



مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة التحويلية في سلوك المواطننة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في فروع المصرف التجاري السوري
بدمشق)

اسم الكاتب: محمد حسون

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4880>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 03:34 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

* محمد حسون

(تاریخ الإیادع 29 / 6 / 2016. قُبِل للنشر في 2 / 8 / 2016)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالى، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطن 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 العاملى الاستكشافي نتج لدينا أبعاد جديدة لمتغيرى القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية على الشكل الآتى:

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

أبعاد متغير سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.
- وجود أثر إيجابي ضعيف بعد (شخصية القائد) في سلوك المواطن التنظيمية.
- وجود أثر إيجابي ضعيف جداً بعد (الدافعية الإلهامية) في سلوك المواطن التنظيمية.
- وجود أثر إيجابي ضعيف جداً بعد (خصوصية العلاقة بين القائد والموظف) في سلوك المواطن التنظيمية.

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

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

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 بيئه الأعمال في الوقت الراهن مجموعةً من التغيرات المتلاحقة والتطورات المتتسارعة، 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 لارتفاعه نحو الأفضل، فالنجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها.

ولما 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 المواطننة التنظيمية (OCB) والتحقق من تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين. حيث لوحظ بناءً على هذه الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطننة 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 المواطننة التنظيمية ارتباطاً إيجابياً، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن استخدام نمط القيادة التحويلية يعزز من سلوك الدور الإضافي في المنظمات.

❖ دراسة (العامري، 2002م) بعنوان:

بيّنت الدراسة تدني سلوك المواطننة 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 المواطننة 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 المواطننة التنظيمية في الشركات الماليزية. وقد تم جمع البيانات من أفراد عينة عددها 347 ممثلة الصناعات الرئيسية مثل الخدمات والتصنيع والتعدين وشركات البناء، وأظهرت النتائج ما يلي:

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

أهمية البحث وأهدافه:**أهمية البحث:**

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

الأهمية العلمية:

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

الأهمية العملية:

- إن إمام 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 المقترنات والتوصيات لمساعدة المديرين في المصرف التجاري محل الدراسة على اتباع النمط القيادي المناسب لتعزيز سلوك المواطن التنظيمية.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

التعرف على أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية.
2. التعرف على كيفية تأثير نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطن التنظيمية.

مشكلة وأسئلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي: هل تؤثر القيادة التحويلية في سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري؟
- ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية كانت متباعدة، لذلك سيتم استعراض هذه الدراسات وتقديم الدلائل التي تدعم وجهات النظر المختلفة دون تحيز وتبين 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 المواطن 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) عاملًا، حيث تم توزيع استبيان على (80) عاملًا 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 المواطن التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري بدمشق. ويترافق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد شخصية القائد في سلوك المواطن التنظيمية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد الدافعية الإلهامية في سلوك المواطن التنظيمية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد خصوصية العلاقة بين القائد والموظف في سلوك المواطن 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 بيئه الأعمال بكافة جوانبها، وال الحاجة إلى التغيير على كافة مستويات العمل، وزيادة فاعلية العلاقة بين القائد والتابعين، كان لابد 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 السبعينيات 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 الدافع 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 موازنة 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 وبالتالي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاً 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، والقدرة، والتكمين، والتحفيز، والاستقامة (ضرار، 1995: 286).

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من أهم الأنماط التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأنماطهم ترفع الروح المعنوية وتتشدد سيادة القيم وتثير تحفيزهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام تجاه قادتهم، الذي يستطيع تحفيز مروسيه بتنشيط انتباهم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادةوعي مروسيه 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 تمكّنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماسة لديهم وتحفيزهم معتقداً 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 أمثل (Bass, 1985 ; Bass, 1990 و Avolio & Etal, 1991) وبعض أربعة (Avolio, 1995) بوضع أبعاد القيادة 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 يمكنه من كسب ثقتهم وموذتهم واحترامهم (Bass, 1994). ويعرف (Avolio & Etal, 1991) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بمارساته، وذلك عندما يتحسن العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

