

دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية

عدي "محمد خالد" يغمور*، تغريد صالح سعيفان*، أيمن بهجت عبدالله*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، حيث تم اختيار أربعة أنماط قيادية لتمثل المتغيرات المستقلة للدراسة وهي القيادة التحولية والقيادة التبادلية والقيادة الساكنة الانطوائية والقيادة الأخلاقية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك الأردنية العاملة في الأردن، حيث تم توزيع الاستبانة على 600 موظف وكان عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك يتناسب تقريباً مع عدد موظفيه، وتم استرداد 395 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 65.83% من عدد الاستبانات الموزعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة التحولية والتبادلية والأخلاقية للمدراء لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأن القيادة الساكنة الانطوائية لها أثر سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة أخذ المدراء بعين الاعتبار تأثير سلوكياتهم وتصرفاتهم ونمط القيادة الذي يتبعونه على سلوكيات ومواقف الموظفين. وأقترح الباحثون إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي.

الكلمات الدالة: القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الساكنة الانطوائية، القيادة الأخلاقية، سلوك المواطنة التنظيمية.

المقدمة

للفرد (Ghasriki and Mahmoodi, 2015)، كما أنه من المواضيع التي اجتذبت اهتماماً خاصاً، حيث وجد أنه يقدم إسهامات هامة في تعزيز الفعالية التنظيمية ويساعد على زيادة وتعظيم الأداء التنظيمي ويؤثر في نجاح المنظمة (Podsakoff and MacKenzie, 1997; MacKenzie et al., 1998; Organ et al., 2006). لذلك فإنه من الضروري البحث عن المتغيرات التي تزيد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات (Podsakoff et al., 2009)، حيث إن فهم هذه المتغيرات وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المدراء على تحديد نوع البيئة الأفضل لتوفيرها للموظفين، وتحديد ما يحفزهم ويحقق الرضا لهم (Ölcer et al., 2014). ولطالما كان الباحثون في السلوك التنظيمي مهتمين بدراسة كيفية تأثير تصورات المرؤوسين لرؤسائهم على معتقداتهم المتعلقة بالعمل وسلوكياتهم ونتائج العمل (Suifan et al., 2013; Suliman and Al Obaidli, 2015)، حيث أصبح المرؤوسين أكثر حساسية واستجابة لتصرفات وسلوكيات قادتهم من أي وقت مضى (Abdallah et al., 2017).

في عالم يسوده التنافس، تنظر منظمات الأعمال إلى الموارد البشرية على أنها مصدر مهم للقوة التنافسية، وتسعى باستمرار إلى إيجاد أساليب جديدة لزيادة وتعظيم جهد وأداء الموظفين. حيث أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى موظفين يقومون بأكثر من واجبات الوظيفة المعتادة، وأبعد من حدود وصفهم الوظيفي، ويقدمون أداءً يفوق التوقعات (Shehadeh et al., 2016; Awad et al., 2016; Robbins and Judge, 2013; Abdallah and Matsui, 2007)، ولذلك فإن المنظمات التي تمتلك مثل هؤلاء الموظفين ستتفوق على غيرها (Obeidat et al., 2017; Abdallah et al., 2016; Suifan et al., 2016). ويعد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين أحد السلوكيات التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي

**قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية.

a.abdallah@ju.edu.jo

تاريخ استلام البحث 2017/4/20 وتاريخ قبوله 2018/2/8.

(Rofcanin and Mehtap, 2010).

وقد أظهرت الدراسات أنه من أجل تحسين الأداء فإن الصفات الشخصية للقائد ونوع القيادة يلعبان دوراً هاماً بذلك، وهذا يعزى إلى أن القادة على اتصال مباشر مع الموظفين، وبالتالي يؤثران فيهم بشكل مباشر (Tai et al., 2012). وإن من أهم سمات القائد الجيد هو قدرته على التحفيز الفعال للمرؤوسين من أجل تشجيعهم على اكتساب سلوكيات لها نتائج إيجابية على المنظمة (Humphrey, 2012). حيث عرف هاوس وآخرون (House et al., 1999) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمة.

