره (العامري، 2003، ص 74).

2. الولاء التنظيمي

على الرغم من الاختلافات الكبيرة في تعريفات الولاء التنظيمي، إلا أنها أجمعت في معظمها على كونه الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد الدائم والرغبة ببذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر على البقاء فيها (الحراشنة والخريشا، 2012، ص 106). لهذا فإن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين وخصوصاً علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم من أن نتائج دراساتهم تباينت حول قوة العلاقة بينهما (العامري، 2003، ص 74)، وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة (شهري، 2010، ص 27).

3. العدالة التنظيمية

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع: مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه يعادل الجهود التي يبذلها مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات: مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها: مستوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء وتحسينه، ولا بدّ من الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة (العامري، 2003، ص75). وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطن التنظيمية (الدوسري، 2010، ص178). وأبرزت معظم الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك، حيث إن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسته المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله، تولد الشعور بالمسؤولية تجاه منظمته، وبضرورة إجراء تبادل اجتماعي مع الرئيس الذي رغم سلطاته، وعوامل القوة التي سخرت له، أثر احترام العامل وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي (خليفة، 1997، ص26) وبالتالي فإن اندفاع العامل نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تتدرج ضمن سلوكيات المواطن التنظيمية ما هي إلا ردة فعل لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات (شهري، 2010، ص27).

4. القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي تؤثر بدورها تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية (العامري، 2003، ص77). ومما لا شك فيه أن سلوك المواطن التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه. فبالقدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن روح التطوعية، وتجسد أبعاد المواطنة التنظيمية، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة (خليفة، 1997، ص28). لذلك أكدت العديد من الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطن التنظيمية، (الصرايرة، 2012، ص91) هذه العلاقة التي تتعاضد وتتزايد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية

والإلهامية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي (العامري، 2003، ص76).

5. الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطن التنظيمية إما سلبياً أو إيجابياً (محمد، 2011، ص27) وذلك تبعاً للاعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، والتي تعكس مدى تشجيعها واهتمامها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي. وعرف (الكبيسي، 2006، ص69) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملين في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. فإذا كان النهج المتبع في المنظمة يقوم على تشجيع ممارسة العاملين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فهذا لا بد وأن يؤثر على جميع الأفراد في المنظمة، وسيظهر هذا التأثير في سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك، أي قيام العاملين بأداء الواجبات المطلوبة منهم فقط، فسيؤدي ذلك إلى الحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، الأمر الذي سيجعل حجم ممارسة سلوك المواطن التنظيمية محدوداً للغاية (العامري، 2003، ص77).

6. التسييس التنظيمي

ويقصد بهذا المحدد أيضاً السياسة التنظيمية التي تعبر عن الأنشطة والممارسات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد لتحقيق مصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير (الكبيسي، 2004، ص90)، وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطن التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فكلما ارتفع مستوى التسييس التنظيمي، كلما ازدادت ممارسات سلوك المواطن التنظيمية، وذلك نتيجةً لضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته (العامري، 2003، ص78) والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسييس التنظيمي تقل الرسمية مع ذلك فتتخفف الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد (الدوسري، 2010، ص38).

رابعاً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية

تهدف المنظمات دائماً إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى إكساب عاملها أفضل السلوكيات، وتتبع سلوكيات العامل الإيجابية أو السلبية من عوامل مختلفة منها عوامل شخصية، والتي لها تأثيرها على أدائه في العمل، وتساعد في ممارسة سلوك العمل التطوعي في

المنظمة، أو من عوامل تنظيمية ذات التأثير القوي في جعل العامل يسلك سلوك المواطنة التنظيمية في العمل. وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل كما يلي:

1. العوامل الشخصية:

من أهم العوامل الشخصية:

• عمر العامل ومدة خدمته:

حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تُبنى عبر الزمن (العامري، 2003، ص76).

أما فيما يخص مدة خدمة العامل فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر العاملون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنةً بالعاملين القدامى (السلوم والعضايلة، 2013، ص181)، والسبب في ذلك يعود إلى أن العاملين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، لكن مع مرور الوقت، تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرةً على تحديد أدوارهم بدقة، ما يترتب (خليفة، 1997، ص41).

• المؤهل التعليمي والخبرة:

للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عملاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، وبالتالي يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية (المغربي، 2004، ص163).

• الدوافع الذاتية للعامل:

تعرف الدوافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك، والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية. فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003، ص77). وفيما يخص شخصية العامل، فتعتبر من بين

أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين، الذين ألقوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن لشخصية العامل دوراً هاماً في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة (شهري، 2013، ص30).

• المركز الوظيفي للعامل:

تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب، ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية (الجاويش، 2007، ص50) وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، نتيجةً لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

2. العوامل التنظيمية:

من أهم العوامل التنظيمية:

• فريق العمل:

تعتبر فرق العمل من أهم العوامل التي تساهم في نجاح العملية الإدارية، وتعد من أبرز معالم الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، ولا بدّ من أن تكون أهداف الفريق واضحة لجميع الأعضاء حتى يكتب له النجاح، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه (الكبيسي، 2004، ص78). فلا بد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة. وإن نجاح الفريق يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله يعتبر فشل كل عضو أيضاً. وعليه فإن المشاركة الفاعلة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

• طبيعة الوظيفة:

تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات. ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل عامل مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة، بصفاتها، ومهام وواجبات معينة، تتطلب أن يقوم بها شخص تتوفر فيه شروط معينة، منها التخصص في طبيعة الوظيفة، بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة، أي أن يعطى كل عامل العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقاً لقدراته، ومؤهلاته، وإمكاناته العلمية، وخبراته العملية، وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل. وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل والأداء، وشعور العامل أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه ويمنحه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي مما يؤثر إيجاباً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل (جاب الله، 1994، ص145).

• حجم العمل:

إن حجم الأعمال الموكلة للعامل تعتبر من أهم المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تتناسبت كمية العمل مع قدرات العامل وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري مما يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه. كما وضحها (العامري) بقوله: "إن كمية العمل الموكلة للعامل لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، وقد أرجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على الأنشطة الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية" (العامري، 2003، ص48).

• الترقية:

وهي نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب العاملين العام، ويتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية. ويتم اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وفقاً للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بأرائهم الشخصية حول العامل الأصلح سلوكياً، بالإضافة إلى الضوابط النظامية للترقية. وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية (جاويش، 2007، ص51)، وأنها حافز للمدير لتفضيه عن غيره في الترقية.

معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها:

يمكن أن نلخص الأسباب التي وقفت عائقاً أمام مشاركة العاملين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية ضمن الآتي:

1. عدم السماح للعاملين بالمشاركة في وضع القرارات التي تهم المنظمة، إضافة إلى عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة (شهري، 2010، ص36).

2. وقوف ثقافة المنظمة وقيمها عاجزة أمام التخفيف من ضغوط العمل، التي تؤثر بشكل كبير على كفاءة العاملين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، الأمر الذي ينعكس سلباً على تميز أدائهم (مغايرة، 2012، ص29).

3. ضعف العلاقة بين القائد والعاملين، وتدني مستوى الثقة فيما بينهما (حامد، 2004، ص43) وعدم وفاء القادة بوعودهم ومسئولياتهم.

4. غياب مبدأ إتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم، وعن عدم رضاهم عن وظائفهم، الأمر الذي يعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقاً في وجه قيام العاملين بسلوكيات تطوعية (محمد، 2011، ص27).

5. افتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية، التي يعتبر وجودها حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الدوسري، 2010، ص182).

6. ظهور وانتشار مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي أدت إلى عدم الاستقرار الإداري والوظيفي (محارمه، 2007، ص189).

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلاً عديدة لمعالجة هذه المعوقات، ومنها ما يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة، فالعامل الذي يشعر بأهميته في المنظمة يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو وديّ تظهر فيه الحاجة لجهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم (محارمه، 2007، ص189)، كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية (العوضي، 2010، ص126). وعن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر ما يلي:

1. تشجيع القادة للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية (المبيض، 1999، ص576).
2. إيلاء الاهتمام من قبل القيادات للإدارية لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية (قاسم، 2011، ص592).
3. بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط (إسماعيل وجاسم وصبر، 2012، ص227).
4. اتسام القادة في المنظمة بالوعي الإداري والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة، الأمر الذي يحفز العاملين على القيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء (شاهين، 2001، ص591).
5. ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيداً عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية (السلوم والعضايلة، 2013، ص181).
6. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم عملهم واحتياجاتهم في المنظمة وتنفيذها (محمد، 2011، ص27).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

أولاً: لمحة عن المصارف التجارية السورية

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ثالثاً: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

رابعاً: توافر متغيرات الدراسة

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: لمحة عن المصارف التجارية السورية

1. نشأة المصارف في سورية:

كانت بداية المصارف في سورية خلال العصر العثماني مع إنشاء المصرف الإمبراطوري العثماني عام 1856 بمصالح بريطانية. وبالإضافة إلى العمليات التجارية، حصل هذا المصرف على امتياز حصري للإصدار النقدي الذي امتد حتى عام 1925، ثم جزئياً حتى عام 1935 خلال الانتداب الفرنسي.

تجدر الإشارة، أنه خلال العصر العثماني، لم يستطع المصرف الإمبراطوري العثماني فرض العملة الورقية على نطاق واسع في سورية، واستمرت المعاملات الرئيسية باستخدام النقود الذهبية العثمانية (فضة أو معدن)، وكذلك أيضاً الفرنسية والإنكليزية. فاضطرت الإمبراطورية العثمانية والجمهورية التركية الحديثة أن تشتريا لوازمهما من سورية خلال الحرب الأولى بالنقود الذهبية وبالسعر المرتفع. فيما حاولت قوات الانتداب، عند وصولها، فرض الجنيه المصري الذي كان وقتها مرتبطاً بالجنيه الإسترليني. وقد كان الجنيه المصري عملة تمويل جيوش الحلفاء في المنطقة، وأهمها القوات الإنكليزية القادمة من مصر. فاستبدلته بسرعة القوات الفرنسية، المكلفة بالانتداب على سورية ولبنان عام 1920، بليرة سورية متصلة مباشرة بالفرنك الفرنسي ومصدرة باسم مصرف سورية. وهكذا ولدت الليرة السورية (والليرة اللبنانية بالوقت نفسه).

ولم تكن هذه الليرة السورية في الحقيقة إلا فرنك فرنسي متتكر، مخصص لدفع نفقات جيوش الانتداب. وفي عام 1948 تم إنشاء مكتب سوري بحت لمراقبة القطع، ودخلت ذاك الوقت أسعار الصرافة المتعددة لأول مرة رسمياً إلى سورية. وهكذا أوجد سعر رسمي للمعاملات الحكومية {1 دولار = 2,2 ليرة سورية}؛ وسعر حر للاستيراد والتصدير {1 دولار = 3,65 ليرة سورية}؛ وسعر مزدوج فئة أ للقطع غير الناتج عن التصدير {1 دولار = 3,48 ليرة سورية}، وسعر مزدوج فئة ب للشركات النفطية في سورية {1 دولار = 2,5 ليرة سورية}، وحقق هذا السعر الأخير إيرادات مهمة للدولتين السورية واللبنانية من عبور النفط القادم من العراق والسعودية. وفي ذاك الوقت أيضاً، ظهر لأول مرة " سوق لقطع التصدير ". وبقيت الأسعار الحرة لليرات السورية واللبنانية لفترة قريبة جداً من بعضها، وبقيت العملتان متداولتين فعلياً في البلدين، حتى بعد الانفصال النقدي عام 1948. ثم بدأت العملة السورية بتتبع

دورتها الفصلية، من جهة ارتباطها بالنشاط الأساسي للبلاد وهو الزراعة. أما الليرة اللبنانية فكانت أقل حساسية لهذه التقلبات.¹

2. المصرف التجاري السوري

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 ليخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السوري، وقد أُحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1966/10/29 من دمج مصارف الشرق العربي والوحدة العربية وسورية والمهجر اعتباراً من 1967/1/1. وقد بلغ رأسمال المصرف عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية وصدر عن السيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 340 تاريخ 1993/12/30 بالموافقة على رفع رأسمال المصرف إلى مليار واحد ل.س، ثم زيد رأسماله إلى أربعة مليارات ليرة سورية بموجب القرار رقم 7/ تاريخ 1998/8/15.

وبموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 لعام 2006 والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسماله إلى سبعمائة مليار ليرة سورية.

يعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المنظمات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80% ويستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي. حرص المصرف التجاري السوري منذ تأسيسه على تخديم أوسع شريحة ممكنة من المجتمع من خلال أكبر شبكة فروع ومكاتب خدمية والتي تتميز بتوزعها الجغرافي المدروس. ويعزى نجاح المصرف لعدة عوامل لعل من أبرزها مواكبة التقنيات الحديثة فيما يتعلق بأنظمته وخدماته عبر شبكة واسعة تربط بين الفروع ومكاتب الخدمات التابعة لها، إذ يعمل المصرف على أنظمة برمجية حديثة ومستخدمة في عدد كبير من المصارف العالمية يتم تطويرها بشكل مستمر.

