مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)
**اسم الكاتب:** محمد حسون
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4880
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 19:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

# دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق)

**محمد حسون***

**(تاريخ الإيداع 29 / 6 / 2016. قُبِل للنشر في 2 / 8 / 2016)**

## □ ملخّص □

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى العاملين في فروع المصرف التجاري السوري بدمشق.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة البحث التي تم اختيارها عشوائياً من العاملين في المصرف التجاري بدمشق، وبعد التأكد من صدق أداة البحث والاتساق الداخلي لعبارات المتغيرات تم اختبار فرضيات البحث. واستناداً إلى نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي نتج لدينا أبعاد جديدة لمتغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على الشكل الآتي:

أبعاد متغير القيادة التحويلية الجديدة: شخصية القائد، الدافعية الإلهامية، خصوصية العلاقة بين القائد والعامل.

أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية الجديدة: شخصية العامل، رأي العامل بالعمل التطوعي، حس المشاركة لدى العامل، أخلاق العامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج:

- وجود أثر إيجابي ضعيف للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.
- وجود أثر إيجابي ضعيف لبعد (شخصية القائد) في سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر إيجابي ضعيف جداً لبعد( الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر إيجابي ضعيف جداً لبعد (خصوصية العلاقة بين القائد والموظف) في سلوك المواطنة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية، المصرف التجاري السوري.

* **ماجستير إدارة الأعمال– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– دمشق– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

# The Role of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior
# A field study of Syrian Commercial Bank of Damascus"

**Mohammad Hassoun***

**(Received 29 / 6 / 2016. Accepted 2 / 8 / 2016)**

## □ ABSTRACT □

**This study aimed to** identify the effect of Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior (OCB), of the Employees in Syrian commercial bank in Damascus. This study has been testing hypotheses from the viewpoint of employees in the 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, 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:**

- A weak positive impact of Transformational leadership style on the organizational citizenship behavior.
- A weak positive impact of (Leader Personality) on the organizational citizenship behavior.
- A very weak positive impact of (Inspirational Motivation) on the organizational citizenship behavior.
- A very weak positive impact of (The privacy of relationship between leader and employee) on the organizational citizenship behavior.

**Keywords**: Transformational Leadership, Organizational citizenship behavior, Syrian Commercial Bank.

* **Master of Business Administration- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Damascus University- Damascus- Syria.**

## مقدمة:

تواجه بيئة الأعمال في الوقت الراهن 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 منظماتهم قادرة على البقاء مستقبلاً. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إدارته للمنظمة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتبرز دور نمط القيادة التحويلية في التأثير في سلوك 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.

## الدراسات السابقة:

❖ **دراسة(Aamir Saeed, 2012) بعنوان:**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى نمط القيادة التحويلية ( TL) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ( OCB) والتحقق من تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. حيث لوحظ بناءً على هذه الدراسة 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.

❖ **دراسة (العامري، 2002م) بعنوان:**

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 (Lee Kim Lian, 2012) بعنوان:**

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين الأنماط القيادية، كفاءة العاملين، تكتيكات التأثير النزولي وأثرها على سلوك الموطنة 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.

## أهمية البحث وأهدافه:

**أهمية البحث:**

تعتبر هذه الدراسة من **الدراسات التطبيقية** والتي تسعى إلى حل مشكلة قائمة يعاني منها المصرف التجاري السورية بدمشق بما يخص موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومحاولة اقتراح توصيات لحل هذه المشكلة جزئياً أو كلياً.

**الأهمية العلمية:**

- لاحظنا من الدراسات السابقة تباين الآراء حول العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين في بيئات مختلفة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة ستأتي كتأييد ودعم إضافي لإحدى وجهات النظر الموجودة في الدراسات السابقة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة جديدة وهي المصارف التجاري السوري.

**الأهمية العملية:**

- إن إلمام المديرين في المصرف التجاري بنمط القيادة التحويلية يمكن أن يؤدي إلى تعديل المديرين لسياساتهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة.
- احتياج المصرف التجاري السوري إلى انتشار مثل هذه السلوكيات لدى العاملين كي يتمكن من مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة في البيئة المحلية والعالمية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمساعدة المديرين في المصرف التجاري محل الدراسة على اتباع النمط القيادي المناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

**أهداف البحث:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق.

ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية.
2. التعرف على كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية.