وحيث أن استراتيجيات القيادة الفعالة في الماضي قد لا تكون فعالة في الحاضر أو المستقبل بسبب التغير المستمر والسريع (Piel, 2008)؛ أصبح هناك ضرورة لنماذج حديثة في القيادة. ومن الأنماط القيادية الحديثة التي ظهرت أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي هي أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة والأخلاقية (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004; Brown et al, 2005).

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثين، والتي جاءت بعنوان "دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية".

مشكلة الدراسة

تزايد حدة المنافسة في القطاع المصرفي الأردني يستدعي ضرورة الاهتمام بالجوانب الأساسية في تطوير العمل المصرفي وخلق الميزة التنافسية. ويعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها أي منظمة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمات ومصدراً من مصادرها المهمة لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخله، وعلى هذه المصارف العمل على استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها، واستثارة الطاقات الكامنة لتضمن بذلك أداءً راقياً.

ويعتقد بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين تؤثر على نجاح المنظمة، وتسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وزيادة الأداء التنظيمي، وتميز منظمة عن أخرى

(MacKenzie et al., 1998; Organ et al., 2006).

لذلك فإنه من الضروري العمل على استثارة المرؤوسين وتحفيزهم والتأثير فيهم للانخراط في مثل هذه السلوكيات لما لها من نتائج إيجابية على المنظمة.

كما أن القادة يلعبون دوراً حيوياً في فعالية المجموعة والمواقف السلوكية للأفراد (Anwar et al., 2012)، ويؤثرون عليهم بشكل مباشر (Tai et al, 2012)، بالإضافة إلى أن المرؤوسين قد يظهرون سلوكيات مختلفة تحت أنواع مختلفة من الأنماط القيادية (Tai et al, 2012).

ومن هذا المنطلق وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية هذا الموضوع في القطاع المصرفي الأردني فإنه تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على السؤال التالي:

ما دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة مدراء البنوك الأردنية لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة والأخلاقية.
2. التعرف على مستوى ممارسة موظفي البنوك الأردنية لسلوك المواطنة التنظيمية.
3. الكشف عن دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية.
4. معرفة أي من الأنماط القيادية الحديثة الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين في البنوك الأردنية.
5. تقديم التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار، والتي من شأنها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في جانب سلوكيات المورد البشري، الذي يعد من أهم موارد المنظمات بشكل عام، والمنظمات الخدمية بشكل خاص، حيث تتناول هذه الدراسة موضوعات حظيت باهتمام الدارسين والباحثين

منها من قبل المصارف الأردنية.

فرضيات الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة، تم بناء الفرضيات التالية:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية".

H02: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية".

H03: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الساكنة (الانطوائية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية".

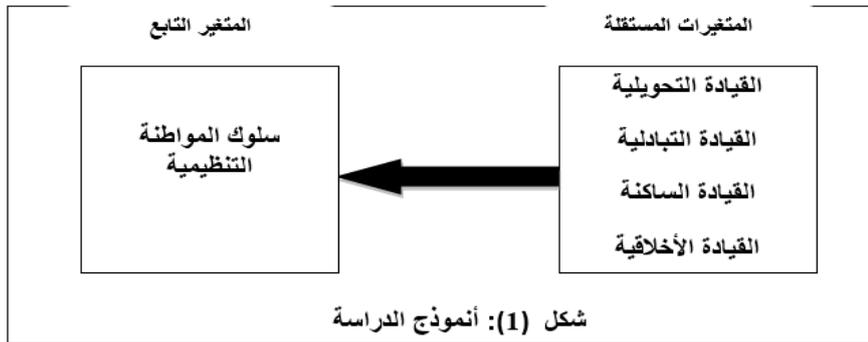
H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية".

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، تم تطوير نموذج الدراسة المبين في الشكل (1).

في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات الماضية، إذ أنها تطرقت إلى مفهومي القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية وللذين استحوذوا على اهتمام الباحثين والمؤسسات نظراً لأهميتهما. كما أنها تعد الدراسة الأولى على مستوى الأردن - على حد علم الباحثين - التي تناولت أثر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة والأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين في قطاع البنوك.