كما طور المصرف نظام التسليف الذي هدف الى أتمتة عمل مديرية التسليف من خلال إدارة وتنظيم دورة حياة طلب التسهيلات المصرفية بما يتوافق مع القوانين الناظمة لمديرية التسليف ويتيح النظام إمكانية أرشفة كافة الوثائق الخاصة بالمتعامل بالإضافة إلى الميزات الأخرى التي أدت الى اختزال دورة حياة الطلب.

وكأي مصرف تجاري يمنح المصرف التجاري السوري المتعاملين التسهيلات المصرفية التقليدية كالحسابات الجارية المدينة بأنواعها والاعتمادات المستندية والسلف والكفالات والقروض، إضافة إلى

¹أرشيف الدكتور عزة طرابلسي (الحاكم السابق لمصرف سورية المركزي) والدكتور عدنان العبيطة (مفوض الحكومة السابق لدى المصرف المركزي ورئيس مجلس ادارة مصرف سورية والمهجر).

ذلك وسّع من نطاق خدماته الشخصية حيث أضاف قروض التجزئة كقروض السيارات الحديثة والمستعملة وقروض السكن وقرض الإكساء والمساعد الكهربائية والسخانات الشمسية إلى سلة خدماته وتتميز هذه القروض بتنافسيتها العالية من ناحية خفض التكاليف ومناسبتها لشرائح واسعة من المتعاملين .

ويقدم المصرف عدد كبير من الخدمات عبر القنوات الإلكترونية كتسديد فواتير الخدمات العامة (المياه- الكهرباء-الهاتف....) عبر الصرافات الآلية باستخدام أي بطاقة صادرة عن المصرف التجاري السوري. وتسديد الفواتير عن طريق الرسائل القصيرة. وتسديد الفواتير أيضاً عن طريق موقع المصرف لخدمات البطاقات إذ يتيح موقع المصرف لخدمات البطاقات على شبكة الانترنت. أضف إلى ما تقدم الخدمات المتعلقة بالدفع الإلكتروني وهي خدمات يتم تقديمها سواءً من قبل التجاري السوري أو بالتعاون مع جهات عامة أو خاصة أخرى منها خدمة توطين رواتب العاملين في الدولة والقطاع الخاص إذ يقوم المصرف التجاري السوري بإصدار بطاقات دفع مباشر للعاملين في الدولة والقطاع الخاص تمنحهم ميزة الحصول على تسهيلات وقروض شخصية بضمان الحساب بعدة قيم تتناسب مع الراتب الموطن لدى المصرف.

كما يقدم المصرف كل ما يحتاجه الزبون من معلومات حول آخر التطورات والخدمات المقدمة بالإضافة الى بعض الخدمات التفاعلية من خلال الموقع الإلكتروني للمصرف منها خدمة الحصول على كشف حساب والرصيد بتاريخ آخر حركة وقسم لاستقبال ملاحظات وشكاوى الزبائن.²

3. المصارف التجارية الخاصة

كان العمل في القطاع المصرفي مقتصرًا على البنوك العامة المملوكة للحكومة حتى صدور القانون رقم 28 تاريخ 16 نيسان 2001 الذي سمح بتأسيس البنوك الخاصة في سورية وقد تطرقنا في هذه الدراسة لمجموعة من هذه المصارف منها:

• بنك سورية والمهجر:

تأسس بنك سورية والمهجر في كانون الثاني 2004 بمركزه الرئيسي في الحريقة - دمشق ويعتبر بنك سورية والمهجر من أول المصارف الخاصة التي باشرت العمل في السوق السورية.

²الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري [/http://www.cbs-bank.sy](http://www.cbs-bank.sy)

ينتمي بنك سورية والمهجر إلى مجموعة بنك لبنان والمهجر وشبكته العالمية المتواجدة في لبنان، الأردن، مصر، الإمارات العربية المتحدة، قبرص، فرنسا، المملكة المتحدة، سويسرا، رومانيا يقوم البنك بممارسة كافة الخدمات المالية والأعمال المصرفية على أنواعها وفقاً لنظامه الأساسي والقوانين والأنظمة المرعية.

يعتمد المصرف معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية (IFRS).

• بنك عودة:

تأسس بنك عودة سورية برأسمال قدره 2.5 مليار ليرة سورية، أي ما يعادل 50 مليون دولار أمريكي، تساهم فيه مجموعة عودة سرادار بنسبة 47% بالإضافة إلى نخبة من أهم رجال الأعمال السوريين المقيمين والمغتربين أما الـ 25% الباقية من الأسهم فتّم تغطيتها عن طريق اكتتاب عام للمواطنين السوريين جرى في 30 آب 2005 بحيث اكتتب المساهمون بما يوازي 6,177 مليار ليرة سورية، أي بتغطية بلغت 988% من مجموع الأسهم التي طرحت للاكتتاب بقيمة 625 مليون ليرة سورية. والجدير بالذكر أن بنك عودة سورية باشر أعماله بأكبر رأسمال تأسيسي في القطاع المصرفي السوري. أطلق المصرف نشاطاته خلال شهر أيلول 2005 بفرع واحد في مدينة دمشق، لتبلغ شبكة فروعها خلال الربع الأول من عام 2009 إحدى وعشرون فرعاً موزعة في كل من دمشق (11 فرع)، فرعان في حلب وفرع في كل من اللاذقية، طرطوس، حمص، حماه، القامشلي، درعا، دير الزور، والسويداء.

• بنك بيمو السعودي الفرنسي:

بنك بيمو السعودي الفرنسي شركة مساهمة مالية سورية خاصة سميت تيمنا باسمي مؤسسها بنك بيمو والبنك السعودي الفرنسي. سجل بنك بيمو السعودي الفرنسي في العام 2003 لدى السجل التجاري في مدينة دمشق ليصبح بذلك أول مصرف سوري خاص مرخص له منذ أكثر من 40 عاماً. وضع بنك بيمو السعودي الفرنسي مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات التي تهدف الى تزويد المستهلكين السوريين سواء كانوا أفراد أو شركات، بأحدث المنتجات المصرفية تلبي احتياجاتهم المصرفية المتنامية. لعب بنك بيمو السعودي الفرنسي دوراً ريادياً ومهماً في توفيره لمنتجات وخدمات مصرفية جديدة سواء للأفراد أو للمؤسسات والشركات وذلك عبر استباقنا بتحديد الميول الاستهلاكية الجديدة وتوقع الحاجات التي ستواكبها.

إضافة إلى العديد من المصارف التجارية الأخرى مثل (البنك العربي_ بيبيلوس_ بنك الأردن).³

³ دليل الشركات السورية على الانترنت: <http://www.searchinsyria.com>

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

هناك العديد من الأساليب والاختبارات المستخدمة لمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن بينها اختبار (Kolmogrov-Smirnov)، وبتطبيق هذا الاختبار تبين لنا أن بأن متغيرات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك أن قاعدة القرار أثناء الحكم على المتغيرات ترجع إلى قيمة Sig (مستوى المعنوية)، فإذا كانت أكبر من (0.05) فالمتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل فالمتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Kolmogrov-Smirnov			متغيرات الدراسة
Sig	dif	Statistic	
0.069	170	0.101	القيادة التحويلية
0.074	170	0.121	التأثير المثالي
0.087	170	0.092	الاستئثار الفكرية
0.066	170	0.133	الاعتبارية الفردية
0.416	170	0.092	الدافعية الإلهامية
0.065	170	0.078	القيادة الإجرائية
0.411	170	0.118	المكافأة المشروطة
0.329	170	0.129	الإدارة بالاستثناء (نشطة)
0.298	170	0.122	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)
0.077	170	0.097	سلوك المواطنة التنظيمية
0.053	170	0.115	الإيثار
0.079	170	0.102	الكمياسة
0.094	170	0.181	وعي الضمير
0.081	170	0.147	الروح الرياضية
0.083	170	0.165	السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

ثالثاً: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

1. اختبار ثبات الأداة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام أسلوبين هما:

- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل التجزئة النصفية.

أولاً: معامل ألفا كرونباخ:

وتعتمد هذه الطريقة على مدى تجانس درجات المقياس المستخدم، وهي تكشف عن تشتت درجات التوزيع على المقياس المطبق.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن متغير القيادة التحويلية يتصف بدرجة ثبات ممتازة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.92 مع العلم أن درجة الثبات تصنف على الشكل التالي:

مقبول	$0.70 > _ < 0.60$
جيد	$0.80 > _ < 0.70$
جيد جداً	$0.90 > _ < 0.80$
ممتاز	< 0.90

حيث كانت نتائج ثبات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الشكل التالي:

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة التحويلية.

معامل ألفا كرونباخ (0.92)	عدد الأسئلة (16)	القيادة التحويلية
0.82	4	بعد التأثير المثالي
0.82	4	بعد الاستثارة الفكرية
0.71	4	بعد الاعتبارية الفردية
0.80	4	بعد الدافعية الإلهامية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

- بعد التأثير المثالي يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.82
- بعد الاستثارة الفكرية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.82
- بعد الاعتبارية الفردية يتصف بدرجة ثبات جيدة حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.71
- بعد الدافعية الإلهامية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.80.

أما بالنسبة لمتغير القيادة الإجرائية فتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) أن هذا المتغير يتسم بدرجة ثبات جيدة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.73، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية درجة معينة على الشكل التالي:

- بعد المكافأة المشروطة يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.82.
- بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة) يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.804
- بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة) يتصف بدرجة ثبات جيدة حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.77.

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة الإجرائية.

معامل ألفا كرونباخ (0.73)	عدد الأسئلة (12)	القيادة الإجرائية
0.82	4	بعد المكافأة المشروطة
0.80	4	بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة)
0.77	4	بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

بالمقابل فقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (4) أن متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بدرجة ثبات ممتازة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.91.

جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل ألفا كرونباخ (0.91)	عدد الأسئلة (17)	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

ثانياً: اختبار التجزئة النصفية:

تستخدم معادلة التجزئة النصفية في إيجاد معاملات ثبات الاختبارات والمقاييس المختلفة، وذلك نظراً لاعتمادها على تجزئة تلك الاختبارات والمقاييس إلى نصفين، الأول يمثل المفردات الزوجية والثاني يمثل المفردات الفردية، كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على عدد مفردات الاختبار أو المقياس، فكلما ازداد عدد المفردات إزدادت قيمة معامل الثبات، وبالتالي فإن هذه الطريقة تعطي أكبر قيمة لمعامل ثبات الاختبار أو المقياس، إلا أنها تعتمد بصورة مباشرة على تساوي الانحراف المعياري لنصفي الاختبار أو المقياس المستخدم.

وكما نلاحظ فإن النتائج الواردة في الجدول رقم (5) تشير إلى أن متغير القيادة التحويلية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث بلغ معامل سبيرمان براون 0.88. وكانت نتائج ثبات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

- بعد التأثير المثالي يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.84.
 - بعد الاستثارة الفكرية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.84.
 - بعد الاعتبارية الفردية يتصف بدرجة ثبات جيدة حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.703.
 - بعد الدافعية الإلهامية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.86.
- جدول رقم (5): معامل سبيرمان براون لأبعاد متغير القيادة التحويلية.

معامل سبيرمان براون (0.88)	القيادة التحويلية
0.84	بعد التأثير المثالي
0.84	بعد الاستثارة الفكرية
0.703	بعد الاعتبارية الفردية
0.86	بعد الدافعية الإلهامية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

وبالنسبة لمتغير نمط القيادة الإجرائية فأشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (6) إلى اتسام هذا النمط بدرجة ثبات مقبولة حيث بلغ معامل سبيرمان براون 0.65 وكانت نتائج ثبات أبعاد نمط القيادة الإجرائية على الشكل التالي:

- بعد المكافأة المشروطة يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً فقد بلغ معامل سبيرمان براون قيمة قدرها 0.82
- بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة) يتصف بدرجة ثبات جيدة حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.72
- بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة) يتصف بدرجة ثبات جيدة أيضاً حيث أن معامل سبيرمان براون بلغ 0.71

جدول رقم (6): معامل سبيرمان براون لأبعاد متغير القيادة الإجرائية.

معامل سبيرمان براون (0.65)	القيادة الإجرائية
0.82	بعد المكافأة المشروطة
0.72	بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة)
0.71	بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

بالمقابل بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث بلغ معامل سبيرمان براون 0.83

جدول رقم (7): معامل سبيرمان براون لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل سبيرمان براون (0.83)	سلوك المواطنة التنظيمية
----------------------------	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.

مما سبق نستنتج أن جميع المتغيرات والأبعاد تتسم بالثبات، الأمر الذي يدل في مجمله على ثبات أداة الدراسة.

2. اختبار صدق أداة الدراسة.