ويتمثل التأثير المثالي بتصرف القادة كرموز للمكان الذي يشغلونه، فيصبحون مثالاً للأخلاق والقيم في عيون مروسيهم، الأمر الذي يجعلهم يب禄ون إعجابهم بهم وينحوهم الثقة والاحترام، كذلك فإن ممارسات القائد وسلوكه التي تجسد الحرص والاهتمام الدائم على المصلحة العامة تزيد من الأثر الذي يتزكيه 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 خطير قد يتعرض له المرؤوسين، والابتعاد عن التسلط في التعامل، وتقادي استخدام القوة للوصول إلى المكافآت الشخصية، بل

استخدامها لقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام المطلوبة، والحفاظ على المعايير السلوكية والأخلاقية العالمية. مما يجعل المرؤوسين يعملون بأقصى طاقاتهم لتصبح مع المستقبل أهدافهم تحاكى 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 مطالبته (Barbuto, 2006). ويمكن أن نعزز 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 موقع العمل بغية خلق روح التعاون فيما بينهم، وتوجيهه وعيهم نحو الإيمان بأن تحقيق الأهداف الشخصية لابد وأن يكون بالتساق مع تحقيق أهداف المنظمة، مما يعني إيجاد صيغة موحدة من القيم الشخصية والمنطقية تخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القريوتى، 2001).

2. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وهي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، والرغبة في جعلهم بشكل دائم على أبهة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها (Bass, 1994). وفي هذا بعد 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 وخارج جديدة لمواجهة المشكلات، والعودة إلى المواقف القديمة بوجهات نظر وآراء متطرفة و مختلفة عن سبقاتها. فالقادة التحويليون في هذا بعد يتبنون 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 برأيه 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 ومقترناتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا بعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطرفة للمشكلات (Krishnan, 1998).

وتعتبر الاستثارة الفكرية ضرورة ملحة في يومنا هذا، وخاصةً في حالة محدودية الخبرات التي يمتلكها القائد والمعلومات التي يعرفها عن المشكلة. كذلك تبرز أهمية هذا بعد 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 & et al, 1991).

3. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

وهي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين، وإدراكه لاختلافات الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتاسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهفهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو (Bass, 1994). ووفقاً لهذا بعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرب وناصح وصديق ووجه، ويهتم بالنوادي الشخصية لمرؤوسيه.

ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذًا بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاصٍ كفوعين وليس كمروءسين أو عمال. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمروءسيه ما يعطيمهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضًاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام للمروءسين (Avolio, 2003: 76).

4. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

وتعني عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد، والتي تخلق لدى التابعين شعورًا بحب التحدى 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 أساليبًا في تحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعى المستمر لإيجاد مع نيل ما يقومون به من أعمال، وحماسة القائد هي أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994).

ثانياً: سلوك المواطننة التنظيمية

1. مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية السبعينيات عندما عرفه (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 تقوى 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 المنظمة. كذلك عرفه (McAllister, 1989) بأنه سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذًا لمتطلبات العمل الرسمية.

من ناحية أخرى عرف (Schnake, 1991) سلوك المواطننة التنظيمية على أنه تعبير عن السلوك الإضافي الذي يختطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة. واختلف تعريف (George & Brief, 1992) عن التعريفات السابقة حيث أضافاً أن سلوكيات المواطننة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترنات لتخفيض التكاليف.

وعرف (Konovsky & Pugh, 1994) سلوكيات المواطننة التنظيمية على أنها تلك السلوكيات التي يؤديها العامل طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية ولا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي.

2. أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية

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

1. الإيثار (Altruism)

وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي، آخذًا 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 تتعارض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصائح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضًا رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقًا بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحةً جليًّا 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 رسميًّا 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 تمثل 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، وغالبًا 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 أن يخفض عبه العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمسؤول لحل مشاكل العمل الحقيقة.