وقد تفتتح هذه الدراسة آفاقاً للباحثين الجدد للتعلم في هذا الموضوع، ويمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً ونقطة بداية لدراسات وأبحاث جديدة في قطاعات أخرى، ومرجعاً للدراسات اللاحقة لما تقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات قياس تم التحقق من صدقها وثباتها والتي يمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية.

وتبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في تعريف مدراء البنوك الأردنية بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته للمنظمات وتعريفهم بدور الأنماط القيادية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، بالإضافة إلى سعي الدراسة للتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة



تشير إلى عملية التبادل بين القادة والمؤوسين، حيث يضع القائد أهداف محددة، ويرصد التقدم، ويحدد المكافآت التي يمكن توقعها عند تحقيق الأهداف، والتي ستمنح للمؤوس عند إنجازه للمتطلبات (Bass, 1985; Bass and Bass, 2008).

القيادة الساكنة الانطوائية (**Passive Avoidant Leadership**): تعبر إما عن انتظار القائد لحدوث المشاكل قبل اتخاذ أي إجراء، أو عدم اتخاذ أي إجراء على الإطلاق

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تعبر عن قدرة القائد على إلهام المؤوسين للالتزام بالرؤية والأهداف المشتركة للمنظمة، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة أو المنظمة، وإثارتهم لتحقيق نتائج تفوق المتوقع (Bass & Riggio, 2006).

القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

أعضاء المجموعة بإحداث تغيير وتأثير على دافعية وكفاءة الآخرين في المجموعة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن القيادة تعبر عن قدرة الفرد على التأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ونظراً لأهمية القيادة في المنظمات، ولأهمية وجود قادة يستطيعون التأثير على الأفراد لتوجيه سلوكهم واهتمامهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كان موضوع القيادة أحد محاور هذه الدراسة والتي ركزت على أربعة أنماط قيادية حديثة تتمثل في: القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة الإنطوائية والأخلاقية.

القيادة التحويلية

تنطوي القيادة التحويلية على إلهام المرؤوسين للالتزام بالرؤية والأهداف المشتركة للمنظمة، وتحفيزهم لمعالجة المشاكل بطرق مبتكرة، وتطوير القدرات القيادية لديهم من خلال التدريب والتوجيه وتوفير الدعم والتحديات (Bass and Riggio, 2006). كما أن القيادة التحويلية يمكن أن تثير وتحفز المرؤوسين لتجاوز الأداء المتوقع، حيث أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للقيام بأكثر مما يهدفون إليه، بل وأكثر مما كانوا يعتقدون أنه ممكن، كما أنها قد تؤدي إلى مستويات عالية من رضا المرؤوسين والتزامهم للمجموعة والمنظمة (Bass, 1998; Bass and Riggio, 2006). وقد حدد أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) خمسة أبعاد للقيادة التحويلية تتضمن: الصفات المثالية، والسلوكيات المثالية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. حيث تعبر الصفات المثالية عن قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين وغرس الشعور بالفخر عندهم، والتخلي عن مصالحه الشخصية من أجل مصلحة المجموعة وأعضائها، وإظهاره الثقة بالنفس، واعتباره المثل الأعلى ونموذجاً يحتذى به (Avolio and Bass, 2004). وتعبر السلوكيات المثالية عن تصرف القائد بنزاهة، وحديثه عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية له، وتركيزه على أهمية وجود إدراك وإحساس جماعي بهدف ورسالة المنظمة، وأخذة بعين الاعتبار الآثار الأخلاقية لقراراته (Avolio and Bass, 2004). أما الحفز الإلهامي فيعبر عن تصرف القائد بطرق تحفز وتلهم من حوله من خلال إضافة المعنى والتحدى

(Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Avolio & Bass, 2004).

القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership): تشير إلى إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين (Brown et al., 2005).

سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior): هو عبارة عن سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافئته عليه من خلال هيكل الحوافز الرسمي في المنظمة، وهو في مجموعه يعزز الأداء الفعال للمنظمة (Organ, 1997; Organ et al., 2006).