سيتم اختبار صدق أداة الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي بالنسبة لكل متغير ولكل بعد من أبعاد الدراسة.

أولاً: القيادة التحويلية

بالنسبة لأبعاد هذا المتغير كانت النتائج على الشكل التالي:

❖ بعد التأثير المثالي:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.761) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (التأثير المثالي) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (65.832) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60). كما أشارت النتائج إلى تشعب الأسئلة رقم (ب-1، 3، ب-1، 2، ب-1، 4، ب-1، 1) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (8): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعد التأثير المثالي.

البعد	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشعبات	درجة التشعب
التأثير المثالي	0.761	0.000	1	2.633	65.832	ب-1، 3	0.904
			2	0.672		ب-1، 2	0.832
			3	0.446		ب-1، 4	0.814
			4	0.248		ب-1، 1	0.679

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

❖ بعد الاستثارة الفكرية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.790) وهو أكبر من (0.5) ما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (الاستثارة الفكرية) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (65.288) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60) كما أشارت النتائج إلى تشعب الأسئلة رقم (ب-2، ب-3، ب-4، ب-2-1) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (9): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الاستثارة الفكرية.

البعد	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشعبات	درجة التشعب
الاستثارة الفكرية	0.790	0.000	1	2.612	65.288	ب-2-2	0.850
			2	0.551		ب-3-2	0.830
			3	0.502		ب-4-2	0.783
			4	0.335		ب-1-2	0.766

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

❖ بعد الاعتبارية الفردية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.650) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة. كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (الاعتبارية الفردية) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (60.660) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60) كما أشارت النتائج إلى تشعب الأسئلة رقم (ب-3-4، ب-3-3، ب-3-1، ب-3-2) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (10): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها الاعتبارية الفردية.

البعدها	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشبعات	درجة التشبع
الاعتبارية الفردية	0.650	0.000	1	2.266	60.66	ب3-4	0.863
			2	0.984		ب3-3	0.860
			3	0.465		ب3-1	0.808
			4	0.284		ب3-2	0.358

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

❖ بعد الدافعية الإلهامية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.827) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (الدافعية الإلهامية) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (71.327) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60). كما أشارت النتائج إلى تشبع الأسئلة رقم (ب3-4، ب2-4، ب1-4، ب4-4) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (11): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها الدافعية الإلهامية.

البعدها	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشبعات	درجة التشبع
الدافعية الإلهامية	0.827	0.000	1	2.853	71.327	ب4-3	0.862
			2	0.423		ب4-2	0.842
			3	0.395		ب4-1	0.838
			4	0.330		ب4-4	0.836

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

أما بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية ككل:

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (12) : التحليل العامل الاستكشافي لمتغير القيادة التحويلية

	المكونات		
	1	2	3
ب-1-3	0.793	0.360	0.033
ب-1-2	0.766	0.156	0.071
ب-1-4	0.743	0.229	0.013
ب-3-4	0.703	0.350	0.265
ب-2-4	0.673	0.264	0.024
ب-2-2	0.666	0.301	0.139
ب-2-3	0.656	0.318	0.115
ب-2-1	0.654	0.300	-0.027
ب-3-1	0.647	0.354	0.255
ب-4-1	0.206	0.835	0.052
ب-4-4	0.302	0.768	0.137
ب-4-2	0.356	0.755	-0.017
ب-4-3	0.402	0.744	0.129
ب-3-2	-0.114	-0.004	0.892
ب-3-3	0.576	0.103	0.587
ب-1-1	0.434	0.296	0.486
Kmo	0.928		
Chi-Square	0.00		
قيمة المكونات	7.186	1.338	1.143
نسبة التفسير	64.352		

أن اختبار KMO بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية يساوي ما قيمته (0.928) وهو أكبر من (0.5) الأمر الذي يدل على كفاية حجم العينة، كذلك تشير نتيجة اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) حيث أن درجة الأهمية أصغر من (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة. كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود ثلاثة عوامل قيمتها أكبر من (1) وتفسر ما نسبته (64.352) < (0.60). إضافةً إلى تشبع الأسئلة (ب1-3، ب2-1، ب4-1، ب4-3، ب4-2، ب2-2، ب3-2، ب1-2، ب1-3) على العامل الأول وبدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (شخصية القائد). كذلك تشبع الأسئلة (ب1-4، ب4-4، ب2-4، ب3-4) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من (0.3) ونلاحظ أنها أسئلة بعد الدافعية الإلهامية، بالتالي نطلق على هذا العامل اسم (الدافعية الإلهامية). وتشبع الأسئلة (ب2-3، ب3-2، ب1-1) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل).

ثانياً: القيادة الإجرائية

بالنسبة لأبعاد هذا المتغير كانت النتائج على الشكل التالي:

❖ بعد المكافأة المشروطة:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.772) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (المكافأة المشروطة) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (65.549) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60) كما أشارت النتائج إلى تشبع الأسئلة رقم (ب1-11، ب3-11، ب4-11، ب2-11) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (13): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها المكافئة المشروطة.

البعدها	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشعبات	درجة التشعب
المكافئة المشروطة	0.772	0.000	1	2.622	65.549	ب11-1	0.862
			2	0.650		ب11-3	0.842
			3	0.387		ب11-4	0.838
			4	0.341		ب11-2	0.836

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

❖ بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة):

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.709) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دلت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (الإدارة بالاستثناء النشطة) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (63.620) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60) كما أشارت النتائج إلى تشعب الأسئلة رقم (ب22-3، ب22-2، ب22-4، ب22-1) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (14): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها الإدارة بالاستثناء (نشطة).

البعدها	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشعبات	درجة التشعب
الإدارة بالاستثناء (نشطة)	0.709	0.000	1	2.545	63.620	ب22-3	0.852
			2	0.629		ب22-2	0.818
			3	0.553		ب22-4	0.794
			4	0.274		ب22-1	0.720

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

❖ بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة):

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لهذا البعد يساوي (0.737) وهو أكبر من (0.5) مما يدل على كفاية حجم العينة، كذلك فإن نتيجة اختبار Chi-Square دللت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) > (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة.

كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود عامل واحد يسمى (الإدارة بالاستثناء الساكنة) قيمته أكبر من (1) ويفسر ما نسبته (60.754) من نسبة تباين البعد، وهذه النسبة أكبر من (0.60) كما أشارت النتائج إلى تشبع الأسئلة رقم (ب3-3، ب2-3، ب4-3، ب1-3) على هذا العامل وبدرجة أكبر من (0.3).

جدول رقم (15): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة).

البعد	KMO	Chi-Square	المكونات	قيمة المكونات	نسبة التفسير	التشبعات	درجة التشبع
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	0.737	0.000	1	2.430	60.754	ب3-3	0.862
			2	0.772		ب2-3	0.842
			3	0.454		ب4-3	0.838
			4	0.343		ب1-3	0.836

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

أما بالنسبة لمتغير القيادة الإجرائية ككل:

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (16): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الإجرائية.

	المكونات		
	1	2	3
ب11-1	0.840	0.183	-0.114
ب11-4	0.803	0.038	-0.104
ب11-3	0.795	0.295	-0.027
ب11-2	0.610	0.457	0.104
ب22-1	- 0.064	0.814	-0.040
ب22-2	0.269	0.740	-0.144
ب22-4	0.314	0.739	0.094
ب22-3	0.383	0.725	-0.120
ب33-3	-0.047	-0.132	0.846
ب33-2	-0.080	0.005	0.813
ب33-4	-0.054	-0.104	0.788
ب33-1	-0.003	0.061	0.631
KMo	0.791		
Chi-Square	0.00		
قيمة المكونات	4.151	2.357	1.300
نسبة التفسير	64.352		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

أن اختبار KMO بالنسبة لمتغير القيادة الإجرائية يساوي ما قيمته (0.791) وهو أكبر من (0.5) الأمر الذي يدل على كفاية حجم العينة، كذلك تشير نتيجة اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) حيث أن درجة الأهمية أصغر من (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة. كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود ثلاثة عوامل قيمتها أكبر من (1) وتفسر ما نسبته (65.068) < (0.60). إضافةً إلى تشبع الأسئلة (ب1-11، ب4-11، ب3-11، ب2-11) على العامل الأول وبدرجة أكبر من (0.3) وهي أسئلة بعد المكافأة المشروطة، بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (المكافأة المشروطة). كذلك تشبع الأسئلة (ب1-22، ب2-22، ب4-22، ب3-22) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من (0.3) وهي أسئلة بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة)، بالتالي نطلق على هذا العامل اسم (الإدارة بالاستثناء النشطة). وتشبع الأسئلة (ب3-33، ب2-33، ب4-33، ب1-33) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) ونلاحظ أنها أسئلة بعد الإدارة بالاستثناء (ساكنة)، بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (الإدارة بالاستثناء الساكنة).

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية يساوي ما قيمته (0.872) وهو أكبر من (0.5) الأمر الذي يدل على كفاية حجم العينة، كذلك تشير نتيجة اختبار Chi-Square إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) حيث أن درجة الأهمية أصغر من (0.05) الأمر الذي يدل على وجود ترابط بين الأسئلة. كذلك بينت النتائج الواردة في الجدول إلى وجود أربعة عوامل أكبر من (1) وتفسر ما نسبته (64.999) < (0.60). إضافةً إلى تشبع الأسئلة (ف11، ف14، ف13، ف17، ف10، ف12) على العامل الأول وبدرجة أكبر من (0.3) بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (شخصية العامل). كذلك تشبع الأسئلة (ف15، ف16، ف8) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من (0.3) بالتالي نطلق على هذا العامل اسم (رأي العامل بالعمل التطوعي). وتشبع الأسئلة (ف1، ف3، ف4، ف2) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (حس المشاركة لدى العامل). كذلك تشبع الأسئلة (ف6، ف7، ف5، ف9) على العامل الرابع بدرجة أكبر من (0.3) بالتالي نسمي هذا العامل (أخلاق العامل).

جدول رقم (17): اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

	المكونات			
	1	2	3	4
ف11	0.766	0.102	0.280	0.235
ف14	0.719	0.298	0.211	0.221
ف13	0.636	0.330	-0.041	0.252
ف17	0.633	0.293	0.168	0.073
ف10	0.606	0.169	0.424	0.169
ف12	0.508	0.476	0.375	0.010
ف15	0.395	0.750	0.073	0.0079
ف16	0.369	0.729	0.180	-0.088
ف8	0.039	0.696	0.269	0.365
ف1	0.361	0.032	0.779	-0.017
ف3	0.085	0.198	0.669	0.330
ف4	0.052	0.281	0.667	0.233
ف2	0.527	0.048	0.596	0.131
ف6	0.164	-0.048	0.258	0.789
ف7	0.052	0.417	0.194	0.704
ف5	0.444	0.037-	0.074	0.638
ف9	0.375	0.416	0.039	0.484
KMO	0.872			
Chi-Square	0.00			
قيمة المكونات	7.152	1.456	1.317	1.115
نسبة التفسير	64.999			

استناداً إلى نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي نتج لدينا أبعاد جديدة لمتغير القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية:

1. شخصية القائد

لطالما اتبعت الإدارة فيما مضى مبدأ أن القائد دوماً على حق، وأنه المثل الأعلى الذي يجب أن يُتبع في كل شيء، وفرضت وفقاً لذلك على القادة التعامل بصرامة وشدة مع العاملين دون أي مراعاة لشعورهم أو أوضاعهم. ولكن في ظل تغير الوقت وظهور مستجدات جديدة في الساحة الإدارية أصبح هذا الأسلوب لا يتناسب مع هذه المستجدات، إذ يتوجب على القائد اليوم معرفة حالة وسلوكيات الآخرين والتعامل معهم من منطلق هذه السلوكيات، مع إضافة عامل اللباقة والاحترام المتبادل لآرائهم وأفكارهم ورفض الغير مناسب منها بطريقة دبلوماسية دون اللجوء لاستخدام أساليب غير حضارية، كذلك على القائد الانتباه إلى أن الشدة والصرامة الزائدة في التعامل، وعدم احترام الآخرين، والتعامل معهم باعتبارهم آلات منتجة للمنشأة فقط قد يؤخر من تقدم المنظمة وربما يعود ذلك بضرر على مصلحة العمل.

فالقائد الناجح يجب أن تتصف شخصيته بالتفكير الإيجابي ومحاولة المعرفة بتفاصيل العمل وكيفية التعامل مع المشاكل وحلها بعيداً عن السلبيات التي قد تعيق العمل.⁴

2. خصوصية العلاقة بين القائد والعامل

يعتبر التعاون بين جميع العاملين والقادة حجر الأساس التي تبنى عليه المنظمات والشركات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقق هذا التعاون لابد من توافر بيئة جيدة داعمة، وسط أسلوب راقٍ في التعامل بين كل من القادة والمرؤوسين، فالعلاقة بين القائد والعامل من أهم العلاقات على مستوى المنظمة ومن خلالها يمكن أن تصبح الحياة الوظيفية حياةً نموذجية يملأها الحب والتقدير والإخلاص والتفاني، أو تكون حياةً غير مستقرة تملؤها الكراهية والبغض والغش والخداع، إذ تعتبر هذه العلاقة من أهم العناصر الرئيسية التي تساهم في إنجاح الأعمال أو فشلها، وكلما تمكن كل طرف من فهم واستيعاب حقوق وواجبات الطرف الآخر كلما زادت إمكانية الوصول إلى علاقة إيجابية ينعكس تأثيرها بشكل مباشر على نتائج العمل.