5. السلوك الحضاري (Civic Virtue)

وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضًا 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 تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترنات 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 المقاييس المستخدم، وهي تكشف عن تشتت درجات التوزيع على المقاييس المطبيق.

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أنّ تغيير القيادة التحويلية يتّصف بدرجة ثبات ممتازة 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 المثالى	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 المثالى يتّصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.82
- بعد الاستثارة الفكرية يتّصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.82
- بعد الاعتبارية الفردية يتّصف بدرجة ثبات جيدة حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.71
- بعد الدافعية الإلهامية يتّصف بدرجة ثبات جيدة جداً حيث أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.80.

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

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

سلوك المواطن 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 العائلي الاستكشافي لمتغير القيادة التحويلية.

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

3-2ب	0.656	0.318	0.115
1-2ب	0.654	0.300	-0.027
1-3ب	0.647	0.354	0.255
1-4ب	0.206	0.835	0.052
4-4ب	0.302	0.768	0.137
2-4ب	0.356	0.755	-0.017
3-4ب	0.402	0.744	0.129
2-3ب	-0.114	-0.004	0.892
3-3ب	0.576	0.103	0.587
1-1ب	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 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) ونفس ما نسبته (64.352) < 0.60). إضافةً إلى تشبع الأسئلة (بـ1-3، بـ1-2، بـ4-1، بـ4-3، بـ2-4، بـ2-3، بـ2-1، بـ1-2، بـ1-3) على العامل الأول وبدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (شخصية القائد). كذلك تشبع الأسئلة (بـ4-1، بـ4-2، بـ4-3) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من (0.3) ونلاحظ أنها أسئلة بعد الدافعية الإلهامية، وبالتالي نطلق على هذا العامل اسم (الدافعية الإلهامية). وتشبع الأسئلة (بـ2-3، بـ2-2، بـ1-1) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل).

أما بالنسبة لمتغير سلوك المواطن التنظيمية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن اختبار KMO بالنسبة لمتغير سلوك المواطن 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 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 تشعب الأسئلة (ف 11، ف 14، ف 13، ف 17، ف 10، ف 12) على العامل الأول وبدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (شخصية العامل). كذلك تشعب الأسئلة (ف 15، ف 16، ف 8) على العامل الثاني وبدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي نطلق على هذا العامل اسم (رأي العامل بالعمل التطوعي). وتشعب الأسئلة (ف 1، ف 3، ف 4، ف 2) على العامل الثالث بدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي يمكن أن نطلق على هذا العامل اسم (حس المشاركة لدى العامل). كذلك تشعب الأسئلة (ف 6، ف 7، ف 5، ف 9) على العامل الرابع بدرجة أكبر من (0.3) وبالتالي نسمي هذا العامل (أخلاق العامل).

جدول رقم (4): اختبار التحليل العائلي الاستكشافي لمتغير سلوك المواطن التنظيمية.

	المكونات			
	1	2	3	4
ف 11	0.766	0.102	0.280	0.235
ف 14	0.719	0.298	0.211	0.221
ف 13	0.636	0.330	-0.041	0.252
ف 17	0.633	0.293	0.168	0.073
ف 10	0.606	0.169	0.424	0.169
ف 12	0.508	0.476	0.375	0.010
ف 15	0.395	0.750	0.073	0.0079
ف 16	0.369	0.729	0.180	-0.088
ف 8	0.039	0.696	0.269	0.365
ف 1	0.361	0.032	0.779	-0.017
ف 3	0.085	0.198	0.669	0.330
ف 4	0.052	0.281	0.667	0.233
ف 2	0.527	0.048	0.596	0.131
ف 6	0.164	-0.048	0.258	0.789
ف 7	0.052	0.417	0.194	0.704
ف 5	0.444	0.037-	0.074	0.638
ف 9	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 المواطننة التنظيمية في المصرف التجاري السوري.

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

جدول رقم (5): معامل سيبرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطننة التنظيمية.

سلوك المواطننة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سيبرمان	
0.035	70	0.252	القيادة التحويلية

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 المواطننة 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 المواطننة 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 المواطننة التنظيمية.