**مشكلة وأسئلة البحث:**

تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي: هل تؤثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق؟ 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 المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري؟
- ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري؟

## منهجية البحث:

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

**بالنسبة لفلسفة البحث (Research Philosophy):**

**يقوم هذا البحث على الفلسفة الوضعية (Positivism)** نظراً لطبيعة المشكلة بحد ذاتها، فالمشكلة مشكلة جدلية ونتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية كانت متباينة، لذلك سيتم استعراض هذه الدراسات وتقديم الدلائل التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون تحيز وتبنٍ مسبق لأي منها.

**أسلوب البحث (Research Method)**

**سيتم اعتماد الأسلوب الاستنتاجي (Deductive)** كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية وذلك لوجود عدد كبير من الدراسات السابقة التي ربطت بين مفهوم القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإنه سيتم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري للدراسة وفي وضع فرضيات البحث وقياس المتغيرات.

**مجتمع وعينة البحث:**

إن المجتمع الإحصائي للبحث يتمثل بالعاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق، أما عينة البحث تم اختيارها عشوائياً من (80) عاملاً، حيث تم توزيع استبيان على (80) عاملاً استرجع منها (75) وتم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

**فرضيات البحث:**

يمكن صياغة فرضيات البحث على الشكل الآتي:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق.** ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خصوصية العلاقة بين القائد والموظف في سلوك المواطنة التنظيمية.

**الإطار النظري للبحث:**

**أولاً: القيادة التحويلية**

**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 لابدّ من التفكير بإيجاد أنماط قيادية أكثر ملاءمة ( Barnett and Conners ,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 (العمري، 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 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، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، والقائد التحويلي يجب أن يملك الرؤية، والجاذبية، والقدوة، 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).

**2. أبعاد القيادة التحويلية:**

قام بعض الباحثين أمثال (Bass,1985 ; Bass,1990) 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 يمتلكهما القائد، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنّه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم ( Bass, 1994). ويعرّف (Avolio & Etal, 1991) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناءالثقة في رسالة المنظمة،إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته،وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

ويتمثل التأثير المثالي بتصرف القادة كرموز للمكان الذي يشغلونه، فيصبحون مثالاً للأخلاق والقيم في عيون مرؤوسيهم، الأمر الذي يجعلهم يبدون إعجابهم بهم ويمنحوهم 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). فيتّبع 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، وتفادي 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 واعتباره المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه(Barbuto, 2006). ويمكن أن نعزو ذلك إلى الخبرات التي يمتلكها القائد والمواهب التي يتمتع بها والتي تجعله مثيراً لإعجاب الآخرين وقدوةً لهم، ومؤثراً فيهم ذلك التأثير النابع من التواصل المستمر معهم في مواقع العمل بغية خلق روح التعاون فيما بينهم، وتوجيه وعيهم نحو الإيمان بأن تحقيق الأهداف الشخصية لابدّ 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 (القريوتي، 2001).

**2. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):**

وهي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، والرغبة 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 هذ البعد أيضاً يتبع القادة أسلوباً معيناً في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم ليكونون 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 سابقاتها. 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).

وبالتالي 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 ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو ( Bass,1994). ووفقاً لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه.

ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاصٍ كفوءين وليس كمرؤوسين أو عمّال. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسيه ما يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام للمرؤوسين (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 مع ندل ما يقومون به من أعمال،وحماسة ا لقائد هي أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994).

**ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية**

**1. 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 (Mcallister, 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 أضافا 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.

**2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية**

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

**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 الاقبال 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.

**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 الأعذار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح إن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن إن يخفض 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.

## النتائج والمناقشة:

**1. اختبار ثبات أداة البحث**

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام 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 ( 1) أنمتغير القيادة التحويلية يتصف بدرجة ثبات ممتازة حيث حيث كانت نتائج ثبات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الشكل التالي:

**جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير القيادة التحويلية.**

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

**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.

بالمقابل فقد أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بدرجة ثبات ممتازة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.91.

**جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج spss.**

### 2. اختبار صدق أداة البحث:

**تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (3) : التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة التحويلية.**

| | المكونات | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| ب1-3 | 0.793 | 0.360 | 0.033 |
| ب1-2 | 0.766 | 0.156 | 0.071 |
| ب1-4 | 0.743 | 0.229 | 0.013 |
| ب3-4 | 0.703 | 0.350 | 0.265 |
| ب2-4 | 0.673 | 0.264 | 0.024 |
| ب2-2 | 0.666 | 0.301 | 0.139 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ب2-3 | 0.656 | 0.318 | 0.115 |
| ب2-1 | 0.654 | 0.300 | -0.027 |
| ب3-1 | 0.647 | 0.354 | 0.255 |
| ب4-1 | 0.206 | 0.835 | 0.052 |
| ب4-4 | 0.302 | 0.768 | 0.137 |
| ب4-2 | 0.356 | 0.755 | -0.017 |
| ب4-3 | 0.402 | 0.744 | 0.129 |
| ب3-2 | -0.114 | -0.004 | 0.892 |
| ب3-3 | 0.576 | 0.103 | 0.587 |
| ب1-1 | 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 KMOبالنسبة 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-Squareإلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره (0.00) حيث أن قيمة الاحتمال 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، ب1-2، ب1-4، ب3-4، ب2-4، ب2-2، ب2-3، ب2-1، ب3-1) على العامل الأول وبدرجة أكبر من ( 0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (شخصية القائد). كذلك تشبع الأسئلة (ب4-1، ب4-4، ب4-2، ب4-3) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من ( 0.3) ونلاحظ أنها أسئلة بعد الدافعية الإلهامية، بالتالي نطلق على هذا العامل اسم (الدافعية الإلهامية). وتشبع الأسئلة (ب 3-2، ب2-3، ب1-1) على العامل الثالث بدرجة أكبر من ( 0.3) بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل).

**أما بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية:**

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن اختبار KMOبالنسبة 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-Squareإلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة قدره ( 0.00) حيث أن قيمة الاحتمال 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 (ف 11، 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 (ف 15، ف16، ف8) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من ( 0.3) بالتالي نطلق على هذا العامل اسم (رأي العامل بالعمل التطوعي). وتشبع الأسئلة (ف 1، ف3، ف4، ف2) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) بالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (حسّ 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 (4): 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 | −0017 |
| 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 | | | |

**3. اختبار فرضيات البحث:**

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري.**

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (5): معامل سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 5) 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 قيمة الاحتمال (Sig=0.03) أصغر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

**جدول رقم (6): تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 6) 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 التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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 المصرف التجاري السوري.**

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (7): معامل سبيرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 7) 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 قيمة الاحتمال (Sig=0.01) أقل من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (8): تحليل الانحدار لتأثير شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية.

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 8) 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 التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

**جدول رقم (9): معامل سبيرمان بين أبعاد متغير سلوك المواطنة ومتغير شخصية القائد.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 9) 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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال ( 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 قيمة الاحتمال ( 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 قيمة الاحتمال (Sig=0.12) أكبر من (0.05).

- **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.**

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

**جدول رقم (10): معامل سبيرمان بين الدافعية الإلهامية وسلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 10) 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 قيمة الاحتمال (Sig=0.20) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

**جدول رقم (11): تحليل الانحدار لتأثير الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 11) 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 التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

**جدول رقم (12): معامل سبيرمان بين أبعاد متغير سلوك المواطنة ومتغير الدافعية الإلهامية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 12) 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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (Sig=0.68) أكبر من (0.05).

- **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.**

لاختبار هذه الفرضية سيتم إجراء اختبار الارتباط (سبيرمان) لبحث طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيري خصوصية العلاقة بين القائد والعامل، وسلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (13): معامل سبيرمان بين خصوصية العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 13) 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 قيمة الاحتمال (Sig=0.10) أكبر من (0.05).