⁴ العداقي، عبد القادر (2011)، مجلة بيتنا، الهيئة العامة للبيئة، العدد 103.

ولربما يتحمل القائد العبء الأكبر في إنجاح هذه العلاقة حيث تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة لجعل هذه العلاقة إيجابية وناجحة، ومن الأسس التي يجب أن تقوم عليها هذه العلاقة أن يؤمن القائد بأن المرؤوس أو العامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس وظروف وأفراح وأحزان وطاقة ومواهب وقدرات وإمكانات بشرية، فالاهتمام بالجوانب الإنسانية لدى العاملين يعتبر أحد المفاتيح الأساسية لإنجاح العلاقة بين المدير والعامل⁵.

ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

1. شخصية العامل

يعتبر العامل المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في أي مجتمع يريد التقدم والتطور، لذلك يجب التركيز على تطوير العامل ومتطلباته، وفي ذات الوقت يجب مراعاة الضغوط الحياتية التي يتعرض لها، سواء كانت ضغوطاً نفسية أو اجتماعية، وهذا أمر طبيعي يمر به جميع البشر، وحالة اللامبالاة التي يبديها المديرون تجاه الصحة النفسية أو البدنية للعاملين لديهم، يجب أن تحل محل مقبول، وإلا فإن المديرين أنفسهم هم من سيجنون في النهاية مردوداً سيئاً من ناحيتي مستوى الإنتاجية للعاملين لديهم، ومقدار المكاسب المادية التي تحققها إداراتهم أو شركاتهم.

وإذا تناولنا مفهوم الصحة النفسية، وهي الحالة التي يكون فيها الفرد متوافقاً نفسياً وشخصياً وفعالاً واجتماعياً مع نفسه وبيئته، أو حالة رضا الفرد عن نفسه، وأن يتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المواقف بإيجابية. سنلاحظ أن ثمة فرق بين العامل الذي يتمتع بالصحة النفسية ونظيره المتوتر مهنيًا وتأثير ذلك على الإنتاج، فالحفاظ على الصحة النفسية للعاملين يكتسب أهمية بالغة، لأن سلامة المنظمة وتقدمها ونموها يتوقف على ما يحققه العاملون من نمو نفسي سليم يجعلهم قادرين على العطاء والإنتاج، كما يحقق الأمن الاجتماعي بين الفئات المختلفة، ما يجعل الفرد قادرًا على الاستمرار ومواجهة التحديات المختلفة التي يتعرض لها، وخاصة في سوق العمل والإنتاج، إذن لا بدّ من مخطط اجتماعي يهتم بحماية العاملين من التعرّض للإحباطات والصراعات النفسية ومصادر القلق النفسي المختلفة ويحقق لأبنائه التماسك والنمو والتقدم⁶.

⁵ العلاقة بين المدير والعامل، ملحق العامل الجزائري، <http://www.mouwazaf-dz.com>

⁶ سهى خميس، مجلة الاتحاد، العدد 124، 13 مايو 2014

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة وضع البرامج التي تؤهل وتدريب المختصين في إدارة الموارد البشرية على أهمية التعامل مع الإنسان كأحد أدوات الإنتاج عن طريق أساليب إدارية شاملة لا تنحصر نظرتها في الصحة الجسدية، ولكنها تشمل جانب الشخصية ذي الصلة الوثيقة بالقدرة على الإنتاج. إلى جانب العمل على اكتشاف العلاج المبكر لحالات المرضى النفسيين التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتؤثر سلباً على الإنتاج العام للمنظمات.

2. رأي العامل بالعمل التطوعي

يعتبر العمل التطوعي وحجم الانخراط فيه رمزاً من رموز تقدم المجتمعات ونموها، إذ تعتبر المشاركة بالعمل التطوعي مطلباً مهماً من متطلبات الحياة المعاصرة التي تقضي إلى التطور السريع في جميع المجالات. وتكمن أهمية العمل التطوعي في المنظمة باعتباره مكماً للأدوار الأساسية وداعماً لها وذلك عن طريق رفع مستوى الأداء وتحسينه، كذلك فإن العمل التطوعي الذي يقوم به العامل يعتبر توفيراً لخدمات قد يصعب على المنظمة توفيرها نظراً للمرونة التي يتمتع بها هذا النوع من العمل، إضافةً إلى الخبرة التي يضيفها والحيوية التي يضيفها على مختلف جوانب العمل والتي تؤكد على وجود اللمسة الحانية المجردة من الصراع والمنافسة.⁷

3. حسّ المشاركة لدى العامل (من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)

إن العنصر البشري في أي منظمة هو من أهم الأصول التي تمتلكها هذه المنظمة، فالأفراد هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجددون ويدبرون وينفذون، وفي حال عدم توافر هذا العنصر الفعال في المنظمة من الأفراد، فإنها ستفتقر إلى الكفاءة والأداء المتميز لا محالة، ولذلك فإن التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية أدت إلى زيادة وتوسيع الاهتمام بالسلوكيات المرتبطة بالعمل والتي بدورها تؤدي إلى سرعة الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة وإلى ضرورة تشجيع النشاط التعاوني والذاتي والتجديدي، وبناء سلوك الأداء الواسع للدور الرسمي نظراً لأهميته من أجل الأداء الفعال للمنظمات، مما يؤثر بشكل إيجابي على الجودة الشاملة.

⁷ د. حميد بن خليل الشايجي (أكاديمي سعودي)، العمل التطوعي أهميته، معوقاته وعوامل نجاحه، 2015

ويعتبر حس المشاركة لدى العامل من سلوكيات الدور الإضافي التي لا تعتبر جزءاً من متطلبات الوظيفة الرسمية، والتي لا يمكن أن تفرض أو تطلب مقدماً بوظيفة محددة، ولكنها تساعد في تسهيل أداء المنظمة كنظام اجتماعي. ومن أمثلة ذلك: مساعدة زملاء العمل بمشكلة تتعلق بالعمل؛ قبول الأوامر دون جدال؛ تحمل الأعباء المؤقتة دون تذمر، والمحافظة على النظافة والنظافة البدنية بمكان العمل، وتعزيز وجود مناخ عمل مقبول، وتقليل الخلافات الناشئة من الصراع بين الأفراد، وحماية الموارد التنظيمية الخ (اورجان وبيتمان، 1983م).

4. أخلاق العامل (من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية)

تعرف الأخلاق في العمل بأنها مجموعة من الضوابط والقيم المحددة للسلوك السوي. فالأخلاق يمكن أن تكون حسنة ويمكن أن تكون سيئة، لذا فإن الأنظمة واللوائح والتوجيهات تحدد نوع هذه القيم والضوابط فتجعلها أكثر انسجاماً مع القيم السائدة المرغوب فيها في تلك المجتمعات سواءً كانت دينية أو ثقافية أو اجتماعية وغيرها، وتلعب الثقافة التنظيمية للمنظمات دوراً كبيراً ومؤثراً في القيم السائدة في هذه المنظمات فتحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في التعامل. وتنقسم أخلاقيات العامل إلى قسمين هما:

- أخلاقيات محمودة: وهي مجموعة من القيم والمبادئ والقواعد المرغوبة في التعامل داخل البيئة التنظيمية. كما تشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية التي يجب على العامل أن يتقيد ويلتزم بها، وتشمل ما يلي:

(الأمانة، الإخلاص، إتقان العمل، التفرغ للعمل الوظيفي، تطبيق الأنظمة واللوائح، احترام وطاعة الرؤساء، المحافظة على المال العام، الترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، مراعاة آداب اللباقة في التعامل مع الآخرين).

- أخلاقيات مذمومة: وهي مجموعة من السلوكيات المذمومة وغير المرغوب بها في التعامل داخل البيئة التنظيمية لمخالفتها الأنظمة واللوائح أو القيم الأخلاقية السوية والتي يجب على العامل الابتعاد عنها.

رابعاً: توفر متغيرات الدراسة

1. المصارف التجارية العامة

- لدراسة مدى توفر نمط القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في المصارف التجارية العامة تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة التحويلية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 2.5 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الرباعي).

جدول رقم (18): اختبار t لمتغير القيادة التحويلية في المصارف العامة.

Test Value = 2.5				المتغير
Sig	t	Mean	N	
0.000	4.347	2.80	70	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (18) توافر متغير القيادة التحويلية بدرجة جيدة في المصارف التجارية العامة بأبعاده الثلاثة (شخصية القائد، الدافعية الإلهامية، خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) حيث تجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (2.80) مع وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.00<0.05$). وكان توافر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الشكل التالي:

جدول رقم (19): اختبار t لأبعاد متغير القيادة التحويلية في المصارف العامة.

Test Value = 2.5				المتغير
Sig	t	Mean	N	
0.000	7.115	3.00	70	شخصية القائد
0.005	2.874	2.77	70	الدافعية الإلهامية
0.594	-0.535	2.45	70	خصوصية العلاقة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (19) أن بعد (شخصية القائد) هو الأكثر توافراً بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (3.00)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). يليه بعد (الدافعية الإلهامية) بدرجة جيدة، وبوسط حسابي بلغ (2.77)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.05=0.05$). وأخيراً بعد (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي (2.45)، ومستوى دلالة غير جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.594>0.05$).

- لدراسة مدى توفر نمط القيادة الإجرائية بأبعادها الثلاثة في المصارف التجارية العامة تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة الإجرائية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 2.5 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الرباعي).

جدول رقم (20): اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية في المصارف العامة.

Test Value = 2.5				المتغير
Sig	t	Mean	N	القيادة الإجرائية
0.060	1.912	2.61	70	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (20) توافر متغير القيادة الإجرائية بدرجة جيدة في المصارف التجارية العامة بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (ساكنة)، الإدارة بالاستثناء (نشطة)) حيث تجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (2.61) ولكن مع عدم وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.060>0.05$) وكان توافر كل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية على الشكل التالي:

جدول رقم (21): اختبار t لأبعاد متغير القيادة الإجرائية في المصارف العامة.

Test Value = 2.5				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.019	2.412	2.74	70	المكافأة المشروطة
0.000	-5.609	2.00	70	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)
0.000	6.264	3.09	70	الإدارة بالاستثناء (نشطة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (21) أن بعد (الإدارة بالاستثناء النشطة) هو الأكثر توافراً بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (3.09)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). يليه بعد (المكافأة المشروطة) بدرجة جيدة، وبوسط حسابي بلغ (2.74)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.019<0.05$). وأخيراً نلاحظ أن بعد (الإدارة بالاستثناء الساكنة) هو الأقل توافراً بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي (2.00)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$).

- لدراسة مدى توفر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة في المصارف التجارية العامة تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة الإجرائية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 3.4 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الخماسي).

جدول رقم (22): اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف العامة.

Test Value = 3.4				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.000	13.108	4.23	70	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (22) توافر متغير سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة في المصارف التجارية العامة بأبعادها الأربعة (شخصية العامل، رأي العامل بالعمل التطوعي، حس المشاركة لدى

العامل، أخلاق العامل) حيث تجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (4.23) مع وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.00<0.05$) وكان توافر كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (23): اختبار t لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف العامة.

Test Value = 3.4				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.000	11.664	4.29	70	شخصية العامل
0.034	2.166	3.63	70	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.000	13.629	4.36	70	حس المشاركة لدى العامل
0.000	18.532	4.44	170	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (23) أن بعد (أخلاق العامل) هو الأكثر توافراً بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي (4.44)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). يليه بعد (حس المشاركة لدى العامل) بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (4.36)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). يليه بعد (شخصية العامل) بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي (4.29)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). وأخيراً بعد (رأي العامل بالعمل التطوعي) بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (3.63)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.034<0.05$).

2. المصارف التجارية الخاصة

- لدراسة مدى توفر نمط القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في المصارف التجارية الخاصة تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة التحويلية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 2.5 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الرباعي).

جدول رقم (24): اختبار t لمتغير القيادة التحويلية في المصارف الخاصة.

Test Value = 2.5				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.054	1.947	2.63	100	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (24) توافر متغير القيادة التحويلية بدرجة جيدة في المصارف التجارية الخاصة بأبعاده الثلاثة (شخصية القائد، الدافعية الإلهامية، خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) حيث تجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (2.63) ولكن بدون وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.054>0.05$). وكان توافر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الشكل التالي:

جدول رقم (25): اختبار t لأبعاد متغير القيادة التحويلية في المصارف الخاصة.