سلوك المواطننة 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 spss.

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطننة 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 المواطننة التنظيمية) وتعد 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 المواطننة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.

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

جدول رقم (7): معامل سيبرمان بين شخصية القائد وسلوك المواطننة التنظيمية.

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

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 المواطن التنظيمية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة وقدره (0.05) وذلك لأن قيمة الاحتمال أقل من (0.05) ($Sig=0.01$).

ولبحث جوهرية تأثير متغير شخصية القائد في سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية.

سلوك المواطن 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 spss.

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتغير المستقل (شخصية القائد) يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطن التنظيمية) حيث بلغت قيمة ($Sig=0.01$) وهي أصغر من (0.05)، كما أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (99.1%) من التغييرات الحاصلة على المتغير التابع (سلوك المواطن التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

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

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 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(أخلاقيات 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 للداعية الإلهامية في سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في المصرف التجاري السوري.

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

جدول رقم (10): معامل سيبرمان بين الداعية الإلهامية وسلوك المواطننة التنظيمية.

سلوك المواطننة التنظيمية			المتغير
Sig	N	معامل سيبرمان	
0.205	70	0.153	الداعية الإلهامية

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 الداعية الإلهامية وسلوك المواطننة 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 الداعية الإلهامية في سلوك المواطننة التنظيمية في المصرف التجاري السوري تم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (11): تحليل الانحدار لتأثير الداعية الإلهامية في سلوك المواطننة التنظيمية.

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

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

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتغير المستقل (الداعية الإلهامية) لا يؤثر بشكل جوهرى على المتغير التابع (سلوك المواطننة 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 المواطننة التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

جدول رقم (12): معامل سبيرمان بين أبعاد متغير سلوك المواطن ومتغير الداعية الإلهامية.

الداعية 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	أخلاقي العامل

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 (الداعية الإلهامية) و(شخصية العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن قيمة الاحتمال أكبر من (0.05). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.12) بين بعدي (الداعية الإلهامية) و(رأي العامل بالعمل التطوعي) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن قيمة الاحتمال أكبر من (0.298). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.11) بين بعدي (الداعية الإلهامية) و(حس المشاركة لدى العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن قيمة الاحتمال أكبر من (0.326). وعلاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً وقدرها (0.04) بين بعدي (الداعية الإلهامية) و(أخلاقي العامل) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن قيمة الاحتمال أكبر من (0.686).

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

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

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

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

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 المواطن 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 المواطن 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 المواطن التنظيمية.

سلوك المواطن 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 spss.

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن المتغير المستقل (خصوصية العلاقة بين القائد والعامل) لا يؤثر بشكل جوهري على المتغير التابع (سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية) وتعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى.

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

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

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 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(أثر 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 المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري" كما تبين ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شخصية القائد في سلوك المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية في سلوك المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خصوصية العلاقة بين القائد والعامل في سلوك المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري.

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات:

أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير منخفض للقيادة التحويلية في سلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية، فكان بعد شخصية القائد الأكثر تأثيراً في سلوك المواطن التنظيمية في المصرف التجاري السوري 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 تفتقر إليه معظم المصارف التجارية.

التوصيات:

- تفعيل دور العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم المقترنات المتعلقة بتحسين العمل وذلك من خلال سد الفجوة الكبيرة في العلاقة بين القادة والعاملين.
- إخضاع العاملين لدورات توعية في مجال سلوك المواطن التنظيمية وأهميتها في تطوير المصرف.
- توعية العاملين لأهمية دور سلوك المواطن التنظيمية في زيادة الإنتاج الذي يعود عليهم بالمنفعة.
- وضع برنامج مكافآت وحوافز خاص بالعاملين الأكثر تحلياً بروح الفريق وممارسة سلوك المواطن 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 الوازن 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 المواطن 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 توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، (2004)، ص 27.
- الغامدي، سعيد. *القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكademية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، (2001)، ص 179.
- القربيوي، محمد قاسم. *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2001)، ص 60.

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.