الإطار النظري والدراسات السابقة القيادة

يتصف موضوع القيادة بجاذبية عالية لعدد كبير من الباحثين لما له من تأثير في جميع مجالات الحياة؛ فالقيادة موجودة في كل مكان، في حياتنا اليومية، في مدارسنا، في أعمالنا، في المجموعات الاجتماعية، في المنظمات الدينية والهيئات العامة، وفي المجتمعات المحلية والحكومات الوطنية (Bass and Bass, 2008). وقد تعددت تعريفات القيادة بتعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم، حيث أن الباحثين عادةً يعرفون القيادة وفقاً لمنظورهم الفردي بالإضافة إلى الجوانب الأكثر أهمية بالنسبة لهم (Yukl, 2010)، حيث عرفها هيويز وآخرون (Hughes et al., 2006) بأنها عملية التأثير في جماعة منظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما عرفها يوكل (Yukl, 2010) بأنها عملية التأثير على الآخرين لفهم ما يجب إنجازه وكيفية القيام به، كما أنها عملية توجيه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة، وأخيراً أشار باس وباس (Bass and Bass, 2008) بأن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين عضوين أو أكثر في المجموعة والتي غالباً ما تنطوي على تنظيم أو إعادة تنظيم عمل وتصورات وتوقعات الأعضاء، وتوجيه انتباه واهتمام الأعضاء الآخرين للأهداف والطرق المؤدية لها لغايات تحقيقها. وتحدث القيادة عندما يقوم أحد

للقيادة الساكنة الانطوائية وهما: الإدارة بالاستثناء الساكنة وقيادة عدم التدخل. حيث يقصد بالإدارة بالاستثناء الساكنة انتظار القائد لحدوث انحرافات أو أخطاء تجذب انتباهه قبل القيام باتخاذ إجراءات تصحيحية (Bass, 1997; Bass and Riggio, 2006). في حين تعبر قيادة عدم التدخل عن غياب القيادة، وتجنب القائد للمسؤولية واتخاذ القرارات، وتجنبه التدخل عند ظهور قضايا مهمة، وعدم وجوده عند الحاجة إليه (Bass, 1997; Avolio and Bass, 2004; Bass and Riggio, 2006).

القيادة الأخلاقية

يتصف القادة الأخلاقيين بالصدق والنزاهة والاهتمام بالآخرين، بالإضافة إلى أنهم أشخاص أصحاب مبادئ يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة، ويتواصلون مع أتباعهم بطريقة أخلاقية، ويضعون معايير أخلاقية واضحة، ويستخدمون المكافآت والعقوبات للتأكد من أنه يتم إتباع هذه المعايير، كما أنهم يطبقون ويمارسون ما يعطون به، وهم قدوة للسلوك الأخلاقي (Abdallah and Phan, 2007; Brown and Treviño, 2006; Brown et al, 2005; Jordan et al., 2011). وقد عرف براون وزملاؤه (Brown et al., 2005) القيادة الأخلاقية بأنها إظهار سلوك مناسب معيارياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وترويج هذا السلوك لدى الأتباع، وتعزيزه.

سلوك المواطنة التنظيمية

أصبح هناك اهتمام واسع في سلوك المواطنة التنظيمية، والسبب الرئيسي في ذلك هو الاعتقاد بأن سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤدي إلى فعالية تنظيمية ونجاح أكبر (Podsakoff, et al., 2000; MacKenzie et al., 1997).

في البداية، لا بد من التمييز بين سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي؛ حيث عرف فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 1995) سلوكيات الدور الرسمي (-In role behavior) بأنها السلوكيات المطلوبة أو المتوقعة كجزء من أداء الواجبات والمسؤوليات المناطة بالوظيفة، أما سلوكيات الدور الإضافي (Extra-role behavior) فإنها تعبر عن السلوك الاجتهادي الذي يعود بالفائدة على المنظمة أو يهدف إلى

لأعمال مرؤوسيه، وإثارة روح الفريق فيهم، وإظهاره الحماس والتفاؤل (Bass and Riggio, 2006; Bass et al., 2003). في حين تعبر الاستثارة الفكرية عن دعم القائد للإبداع وتشجيع المرؤوسين على حل المشاكل القديمة من خلال إيجاد وتبني طرق جديدة، وإعطاء الثقة للقيام بالتفكير العقلاني والعصف الذهني (Bass, 2000; Bass and Riggio, 2006). أما الاعتبار الفردي فإنه يعبر عن تصرف القائد كمتسمع جيد وموجه وأن يركز على الاحتياجات الفردية لكل مرؤوس وتزويده بفرص التعلم، وقبول الاختلافات الفردية (Bass, 1998; Bass and Riggio, 2006).