Test Value = 2.5				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.010	2.615	2.71	100	شخصية القائد
0.010	2.628	2.70	100	الدافعية الإلهامية
0.587	-0.545	2.45	100	خصوصية العلاقة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (25) أن بعد (شخصية القائد) هو الأكثر توافراً بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (2.71)، ومستوى دلالة غير جوهري ($Sig=0.010>0.05$). يليه بعد (الدافعية الإلهامية) بدرجة جيدة، وبوسط حسابي بلغ (2.70)، ومستوى دلالة غير جوهري ($Sig=0.010>0.05$). وأخيراً بعد (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي (2.45)، ومستوى دلالة غير جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.587>0.05$).

- لدراسة مدى توفر نمط القيادة الإجرائية بأبعاده الثلاثة في المصارف التجارية الخاصة تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة الإجرائية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 2.5 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الرباعي).

جدول رقم (26): اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية في المصارف الخاصة.

Test Value = 2.5				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.325	-0.989	2.45	100	القيادة الإجرائية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (26) توافر متغير القيادة الإجرائية بدرجة منخفضة في المصارف التجارية الخاصة بأبعاده الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (ساكنة)، الإدارة بالاستثناء (نشطة)) حيث لم يتجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (2.45) بالإضافة لعدم وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.325>0.05$) وكان توافر كل بعد من أبعاد القيادة الإجرائية على الشكل التالي:

جدول رقم (27): اختبار t لأبعاد متغير القيادة الإجرائية في المصارف الخاصة.

Test Value = 2.5				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.059	1.907	2.65	100	المكافأة المشروطة
0.000	-10.106	1.80	100	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)
0.000	5.254	2.90	100	الإدارة بالاستثناء (نشطة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (27) أن بعد (الإدارة بالاستثناء النشطة) هو الأكثر توافراً بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (2.90)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$). يليه بعد (المكافأة المشروطة) بدرجة

متوسطة، وبوسط حسابي بلغ (2.65)، ومستوى دلالة غير جوهري ($Sig=0.059>0.05$). وأخيراً نلاحظ أن بعد (الإدارة بالاستثناء الساكنة) هو الأقل توافراً بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي (1.80)، ومستوى دلالة جوهري ($Sig=0.00<0.05$).

- لدراسة مدى توفر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة في المصارف التجارية الخاصة تم استخدام تحليل T للعينه الواحدة One sample t-test وذلك لمعرفة فيما إذا كان المتوسط الحسابي لأبعاد نمط القيادة الإجرائية يميل بالاتجاه الموجب أو السالب (أي يتجاوز وسط المقياس 3.4 نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الخماسي).

جدول رقم (28): اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة.

Test Value = 3.4				المتغير
Sig	t	Mean	N	
0.000	17.134	4.24	100	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (28) توافر متغير سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة جيدة في المصارف التجارية الخاصة بأبعاده الأربعة (شخصية العامل، رأي العامل بالعمل التطوعي، حس المشاركة لدى العامل، أخلاق العامل) حيث تجاوز هذا المتغير وسط المقياس بمتوسط حسابي وقدره (4.24) مع وجود اختلاف جوهري عن القيمة المعيارية ($Sig=0.00<0.05$) وكان توافر كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (29): اختبار t لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة.

Test Value = 3.4				
Sig	t	Mean	N	المتغير
0.000	14.939	4.26	100	شخصية العامل
0.000	5.073	3.78	100	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.000	21.285	4.42	100	حس المشاركة لدى العامل
0.000	16.979	4.37	100	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

يبين الجدول رقم (29) أن بعد (حس المشاركة لدى العامل) هو الأكثر توافراً بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي (4.42)، ومستوى دلالة جوهري ($\text{Sig}=0.00<0.05$). يليه بعد (أخلاق العامل) بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (4.37)، ومستوى دلالة جوهري ($\text{Sig}=0.00<0.05$). يليه بعد (شخصية العامل) بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي (4.26)، ومستوى دلالة جوهري ($\text{Sig}=0.00<0.05$). وأخيراً بعد (رأي العامل بالعمل التطوعي) بدرجة جيدة، وبوسط حسابي (3.78)، ومستوى دلالة جوهري ($\text{Sig}=0.00<0.05$).

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30): معامل سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.035	70	0.252	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (30) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين متغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.03) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (31): تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	4.208	0.304	0.058	3.615	القيادة التحويلية
0.044		0.106		0.218	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.04) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (5.8%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.615 + 0.218 * \text{القيادة التحويلية}$$

وللمزيد من التفصيل سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية ودراسة كل منها على حدة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (32): معامل سبيرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.011	70	0.303	شخصية القائد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (32) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.30) بين متغيري شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أقل من (0.05).

ولبحث جوهريّة تأثير متغير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (33): تحليل الانحدار لتأثير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	6.820	0.317	0.091	3.414	شخصية القائد
0.011		0.104		0.270	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن المتغير المستقل (شخصية القائد) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.01) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (9.1%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.270 + 3.414 * \text{شخصية القائد}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (شخصية القائد) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (34): معامل سبيرمان بين أبعاد متغير سلوك المواطنة ومتغير شخصية القائد (عامة).

شخصية القائد			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.029	70	0.260	شخصية العامل
0.004	70	0.339	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.193	70	0.158	حس المشاركة لدى العامل
0.121	70	0.187	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.26) بين بعدي (شخصية القائد) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.02) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.33) بين بعدي

(شخصية القائد) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (شخصية القائد) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.19) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.18) بين بعدي (شخصية القائد) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.12) أكبر من (0.05).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (35): معامل سبيرمان بين الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.205	70	0.153	الدافعية الإلهامية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (35) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين متغيري الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.20) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (36): تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	1.061	0.231	0.015	3.996	الدافعية الإلهامية
0.307		0.080		0.083	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (36) أن المتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.30) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (1.5%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى. وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.083 + 3.996 * \text{الدافعية الإلهامية}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الدافعية الإلهامية) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (37): معامل سبيرمان بين أبعاد متغير سلوك المواطنة و متغير الدافعية الإلهامية (عامة).

الدافعية الإلهامية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.199	70	0.155	شخصية العامل
0.298	70	0.126	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.326	70	0.119	حس المشاركة لدى العامل
0.686	70	0.049	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (37) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و (شخصية العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.19) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً

وقدرها (0.12) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.298) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.11) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.326) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.04) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.68) أكبر من (0.05).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري خصوصية العلاقة بين القائد والعامل، وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (38): معامل سبيرمان بين خصوصية العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.105	70	0.195	خصوصية العلاقة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (38) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.19) بين متغيري خصوصية العلاقة بين القائد والعامل وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.10) أكبر من (0.05). ولبحث جوهرية تأثير متغير خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (39): تحليل الانحدار لتأثير خصوصية العلاقة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	2.777	0.215	0.039	3.881	خصوصية العلاقة
0.100		0.084		0.140	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن المتغير المستقل (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.10) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.9%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى. وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.881 + 0.140 * \text{خصوصية العلاقة بين القائد والعامل}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (40) معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصية العلاقة (عامة).

خصوصية العلاقة بين القائد والعامل			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.193	70	0.157	شخصية العامل
0.009	70	0.310	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.502	70	0.082	حس المشاركة لدى العامل
0.297	70	0.127	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(شخصية العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.19) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة

وقدرها (0.31) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.08) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.502) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.12) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.29) أكبر من (0.05).

خلاصة الفرضية الفرعية رقم 1:

وبشكل جزئي نقبل الفرض القائل: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة" كما تبين ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في

المصارف التجارية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (41): معامل سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.074	100	0.179	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (41) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.17) بين متغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.07) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:
جدول رقم (42): تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	3.303	0.193	0.033	3.901	القيادة التحويلية
0.072		0.071		0.129	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.07) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.3%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.
وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.129 + 3.901 * \text{القيادة التحويلية}$$

وللمزيد من التفصيل سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية ودراسة كل منها على حدة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (43): معامل سبيرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.087	100	0.172	شخصية القائد

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (43) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.17) بين متغيري شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.08) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (44): تحليل الانحدار لتأثير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	2.743	0.175	0.027	3.962	شخصية القائد
0.101		0.062		0.103	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتغير المستقل (شخصية القائد) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.101) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (2.7%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.962 + 0.103 * \text{شخصية القائد}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (شخصية القائد) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (45): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير شخصية القائد (خاصة).

شخصية القائد			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.012	100	0.250	شخصية العامل
0.430	100	-0.080	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.338	100	0.097	حس المشاركة لدى العامل
0.115	100	0.159	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (45) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين بعدي (شخصية القائد) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة وقدرها (-0.08) بين بعدي (شخصية القائد) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.43) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.09) بين بعدي (شخصية القائد) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.33) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (شخصية القائد) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.11) أكبر من (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (46): معامل سبيرمان بين الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.100	100	0.165	الدافعية الإلهامية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (46) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.16) بين متغيري الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.10) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (47): تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	3.253	0.182	0.032	3.925	الدافعية الإلهامية
0.074		0.065		0.117	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أن المتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.07) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.2%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.925 + 0.117 * \text{الدافعية الإلهامية}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الدافعية الإلهامية) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (48): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدافعية الإلهامية (خاصة).

الدافعية الإلهامية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.014	100	0.244	شخصية العامل
0.511	100	0.067	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.600	100	0.053	حس المشاركة لدى العامل
0.203	100	0.128	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (48) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.24) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.06) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.51) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.05) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.60) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.12) بين بعدي (الدافعية الإلهامية) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.20) أكبر من (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري خصوصية العلاقة بين القائد والعامل وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (49): معامل سبيرمان بين خصوصية العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.059	100	0.189	خصوصية العلاقة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (49) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.18) بين متغيري خصوصية العلاقة بين القائد والعامل وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.05) تساوي (0.05). ولبحث جوهرية تأثير متغير خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (50): تحليل الانحدار لتأثير خصوصية العلاقة في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	3.898	0.147	0.038	3.966	خصوصية العلاقة
0.050		0.057		0.112	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (50) أن المتغير المستقل (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.05) وهي تساوي

(0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.8%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.966 + 0.112 * \text{خصوصية العلاقة بين القائد والعامل}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (خصوصية العلاقة) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (51): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصية العلاقة (خاصة).

خصوصية العلاقة بين القائد والعامل			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.008	100	0.263	شخصية العامل
0.457	100	0.075	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.575	100	0.057	حس المشاركة لدى العامل
0.127	100	0.154	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (51) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.26) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.07) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.45) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.05) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.57) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (خصوصية العلاقة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.12) أكبر من (0.05).

خلاصة الفرضية الفرعية رقم 2:

لا نقبل الفرض القائل: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة". ونقبل بشكل جزئي الفرض البديل "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة كما تبين ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (52): معامل سبيرمان بين القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.120	70	0.187	القيادة الإجرائية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (52) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.18) بين متغيري القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.12) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:
جدول رقم (53): تحليل الانحدار لتأثير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	2.225	0.351	0.032	3.709	القيادة الإجرائية
0.140		0.133		0.198	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (53) أن المتغير المستقل (القيادة الإجرائية) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.14) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (3.2%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.
وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.198 + 3.709 * \text{القيادة الإجرائية}$$

وللمزيد من التفصيل سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية ودراسة كل منها على حدة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (54): معامل سبيرمان بين المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.062	70	0.224	المكافأة المشروطة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (54) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.22) بين متغيري المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.06) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:
جدول رقم (55): تحليل الانحدار لتأثير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	3.375	0.218	0.047	3.842	المكافأة المشروطة
0.071		0.076		0.140	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (55) أن المتغير المستقل (المكافأة المشروطة) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.07) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (4.7%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.
وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 0.140 + 3.842 * \text{المكافأة المشروطة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (المكافأة المشروطة) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (56): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمكافأة المشروطة (عامة).

المكافأة المشروطة			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.201	70	0.155	شخصية العامل
0.001	70	0.378	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.822	70	0.027	حس المشاركة لدى العامل
0.193	70	0.157	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (56) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(شخصية العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.20) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.37) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.02) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.82) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.15) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.19) أكبر من (0.05).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدارة بالاستثناء (نشطة) وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (57): معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (نشطة) وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.012	70	0.299	الإدارة بالاستثناء (نشطة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (57) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.29) بين متغيري الإدارة بالاستثناء (نشطة) وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار: جدول رقم (58): تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء نشطة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	4.819	0.249	0.066	3.696	الإدارة بالاستثناء نشطة
0.032		0.078		0.171	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (58) أن المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء نشطة) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.03) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (6.6%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.696 + 0.171 * \text{الإدارة بالاستثناء نشطة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الإدارة بالاستثناء (نشطة)) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (59) معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإدارة بالاستثناء نشطة (عامة).