ولبحث جوهرية تأثير متغير خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

**جدول رقم (14): تحليل الانحدار لتأثير خصوصية العلاقة في سلوك المواطنة التنظيمية.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 14) 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 التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

**جدول رقم (15) معامل سبيرمان بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وخصوصية العلاقة.**

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

**المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.**

نلاحظ من الجدول رقم ( 15) 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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (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 قيمة الاحتمال (Sig=0.29) أكبر من (0.05).

**خلاصة الفرضية:**

وبشكل جزئي نقبل الفرض القائل: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري" كما تبين ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شخصية القائد في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري.

## الاستنتاجات والتوصيات :

**الاستنتاجات:**

أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير منخفض للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصرف التجاري السوري، وهذا يختلف مع دراسة (Lee Kim Lean) 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 المصرف التجاري السوري وفقاً للنائج 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 تفتقر إليه معظم المصارف التجارية.

**التوصيات:**

- 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 لانتاج 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.

## المراجع:


- ضرار، قاسم. *تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول*. ط5، الرياض، السعودية، (1995)، ص286.

- العامري، احمد سالم. *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية* . المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)، ع(1)، (2002)، ص 32.
- العمري، مشهور بن ناصر. *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، (2004)، ص27.
- الغامدي، سعيد. *القيادة التحويلية في الجامعات السعودية* : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، (2001)، ص179.
- القريوتي، محمد قاسم. *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. ط 1*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2001)، ص60.

**المراجع الأجنبية:**

- AAMIER, S. " *Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior*: *A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab*, European journal of business and management, (2012),132(1):71-84.
- AVOLIO, B; BASS, B. and Jung, D. *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, (1999), vol.72.
- AVOLIO, B.J; "*The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership*". International Journal of Public Administration, 17 (9): (1994), 1559 – 1581
- AVOLIO, Bruce J; DAVID A. Waldman, and Francis J. Yammarino. "*The Four I's of Transformational Leadership*." Journal of European Industry- AL TRAINING 15(4) (1991), 9-16.
- BARBUTO, J. & BURBACH, M; *The Emotional Intelligence of Transformational Leaders*: *A field study of elected officials*. The Journal of Social Psychology, 146(1): (2006), 51-64.
- BARNETT, K. McCormick, J. and CONNERS, R; *Transformation leadership in Schools Panacea Placebo or Problem*. Journal of Educational Administration. 39, 1, (2001), 24-46.
- BASS, B; *Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, 15(6), (1994), 22-12.
- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J; *Multifactor leadership questionnaire for research*. Pa Alto, CA: Mind Garden, Inc, 12(1), (1995), 65-38.
- BASS, B. M; *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York. (1985), 65-78.
- BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership*: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, (1990), 18(3), 19-6.
- BASS, BERNARD & AVOLIO; *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership*. London SAGE publication, Inc. (1994).
- GEORGE, J. M., & Brief, A. P; Feeling *good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship*. Psychological Bulletin, 112, (1992), 310-329.
- KONOVSKY, M.A. & Pugh, S.D; *Citizenship behavior and Social exchange*. Academy of Management Journal, 37 (3), (1994), 656-669.

- KRISHNAN, V; *Influencing the transformational leadership: strategies used by followers*. International Association of Management, 16(1): (1998), 21-27.
- LEE Kim Lian; "*Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics*". Journal of Applied Business and Economics vol. (2012), 13(2).
- MCALLISTER, D. J; "*Non- Mandated Behavior (NMB) and the consummate Contributions of Individuals in Organizations*. Paper presented at the western Academy of management meetings. San Francisco. (1989), 98-101.
- MURPHY, L; *Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction*. Journal of Nursing Management, vol. 13, (2005), no.1.
- O'REILLY, and Chatman; *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance identification, and international on pro-social behavior*. Journal of Applied Psychology, I (1): (1986), 492-499
- ORGAN, D. W; *the Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. In B. M. Stew & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press. 12: (1990), 43-72.
- ORGAN, D. W; *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books. (1988).
- SCHNAKE M. "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". Human Relations, Vol. 44, (1991), pp. 735-759.
- TICKY, Noel M. and DEVANNA, Mary Ann; The *Transformational Leadership*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Canada. (1990), 265-286.