القيادة التبادلية

تشير القيادة التبادلية إلى عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، حيث يوضح القائد الأمور المطلوبة من مرؤوسيه ويضع أهداف محددة، ويرصد التقدم، ويحدد المكافآت التي يمكن توقعها عند تحقيق الأهداف والتي ستمنح للمرؤوس عند إنجازه للمتطلبات، كما يقوم بمعاينة المرؤوسين الذين لا ينجزون العمل بشكل جيد (Bass and Bass, 2008; Avolio and Burns, 1978). وقد حدد أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) بعدين للقيادة التبادلية وهما: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة. حيث يقصد بالمكافأة المشروطة قيام القائد بتوضيح ما هو متوقع من المرؤوسين وما الذي سيحصلون عليه إذا ما قاموا بتلبية المستويات المتوقعة للأداء (Avolio et al., 1999)، في حين تشير الإدارة بالاستثناء النشطة إلى قيام القائد بمراقبة أداء المرؤوسين واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حدوث انحرافات عن المعايير وربما معاينة المرؤوسين في حال عدم امتثالهم للمعايير الموضوعية (Bass, 1997; Bass et al., 2003).

القيادة الساكنة الانطوائية

تعبر القيادة الساكنة الانطوائية إما عن انتظار القائد لحدوث المشاكل قبل اتخاذ أي إجراء أو عدم اتخاذه أي إجراء على الإطلاق (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Avolio and Bass, 2004). ومثل هؤلاء القادة يتجنبون تحديد الاتفاقيات وتوضيح التوقعات وتحديد الأهداف والمعايير الواجب تحقيقها من قبل المرؤوسين (Bass et al., 2003). وقد حدد أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) بعدين

من الظروف المثالية دون شكوى أو تذمر (Organ, 1990;) (1988). أما السلوك الحضاري فإنه يعبر عن مشاركة الفرد المسؤولة والبناءة في العملية السياسية وحياة المنظمة، بما في ذلك التعبير عن الرأي، وحضور الاجتماعات، وقراءة البريد وبلاغات المنظمة والتعاميم الداخلية، ومواكبة التغيرات والتطورات والقضايا المتعلقة بالمنظمة (Podsakoff and Mackenzie, 1997; Organ, 1990; Podsakoff et al., 1990)، ويعرف الضمير الحي بأنه السلوك الطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية في احترام القوانين والأنظمة، والحضور، وعدم أخذ استراحات إضافية، والاستخدام الفعال للوقت، والحفاظ على موارد المنظمة (Organ and Ryan, 1995; Organ, 1990; Podsakoff et al., 1990)

الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة والتي ربطت بين أنماط القيادة مدار البحث وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم إلقاء الضوء عليها من خلال عرض هدف وعينة كل دراسة والنتائج التي توصلت إليها، وتم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث. وينتهي هذا الجزء بالتطرق إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة اوجوز (Oğuz, 2010) إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمدراء المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين، وشملت عينة الدراسة 204 معلم يعملون في المدارس الابتدائية في مدينة سامسون في تركيا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمدراء المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. أما دراسة سونج وآخرون (Song et al., 2012) فقد كان من أهدافها دراسة أثر القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في الشركات التجارية الربحية في كوريا، وشملت عينة الدراسة 182 موظف يعملون في احد التكتلات الثلاث الكبرى في كوريا. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة أنوار وآخرون (Anwar et al., 2012) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة

إفادة المنظمة، ويتجاوز توقعات الدور القائمة (Van Dyne et al., 1995). ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية احد أشكال سلوكيات الدور الإضافي (MacKenzie et al., 1998; Van Dyne et al., 1995).