الإدارة بالاستثناء (نشطة)			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.021	70	0.276	شخصية العامل
0.015	70	0.290	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.262	70	0.136	حس المشاركة لدى العامل
0.031	70	0.258	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (59) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.27) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.02) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.29) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.13) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.26) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(أخلاق العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.03) أصغر من (0.05).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية العامة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدارة بالاستثناء (ساكنة) وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (60): معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (ساكنة) وسلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.024	70	-0.270	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (60) وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وقدرها (-0.27) بين متغيري الإدارة بالاستثناء (ساكنة) وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.02) أقل من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (61): تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء ساكنة في سلوك المواطنة التنظيمية (عامة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	2.045	0.249	0.029	4.464	الإدارة بالاستثناء ساكنة
0.157		0.078		-0.120	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (61) أن المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء ساكنة) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.15) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (2.9%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 4.464 - 0.120 * \text{الإدارة بالاستثناء ساكنة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الإدارة بالاستثناء (ساكنة)) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (62): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء ساكنة (عامة).

الإدارة بالاستثناء (ساكنة)			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.042	70	-0.244	شخصية العامل
0.040	70	-0.247	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.162	70	-0.169	حس المشاركة لدى العامل
0.121	70	-0.270	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (62) وجود علاقة ارتباط عكسي ضعيفة وقدرها (-0.24) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.04) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة وقدرها (0.24) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.04) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً وقدرها (-0.16) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.16) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة وقدرها (0.27) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.12) أكبر من (0.05).

خلاصة الفرضية الفرعية رقم 1:

لا نقبل الفرض القائل: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة". ونقبل بشكل جزئي الفرض البديل "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة".

كما تبين ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (63): معامل سبيرمان بين القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.022	100	0.229	القيادة الإجرائية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (63) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.22) بين متغيري القيادة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.02) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (64): تحليل الانحدار لتأثير القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	5.387	0.247	0.052	3.679	القيادة الإجرائية
0.022		0.099		0.229	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (64) أن المتغير المستقل (القيادة الإجرائية) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.02) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (5.2%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.
وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.679 + 0.229 * \text{القيادة الإجرائية}$$

وللمزيد من التفصيل سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية ودراسة كل منها على حدة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (65): معامل سبيرمان بين المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.011	100	0.252	المكافأة المشروطة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (65) وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين متغيري المكافأة المشروطة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهريّة تأثير متغير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (66): تحليل الانحدار لتأثير المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	6.952	0.168	0.066	3.815	المكافأة المشروطة
0.010		0.061		0.161	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (66) أن المتغير المستقل (المكافأة المشروطة) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.01) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (6.6%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى. وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.815 + 0.161 * \text{المكافأة المشروطة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (المكافأة المشروطة) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (67): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمكافأة المشروطة (خاصة).

المكافأة المشروطة			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.010	100	0.258	شخصية العامل
0.022	100	0.229	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.105	100	0.163	حس المشاركة لدى العامل
0.246	100	0.117	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (67) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و (شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أقل من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.22) بين بعدي

(المكافأة المشروطة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.02) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.16) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.10) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.11) بين بعدي (المكافأة المشروطة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.24) أكبر من (0.05).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدارة بالاستثناء (نشطة) وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (68): معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء (نشطة) سلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.003	100	0.299	الإدارة بالاستثناء (نشطة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (68) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.29) بين متغيري الإدارة بالاستثناء (نشطة) وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (69): تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء نشطة في سلوك المواطنة (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	11.205	0.184	0.103	3.645	الإدارة بالاستثناء نشطة
0.001		0.061		0.205	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (69) أن المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء نشطة) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.00) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (10.3%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 3.645 + 0.205 * \text{الإدارة بالاستثناء نشطة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الإدارة بالاستثناء نشطة) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (70): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء نشطة (خاصة).

الإدارة بالاستثناء (نشطة)			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.012	100	0.250	شخصية العامل
0.003	100	0.297	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.091	100	0.170	حس المشاركة لدى العامل
0.011	100	0.254	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (70) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(شخصية العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.29)

بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.17) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.09) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة وقدرها (0.25) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء النشطة) و(أخلاق العامل) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.01) أصغر من (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري الإدارة بالاستثناء (ساكنة) وسلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (71): معامل سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء ساكنة وسلوك المواطنة التنظيمية (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.072	100	-0.180	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (71) وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً وقدرها (-0.18) بين متغيري الإدارة بالاستثناء (ساكنة) وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.07) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (72): تحليل الانحدار لتأثير الإدارة بالاستثناء ساكنة في سلوك المواطنة (خاصة).

سلوك المواطنة التنظيمية					المتغير
Sig	F	Error	R ²	B	
0.000	2.709	0.137	0.027	4.451	الإدارة بالاستثناء ساكنة
0.103		0.071		-0.117	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (72) أن المتغير المستقل (الإدارة بالاستثناء ساكنة) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (Sig=0.10) وهي أكبر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (2.7%) من التغيرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

وقد تم استخلاص النموذج التالي:

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 4.451 - 0.117 * \text{الإدارة بالاستثناء ساكنة}$$

ولتوضيح هذه العلاقة تم وضع المصفوفة الارتباطية بين متغير (الإدارة بالاستثناء ساكنة) وجميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على الشكل التالي:

جدول رقم (73): معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة والإدارة بالاستثناء ساكنة (خاصة).

الإدارة بالاستثناء (ساكنة)			المتغير
Sig	N	معامل سبيرمان	
0.119	100	-0.157	شخصية العامل
0.002	100	-0.306	رأي العامل بالعمل التطوعي
0.352	100	-0.094	حس المشاركة لدى العامل
0.361	100	-0.092	أخلاق العامل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً وقدرها (-0.15) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(شخصية العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.11) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة

وقدرها (-0.30) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.00) أصغر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً وقدرها (-0.09) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.35) أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً وقدرها (0.09) بين بعدي (الإدارة بالاستثناء الساكنة) و(أخلاق العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن درجة الأهمية (Sig=0.36) أكبر من (0.05).

خلاصة الفرضية الفرعية رقم 2:

وبشكل جزئي نقبل الفرض القائل: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة".
كما تبين ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المكافأة المشروطة في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الإدارة بالاستثناء (نشطة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الإدارة بالاستثناء (ساكنة) في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة.

الفرضية الثالثة: يختلف تأثير النمط القيادي المتبع في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والخاصة.

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار (Independent Sample Test) أي اختبار الفروق بين عينتين مستقلتين لكل متغير من متغيرات الدراسة مع أبعاده في المصارف التجارية العامة والخاصة على الشكل التالي:

أولاً: القيادة التحويلية:

جدول رقم (74): اختبار t لمتغير القيادة التحويلية مع أبعاده.

Sig	T	Mean	N	المصرف	المتغير
0.094	1.685	2.80	70	عامة	القيادة التحويلية
		2.63	100	خاصة	
0.009	2.656	3.00	70	عامة	شخصية القائد
		2.71	100	خاصة	
0.537	0.618	2.77	70	عامة	الدافعية الإلهامية
		2.70	100	خاصة	
0.994	-0.08	2.45	70	عامة	خصوصية العلاقة بين القائد والعامل
		2.45	100	خاصة	

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (74) عدم وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة بالنسبة لمتغير (القيادة التحويلية) ككل حيث بلغت قيمة (Sig=0.09) وهي أكبر من (0.05) كما نلاحظ عدم وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق ببعدي (الدافعية الإلهامية)، و(خصوصية العلاقة بين القائد والعامل)، حيث أن قيمة (Sig=0.53) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (الدافعية الإلهامية)، و (Sig=0.99) وهي أيضاً أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل). وفي المقابل يبين الجدول وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة فيما يتعلق ببعد (شخصية القائد) فقد بلغت قيمة (Sig=0.00) وهي أقل من (0.05) حيث أن متوسط قيمة هذا البعد والبالغة (3.00) في المصارف التجارية العامة أكبر من متوسط قيمة هذا البعد في المصارف التجارية الخاصة والبالغة (2.71).

ثانياً: القيادة الإجرائية:

جدول رقم (75): اختبار t لمتغير القيادة الإجرائية مع أبعاده.

Sig	T	Mean	N	المصرف	المتغير
0.039	2.083	2.61	70	عامة	القيادة الإجرائية
		2.45	100	خاصة	
0.492	0.688	2.74	70	عامة	المكافأة المشروطة
		2.65	100	خاصة	
0.118	1.572	3.09	70	عامة	الإدارة بالاستثناء (نشطة)
		2.90	100	خاصة	
0.084	1.738	2.00	70	عامة	الإدارة بالاستثناء (ساكنة)
		1.80	100	خاصة	

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (75) وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة بالنسبة لمتغير (القيادة الإجرائية) ككل حيث بلغت قيمة (Sig=0.03) وهي أصغر من (0.05)، حيث أن متوسط قيمة هذا المتغير والبالغة (2.61) في المصارف التجارية العامة أكبر من متوسط قيمة هذا المتغير في المصارف التجارية الخاصة والبالغة (2.45). كما نلاحظ من الجدول عدم وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والخاصة فيما يتعلق بأبعاد (المكافأة المشروطة)، و(الإدارة بالاستثناء نشطة)، و(الإدارة بالاستثناء ساكنة) حيث أن قيمة (Sig=0.49) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (المكافأة المشروطة)، و(0.11) (Sig=) وهي أيضاً أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (الإدارة بالاستثناء نشطة)، و(0.08) (Sig=) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (الإدارة بالاستثناء ساكنة).

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (76): اختبار t لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية مع أبعاده.

Sig	T	Mean	N	المصرف	المتغير
0.864	-0.195	4.23	70	عامة	سلوك المواطنة التنظيمية
		4.24	100	خاصة	
0.754	0.313	4.29	70	عامة	شخصية العامل
		4.26	100	خاصة	
0.241	-1.176	3.63	70	عامة	رأي العامل بالعمل التطوعي
		3.78	100	خاصة	
0.445	-0.766	4.36	70	عامة	حس المشاركة لدى العامل
		4.42	100	خاصة	
0.428	0.794	4.44	70	عامة	أخلاق العامل
		4.37	100	خاصة	

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات البرنامج الإحصائي.

نلاحظ من الجدول رقم (76) عدم وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة فيما يتعلق بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة (Sig=0.86) وهي أكبر من (0.05)، كما يبين الجدول عدم وجود اختلاف جوهري بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة فيما يخص أبعاد (شخصية العامل) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) و(حس المشاركة لدى العامل) و(أخلاق العامل) حيث بلغت قيمة (Sig=0.75) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (شخصية العامل) و(Sig=0.24) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (رأي العامل بالعمل التطوعي) و(Sig=0.44) وهي أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (حس المشاركة لدى العامل) و(Sig=0.42) وهي أيضاً أكبر من (0.05) بالنسبة لبعد (أخلاق العامل).

خلاصة الفرضية الثالثة:

نقبل الفرض القائل: يختلف تأثير النمط القيادي المتبع في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والخاصة.

كما تبين ما يلي:

- لا يختلف تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة.
- يختلف تأثير نمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة.
- لا يوجد اختلاف جوهري بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والمصارف التجارية الخاصة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات المقترحة

أولاً: النتائج

❖ النتائج العامة

- انخفاض مستوى دراية العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة بالأنماط القيادية التي يتبعها رؤسائهم في العمل نظراً لغياب التواصل بين الطرفين.
- لا يزال نمط القيادة التحويلية بأبعاده المتعلقة بزيادة وتعميق العلاقة بين القائد والعاملين لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
- إن وعي القادة في المصارف التجارية العامة والخاصة بأهمية النمط القيادي المتبع كأحد العوامل الأساسية في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لا يرتقي إلى المستوى المطلوب.
- لا يزال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية غريباً عن الكثير من العاملين في المصارف التجارية حتى الذين يتمتعون بهذا السلوك ويمارسونه.
- إن العاملين في المصارف التجارية السورية والذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية، غالباً ما يكون هذا السلوك لديهم نابعاً من ذواتهم دون تأثير كبير للعوامل الخارجية المتعلقة بالنمط القيادي أو بطبيعة العمل.
- لا توجد فروق جوهرية بين المصارف التجارية العامة والخاصة من حيث اختيار القائد أو الاهتمام بتوجيهه لاتباع نوع محدد من القيادة، مما يجعل قرار اتباع نمط معين من القيادة يعود لحرية القائد دون أي تدخل لسياسة المصرف وتوجهاته.
- لا توجد فروق جوهرية بين المصارف التجارية العامة والخاصة من حيث اهتمام القائد بزرع وتوفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وإنما اقتصر الاهتمام على تحقيق الغايات المطلوبة من العامل دون الرغبة في الحصول على المزيد من قدراته ومواهبه.
- إن بيئة العمل في المصارف التجارية العامة والخاصة لا تتسم بالتشجيع على نمو سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- لا يتمتع العاملون بثقة الإدارة بشكل كاف، على الرغم من أهمية الثقة كأحد المتطلبات الأساسية لتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

1. أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة:

أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير منخفض للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة، وهذا يختلف مع دراسة (Lee Kim Lean, 2012) والذي أكدت دراسته على أن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، فكان بعد شخصية القائد الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة وفقاً للنتائج الإحصائية، ويعود ذلك لعدم الحاجة للاتصال المباشر بين القائد والعاملين لتحقيق الأثر الناتج عن هذا البعد، فيما نلاحظ غياب تأثير بعدي (الدافعية الإلهامية) و(خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) نظراً لضرورة التواصل والاحتكاك المستمر بين القائد والعاملين للحصول على أثر هذين البعدين، الأمر الذي تقتصر إليه معظم المصارف التجارية.

2. أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة:

أشارت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود أي تأثير للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة، نظراً لعدم توافر هذا النمط القيادي بأبعاده بالشكل المطلوب، الأمر الذي يختلف مع دراسة (Aamir Saeed, 2012) التي أشارت إلى أن استخدام نظرية القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي في المنظمات. فغاب تأثير بعدي (شخصية القائد) و(الدافعية الإلهامية) بشكل كامل فيما كان تأثير بعد (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) لا يكاد يذكر، ويعود ذلك إلى وجوب تواجد القائد والعاملين في نفس مكان العمل ولكن دون ذلك التواصل الذي يتيح لسلوك المواطنة التنظيمية أن ينمو لدى العاملين.

3. أثر القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة:

أشارت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود أي تأثير لنمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة، وهذا لا يتفق مع دراسة (Hanan Al Obaidli, 2010) والتي خلصت إلى وجود تأثير إيجابي قوي لنمط القيادة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية. ويعود ذلك إلى الهوة الكبيرة في العلاقة بين القادة والعاملين، مما يجعل من الصعب على العامل أن يتأثر بأي نمط قيادي يسلكه القائد، بالإضافة إلى وضوح واجبات العمل المطلوبة من كل عامل ورتابة العمل الوظيفي،

الأمر الذي جعل من العامل آلة اعتادت على العمل دون أي يفكر بضرورة النمو أو التطور سواءً على مستوى خبراته الشخصية أو على مستوى المصرف.

4. أثر القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة:

دللت النتائج الإحصائية على وجود تأثير واضح للقيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الخاصة، وهذا يتفق مع دراسة (Seyedesmaeil Hashemi) التي أشارت إلى أن بعدي (المكافأة المشروطة) و (الإدارة بالاستثناء النشطة) تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. وذلك بسبب الاحتكاك مع العاملين بشكل أكبر مما هو عليه في المصارف التجارية العامة، مما يسمح للعاملين بفهم ما يريده القائد منهم والالتزام بتنفيذه تحسباً لاتخاذ إجراءات إدارية كالفصل أو الخصم من الأجر أو حتى الطرد من العمل في حال عدم الالتزام أو التقصير في أداء الواجبات، فنلاحظ التأثير الواضح لبعد المكافأة المشروطة الذي يجعل من التسابق على أداء العمل بشكل أفضل هو الطريق الوحيد للحصول على المكافآت، كذلك بعد الإدارة بالاستثناء (نشطة) التي تجعل من سلوك الدور الإضافي ضرورياً قبل الوقوع في مشكلات العمل.

5. لا يختلف تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والخاصة:

كما ذكرنا سابقاً فإن القيادة التحويلية تحتاج بالمرتبة الأولى إلى تواصل مستمر وفعال بين القائد والعاملين سواءً في إطار العمل أو في إطار العلاقة الشخصية، الأمر الذي تقتصر إليه المصارف التجارية العامة والخاصة على حد سواء.

6. يختلف تأثير نمط القيادة الإجرائية في سلوك المواطنة التنظيمية بين المصارف التجارية العامة والخاصة:

على الرغم من أن الوعي بضرورة تمكين العلاقة بين القائد والعامل لا يزال غير كافياً في المصارف التجارية السورية، إلا أنه متوافر بشكل أكبر في المصارف التجارية الخاصة لأسباب تتعلق بمكان العمل وبسياسات التوظيف، الأمر الذي جعل نمط القيادة الإجرائية الذي يعتمد على تبادل المنفعة بين القائد والعاملين يصل بشكل جيد إلى العاملين، مما سمح بزيادة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

ثانياً: التوصيات

نشير بدايةً إلى أن تطبيق موضوع معين على أرض الواقع ليس بالأمر السهل، كذلك فإن تقديم مقترحات لحل مشكلة معينة يجب ألا يكون بمعزل عن العوامل المؤثرة الأخرى سواءً كانت عوامل اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية تؤثر بفاعلية تطبيق هذا الموضوع، وبما أن هناك أثر للنمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية السورية، وفقاً لهذا البحث ولأبحاث أخرى فلا بدّ من الاهتمام بالأنماط القيادية وتوفير السبل اللازمة لزيادة فعاليتها.

ولا بد من الإشارة إلى أن المقترحات التي سنذكرها لن تكون كافية في ظل بيئة تتسم بالعديد من المشكلات الأخرى، ومن بينها ثقافة القادة من جهة وثقافة العاملين في المصارف التجارية من جهة أخرى، بالإضافة إلى ضعف الإدارة في المصارف التجارية السورية العامة والخاصة على حد سواء والتي تعتبر من أكثر الأسباب تأثيراً على موضوع البحث.

وبناءً على ما تم عرضه ومناقشته في فقرة النتائج، تم إدراج عدد من المقترحات التي نأمل تساهم في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية ونذكر منها:

1. المقترحات المقدمة لزيادة الوعي بأهمية الأنماط القيادية في المصارف التجارية السورية:

- إجراء تعديلات في سياسة المصرف على مستوى اختيار وتعيين الإداريين ومراعاة تمتع هؤلاء الأشخاص بالصفات القيادية التي تسمح لهم بالتأثير في العاملين.
- إخضاع المدراء الحاليين لدورات تدريبية لرفع ثقافتهم بموضوع الأنماط القيادية وأهميتها وكيفية اختيار النمط القيادي الأكثر فعالية وتأثيراً على العاملين في المصرف.
- تحديد فترة زمنية لكل مدير لتقديم اقتراحاته حول النمط القيادي الذي يراه مناسباً والذي يتوقع أن يعود بالأثر الإيجابي على العاملين.
- توعية المدراء بأهمية زيادة التواصل مع العاملين باعتباره أحد أهم مقومات القيادة الناجحة.

2. المقترحات المقدمة لتحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية السورية:

- تفعيل دور العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات المتعلقة بتحسين العمل وذلك من خلال سد الفجوة الكبيرة في العلاقة بين القادة والعاملين.
- إخضاع العاملين لدورات توعية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تطوير المصرف.

- توعية العاملين لأهمية دور سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاج الذي يعود عليهم بالمنفعة.
- وضع برنامج مكافآت وحوافز خاص بالعاملين الأكثر تحلياً بروح الفريق وممارسةً لسلوك المواطنة التنظيمية كنوع من التحفيز للجميع على هذا السلوك.
- إقامة النشاطات الترفيهية والرياضية التي تجمع المدراء مع العاملين خارج أوقات العمل، الأمر الذي يوفر بيئة مناسبة لإزالة الحواجز بين الطرفين وتعزيز الرغبة في العمل لصالح المجموعة.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

ركزت هذه الدراسة على مشكلة تعلقت بأثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اختيار المصارف التجارية لأهمية هذا القطاع من حيث ضرورة تطبيق الأنماط القيادية المناسبة، وتم في هذه الدراسة التعرف على مدى استخدام الأنماط القيادية في المصارف التجارية ومدى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة إلى المقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة من حيث استخدام هذه الأنماط ومدى فعاليتها.

ومن الواضح فإن هنالك نقص كبير في الدراسات المتعلقة بموضوع أثر النمط القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية في الوطن العربي عموماً وفي سورية خاصةً، بالإضافة إلى وجود العديد من المعوقات التي واجهت موضوع البحث، لذلك ستكون هذه الدراسة بمثابة بداية لدراسات لاحقة تُسخر فيها الجهود بشكل أكبر في موضوع البحث، ومن بينها:

- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية السورية.
- أثر بيئة العمل في نمو سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- أثر سياسات التعيين في اختيار القائد الناجح.
- العوامل المؤثرة في اختيار القائد للنمط القيادي الأفضل.
- أثر تفعيل نمط القيادة التحويلية في زيادة الإنتاج.
- دور التدريب في توعية العاملين لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور التدريب في توعية القادة بأهمية اختيار النمط القيادي المناسب.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1900). لسان العرب، بيروت، المجلد الحادي عشر.
- اسماعيل، محمد ناصر وجاسم، نبيل وصبر، رنا (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد (30)، ص 209-230.
- السلمي، علي (1996). إدارة السلوك الإنساني القاهرة: دار غريب والتوزيع للنشر.
- جاب الله، رفعت محمد (1994). محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد(1)، ص 139-167.
- الجاويش، هدى محمد (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حامد، سعيد شعبان (2004). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية، القاهرة: جامعة الأزهر.
- الحراحشة، محمد عبود، والخرشا، ملوح باجي (2012). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، جامعة مؤتة: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (7)، عدد (2)، ص 57-114.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان: دار الكندي.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن (2007). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الخشالي، شاكراً جاد الله (2003). "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (2).

- خليفة، محمد عبد الطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة , المجلة العربية للعلوم الإدارية , المجلد الخامس , العدد الأول , 1997, ص 9-51
- درويش، ابراهيم (1982). الإدارة العامة في النظرية والممارسة، ط5: القاهرة، دار النهضة العربية.
- الدوسري، سعد عميقان (2010). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رفاعي، رجب حسنين (2004). دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مجلد (21)، عدد (37)، ص 69-10
- زايد، عادل (1999). "تأثير القيادة في تنمية العاملين". المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد (46)، المجلد (6).
- السلمي، علي (1996). إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للنشر.
- السليم، طارق والعضايلة، علي محمد (2013). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود، المجلد (25)، العدد (1)، ص 163-188.
- السويديان، طارق (2006). نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- شاهين، محمد عبد التواب (2001). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، القاهرة: جامعة عين شمس، العدد الأول.
- شهري، مينة (2010). سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الصرايرة، حسين يوسف (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات جامعة الأغواط: الجزائر.

- ضرار، قاسم (1995). تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، الرياض، السعودية.
- العامري، أحمد سالم (2001). القيادة التحويلية في المنظمات العامة دراسة استطلاعية لآراء العاملين، جامعة الملك سعود، السعودية.
- العامري، أحمد سالم (2003). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد(16)، العدد (2)، ص43-62.
- العامري، احمد سالم(2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)، ع(1)، ص 32
- عبد الغني، علاء الدين (2001). دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة- فرع بني سويف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني 343-390.
- عبدالله ، أنيس أحمد و فليح ، حكمت محمد و أحمد ، حميد أنور (2008)"العدالة الاجرائية واثرها على سلوك المواطنة التنظيمية"مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد.4، العدد.12.
- عبدالله ، أنيس أحمد و فليح ، حكمت محمد و أحمد ، حميد أنور (2008)"العدالة الاجرائية واثرها على سلوك المواطنة التنظيمية"مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد.4، العدد.12.
- العجمي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العداقي، عبد القادر (2011)، مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، العدد 103.
- العمري، مشهور بن ناصر(2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- العوضي فايزة والعوضي، عادل (2010). العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة مستقبل التربية العربية: مصر، مجلد (17)، عدد (62)، ص 95-142.
- عياصرة، أحمد علي، حجازين، هشام موسى (2006): القيادة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عياصرة، علي (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
- الغامدي، سعيد (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الغامدي، سعيد (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغزالي، حافظ (2012). "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية". كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- فولر، جورج (1996). المدير المتنقل، مكتبة جرير، جدة.
- قاسم، مرفت ابراهيم (2011). أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (22)، ص 1-24.
- القريوتي، محمد قاسم (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دائل وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير (2004). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الأول: الفكر التنظيمي، دمشق، دار الرضا للنشر.
- الكبيسي، عامر خضير (2006). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني: الفكر التنظيمي، دمشق، دار الرضا للنشر.
- المبيض، علي محمود (1999). العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، عدد (3): ص 537-592.

- محارمة، ثامر محمد (2010). سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد (48)، العدد (2)، 161-195.
- محمد، حمدي جابر (2011). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، مجلد (21)، عدد(1)، ص1-29.
- المخافي، محمد سرحان خالد(2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة.
- مغايرة، عبير أحمد (2012). سلوك المواطنة التنظيمية: علاقته وأثره على ممارسة الإبداع الإداري كما يراه العاملون في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية: المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- مؤتمن، منى(1995). إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، الجزائر، مجلد36، العدد (4).
- نوح، علياء حسني (2013)"اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"رسالة ماجستير غير منشورة،قسم ادارة الاعمال،كلية الاعمال،جامعة الشرق الأوسط.
- الهاللي، الشرييني (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية: دراسة ميدانية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، ع (21)، أبريل، ص(19).
- الهاللي، الشرييني الهاللي (2006). إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: المكتبة العصرية.

- الهواري، سيد (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2، مصر، مكتبة عين شمس.
- الياس، طه الحاج(1984). الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها، مكتبة الأقصى، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aamir Saeed, Shahbaz Ahmad. (2012)" 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.
- Abubakr Suliman, Hanan Al Obaidli, (2013) "Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE", Asia-Pacific Journal of Business Administration, Vol. 5 Iss: 2, pp.115 – 134.
- 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.
- Avolio, B.J., (1994), "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", International Journal of Public Administration, 17 (9): 1559 – 1581
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991). "The Four I's of Transformational Leadership." JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRI- AL TRAINING 15(4):9-16.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), the emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 146(1):51-64.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct Clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3)
- Barnard, C. I. (1938). "The function of the executive" Cambridge, Mass Harvard University press.

- Barnett, K. McCormick, J. and Conners, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem?. *Journal of Educational Administration*. 39, 1, 24-46.
- Bass, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage Publications
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Pa Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-6.
- Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership*, London SAGE publication, Inc.
- Bateman, T. S. and Organ, D., *Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*, *Academy of Management Journal*, (Vol. 26, No. 3, 1983), PP. 585-595.
- Begam, Noorjahan. (2005), *The Relationships between social Power And Organizational citizenship behavior: The Mediational Role of procedural justice, Organizational commitment, and job Satisfaction in context of A Private commercial bank in Bangladesh senior project report for Bachelor of Business Administration*.
- Bogler, Ronit & Somech, Anit. (2004), *Influence of teacher Empowerment on teachers, Organizational commitment, Professional commitment and Organizational citizenship Behavior in school*, *Teaching and Teacher education*, www. Elsevier. Com/ Locate
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations: 71–98*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borner. (2008) *charismatic leadership and organizational citizenship behavior: examining the role of stress and strain*, *human resource development international*, 11(5), 507-521.
- Bowler, Wm. Matthew. (2006), " *Organizational Goals versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*", *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Bratton, S., Ray, D., Rhine, T., & Jones, L. (2005). *The efficacy of play therapy with Children: A meta-analytic review of treatment outcomes*.

- Professional Psychology: Research and Practice, 36, 376–390. doi:10.1037/0735-7028.36.4.376.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviours. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
 - Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004) *Organisational Behaviour: An Introductory Text*, 5th ed., Harlow: FT/Prentice Hall.
 - Burns, G.M. (1978): *leadership*, New York, Harper Row.
 - Cohen- Mansfield, j. Werner, P. and Marx, "Screaming in Nursing Home Residents" *journal of the American Geriatrics Society* 38(7): 785-792, 1990.
 - Colvin, Robber (1999). *Transformational Leadership: a prescription for contemporary organizations*, *Leadership quarterly*, 9(1).
 - Conger, m (2002), *Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*, winter, Vo19l. (No. 3) p.p22-55.
 - Ebru Oğuz. (2010)." The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers". Faculty of Education, Ondokuz Mayıs University, Samsun 55200, Turkey.
 - Elsbernd, M. (2010) *Theoretical foundations of interactive Leadership in catholic social teachings*. Loyola University, Chicago.
 - Epitropaki, O. (2001). *What is transformational leadership?*. Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
 - Fairholm, G. W. (1996). *Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work*. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17
 - Field, R, (2002): *leadership defined: web Images Reveal the Differences between leadership and Management*. A paper SubmiHed to the Administrative Sciences Association of Canada 2002, annual meeting in Winnipeg, Manitoba, January 9, 2002
 - George, J. M., & Brief, A. P. (1992). *Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
 - Gerg squires & other *Transformational Leadership* [Http://www.men.ca/edu](http://www.men.ca/edu) ad 361: *vitual academy/camus Learer* html.2002pp, 2.
 - Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, March-April, pp 78-90

- Hanan Al Obaidli. (2010) “Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Islamic Banks: The Case of the UAE”. British University, Dubai.
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal* 29 (3): 51–66
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal of Work Organizational Psychology*. 12, 2, 147 - 170.
- Jim Coshin & others. (2002) Guidlens formatical leadership, A Brief overview & Guidlenes for implementation, <http://www.Mun.ca/educ/edus/ed4361/virtueacademy/campus/a/leader.html>. 2002.p9.
- Katz, .D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. (1964). "The motivational basis on organizational behavior," *behavioral science*, 9: 131-133.
- Kidwell, et al (1997). "Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals," *Journal of management*, 23 (6): 775-794.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behaviour and Social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Koopman, Richard Jr, (2000) "The relationship between perceived Organizational justice and Organizational citizenship Behaviors: preview of the literature, [https:// www.uwstout.edu/rs/ wssr/koosmann .pdf](https://www.uwstout.edu/rs/wssr/koosmann.pdf)
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzom R. A. (1990). "The role of climate and culture in productivity, in B. schider (Ed)." *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass, 282-318.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996), “The New Rules: How To Succeed In Today's Post-Corporate World”, Free Press, New York.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), “Corporate Culture and Performance“, the Free Press, New York
- Kotter, John (1999): *Leading Change*. Harvard Business, USA.
- Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, *International Association of Management*, 16(1): 21-27.

- Kuhnert, K & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational Leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 4, pp. 648-657.
- Ladebo, Olugbenga. (2004), "Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: The Case of Workers in Nigerias Agriculture Industry", *Journal of the Reserch in Social Psychology* Vol. 9, No 16.
- Lee Kim Lian. (2012) "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics". *Journal of Applied Business and Economics* vol. 13(2).
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): Transformational leadership: How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers, ERIVC ED323622.
- Leithwood, K. and Others (1992): Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- Lock, et la., (2005) "The Relationship between individualistic collectivistic Orientation and Organizational citizenship behavior and The possible influence of leadership style". Thesis for science in work Organization& Management Degree Master, Erasmus University Rotterdam
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993)"The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57: 70–80.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.R. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 115-134.
- Mcallister, D. J. (1989). "Non- Mandated behavior (NMB) and the consummate contributions of individuals in organizations."Paper presented at the western Academy of management meetings. San Francisco.
- Mohammadreza, (2012) "The relationship between leadership styles and Organizational citizenship behavior". *African journal of business management* 6(9). March 2012.
- Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, vol. 13, no.1.
- N R Khan. (2013) "LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND

- MEDIUM SCALE FIRMS”Iqra University, Researchers World - Journal of Arts, Science & Commerce, Vol. IV, Issue 2, pp. 153-163.
- Necati Cemaloglu & Ferudun Sezgin, (2012) “Examining the Relationships between School Principals’ Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers’ Organizational Commitment” TOJNED: The Online Journal of New Horizons in Education - April 2012, Volume 2, and Issue 2.
 - Nguni, Samuel, Slegers, Peter, Denessen, Eddie. (2006) "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case" School Effectiveness and School Improvement, v17 n2 p145-177 Jun 2006.
 - Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice, 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
 - O'reilly, C. and Chatman, J. J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance identification, and identification on pro-social behavior. Journal of Applied Psychology, 1 (1): 492-499
 - Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 12: 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA, Lexington Books.
 - Philip M. Podsakoff. (1990) "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors", Indian University, leadership quarterly vol. 1 No. 2
 - Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. Journal of Management, 25 (6), 897-933.
 - Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 3(1): 351–363.
 - Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82, 262–270

- Puffer, S. M. (1987). "Prosocial behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission sales people." *Journal of applied psychology*, 72 (4): 615-621.
- Pukta, D. J. (1999). "Evidence for heterogeneous perceptions of organizational citizenship behavior: implications for theory." *Psychological bulletin*, 10: 59-71.
- Purvanova, Radostina K., Joyce E. Bono, and Jessica Dziewieczynski. (2006). "Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance." *Human Performance* 19 (1): 1-22. DOI: 10.1207/s15327043hup1901_1.
- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior* (10th end). San Diego: Prentice Hall.
- Roberts, N. (1985): *Transforming leadership: A process of collective Action*.
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schnake M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda", *Human Relations*, Vol. 44, pp. 735-759.
- Scoll, R. W., cooper, E. A. and jack, F. (1987). "Referent selection in determining equity perception, differential effects on behavioral and attitudinal outcomes" *Personal Psychology*, 10: 113-124.
- Sergiovanni, T (1990). *The Principal ship: A Reflective Practice Perspective*. Allyn&Bacon, Boston
- Seyedesmaeil Hashemi Sheykhshabani. (2012) "The relationships between managers' Leadership Styles of Physical Education of Islamic Azad Universities (sixth district) with Employees Organizational Citizenship Behaviors". *International Conference on Management, Behavioral Sciences and Economic Issues (ICMBSE 2012)* Penang, Malaysia.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and near, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior, its nature and antecedents." *Journal of applied psychology*, 68 (4): 653-663.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 582-600.

- Sunindijo, R., Hadikusumo, B., and Ogunlana, S. (2007). "Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management." *J. Manage. Eng.*, 10.1061/ (ASCE) 0742-597X (2007)23:4(166), 166-170.
- Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). *The Transformational Leadership*. 2 nd edition. John Wiley & Sons, Canada.
- Tomey, A.M. (2009): *Guide to Nursing Management and Leadership*. 6th ed., USA: C.N Mosby Company; pp 42-45.
- Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, 47: 232-242
- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*. vol. 87, No.2, 304-311
- Van Dyne, L., J. W. Graham, R. M. Dienesch. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Acad. Management J.*37 765–802.
- Woods, R. (2003). *Inspirational Leadership Model*. International Leadership Studies Conference.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, Sixth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. New York: Harper and Row.

الملاحق

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السادة عاملي وعاملات المصارف التجارية السورية المحترمين:
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد مدى تأثير النمط القيادي المتبع على سلوك المواطنة التنظيمية، وإن تحسين مستوى هذا السلوك في المصارف يعود عليها بالنجاح.
يرجى إبداء الرأي في العبارات المرفقة بدقة وحيادية، مع العلم بأن آراءكم ستكون مفيدة للغاية في عملية تطوير الأنماط القيادية.
ملاحظة: الاستبيان لا يجمع البيانات الشخصية للفرد ولن يتم استخدامها سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

مستوى التطبيق				الرقم	الفقرات
نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
البعد الأول: التأثير المثالي					
				1	يغرس مديري الكبرياء في نفسي نظراً لارتباطي به.
				2	يفضل مديري المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
				3	يتصرف مديري بطرق تعزز احترامي له.
				4	يظهر مديري إحساساً بالقوة والثقة.
البعد الثاني: الاستشارة الفكرية					
				1	يعيد مديري فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها.
				2	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.
				3	يعطيني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.
				4	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.
البعد الثالث: الاعتبارية الفردية					
				1	يقضي مديري وقتاً في تعليمي وتدريب.

مستوى التطبيق				الفقرات	الرقم
نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
				يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في المجموعة.	2
				يعتبرني شخصاً لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	3
				يساعدني في تطوير نقاط قوتي.	4
البعد الرابع: الدافعية الإلهامية:					
				يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل.	1
				يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.	2
				يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل.	3
				يظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	4
البعد الأول: المكافأة المشروطة					
				يكافئني مديري مقابل الجهود التي أبذلها.	1
				يناقش مديري الشخص المسؤول عن إنجاز العمل باستخدام مصطلحات محددة.	2
				يوضح مديري ما يتوقع الفرد الحصول عليه عند تحقيق الأهداف.	3
				يعبر مديري عن رضاه عندما ألبى التوقعات.	4
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (نشطة)					
				يركز مديري الانتباه على عدم الانتظام وعدم مطابقة المعايير.	1
				يركز جل اهتمامه على التعامل مع الشكاوى المقدمة إليه.	2
				يتابع جميع مراحل الأخطاء.	3

الرقم	الفقرات	مستوى التطبيق			
		نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
4	يوجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير.				
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (ساكنة)					
1	لا يتدخل مديري إلا عندما تصبح المشكلات جديدة.				
2	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.				
3	يظهر اعتقاداً بالقول: "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً".				
4	يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.				

الرقم	الفقرات	مستوى الاستجابة				
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً
1	أساعد زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير.					
2	أتعاون مع رؤسائي للقيام بالعمل بكفاءة عالية.					
3	أقوم بتنفيذ عمل زملائي في حال غيابهم عن العمل.					
4	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد وحتى وإن لم يطلبوا مني ذلك.					
5	أحرص على عدم الوقوع في مشكلات مع زملائي.					
6	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي الآخرين وأتجنب الخوض فيها.					

مستوى الاستجابة					الرقم	الفقرات
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً		
					7	أتشاور مع زملائي الآخرين في حال اتخاذي لقرار قد يؤثر عليهم.
					8	أفكر في حل مشاكل زملائي قبل أن أفكر في حل مشاكلي الخاصة.
					9	أستمع للنقد وأقبل المساءلة عن أخطائي.
					10	أقوم بالأعمال الإضافية التي تتطلب مني دون تدمير.
					11	أحرص على قضاء ساعات العمل في أداء واجبات العمل.
					12	أتطوع للقيام بأعمال إضافية لتحسين كفاءة العمل.
					13	أحاسب نفسي قبل أن يحاسبني الآخرون.
					14	أهتم بالأهداف العامة للمنظمة وأستحضرها عند أدائي للعمل.
					15	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المنظمة.
					16	أقدم المقترحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة.
					17	أحافظ على سمعة المنظمة لدى الآخرين.