في عام 1988 طور اورغان (Organ, 1988) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث عرّفها بأنها عبارة عن سلوك اجتهادي للفرد، غير معترف به بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافآت الرسمي، وهو في مجموعه يعزز الأداء الفعال للمنظمة. ويقصد بالسلوك الاجتهادي في التعريف، أن السلوك ليس متطلباً واجب التنفيذ في الدور أو الوصف الوظيفي، وإنما هو اختيار شخصي ولا يعاقب الشخص على عدم القيام به (Organ et al., 2006; Organ, 1988;) (1997). أما الجزء الثاني من هذا التعريف، والذي يشير إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية "غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي" فلا يعني بالضرورة أن هذا السلوك لا يعود بأي مردود مادي على الفرد، حيث أنه ومع مرور الوقت ووجود تدفق مستمر من سلوكيات المواطنة التنظيمية للفرد فإنه قد يتشكل انطباع جيد عنه بأنه يصلح أن يكون مشرفاً على زملائه بالعمل، وهذا الانطباع في المقابل يمكن أن يؤثر على توصيات مديره بزيادة راتبه أو ترفيته، والقضية الأساسية هنا أن مثل هذا العائد غير مضمون أو مذكور في عقد العمل (Organ, 1988; 1997).

وقد حدد اورغان (Organ, 1988) خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الكياسة (Courtesy)، والإيثار (Altruism)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic virtue)، والضمير الحي (Conscientiousness). حيث تعرف الكياسة بأنها سلوك طوعي يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين (Podsakoff and MacKenzie, 1994;) (Organ, 1997; 1988). أما الإيثار فيقصد به السلوك الذي يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه بمهمة أو حل مشكلة ذات علاقة بالعمل (Podsakoff and MacKenzie, 1994;) (Organ, 1997; 1988). وتعتبر الروح الرياضية عن استعداد الفرد لتحمل متاعب وأعباء العمل وتحمل ظروف أقل

النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما وجد أن العلاقة بين القيادة الساكنة الانطوائية وسلوك المواطنة التنظيمية ليست ذات دلالة إحصائية.

أما دراسة لي وآخرون (Lee et al., 2013) فكان من أهدافها دراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة 1100 موظف يعملون في 30 شركة في المجمع الصناعي الوطني الكوري، وأظهرت نتائج دراستهم أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وقد أجرى منير وآخرون (Munir et al., 2013) دراسة كان من أهدافها التعرف على أثر القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة 150 موظف يعملون في البنوك العامة والخاصة في مدينتي جوجرانوالا وجوجارات في باكستان. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة سليمان والعبدي (Suliman and Al Obaidli, 2013) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين في البنوك الإسلامية، وشملت عينة الدراسة 150 موظف يعملون في العديد من البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القادتين التحويلية والتبادلية لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأن القيادة التبادلية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين أكثر من القيادة التحويلية، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الساكنة الانطوائية على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة خان وآخرون (Khan et al., 2013) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في باكستان، وشملت عينة الدراسة 174 موظف، وأظهرت النتائج إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والمتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

التنظيمية والدور الوسيط للالتزام العاطفي، وشملت عينة الدراسة 281 موظف يعملون في البنوك وشركات التأمين في ماليزيا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الالتزام العاطفي توسط هذه العلاقة.

أما دراسة همفري (Humphrey, 2012) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ودور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط، وشملت عينة الدراسة 128 موظف يعملون في إحدى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين وأن التماثل التنظيمي لم يكن له تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن قيادة عدم التدخل مرتبطة بشكل سلبي مع سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أجرى بارك وآخرون (Park et al., 2013) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية والدور الوسيط للملكية النفسية على العلاقة بينهما، وشملت عينة الدراسة 214 موظف يعملون في القطاع العام الكوري. وأشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الملكية النفسية، وللملكية النفسية على سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود أثر مباشر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة نغاديمان وآخرون (Ngadiman et al., 2013) فقد كان أحد أهدافها معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين التربويين والمحاضرين في جامعة "Sebelas Maret" في مدينة كوتا سوراكارتا في أندونيسيا، واشتملت عينة الدراسة على 200 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وهدف دراسة التمان (Altman, 2013) إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية والساكنة الانطوائية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المهندسين المدنيين لسلاح الجو المتمركزين في منشأة عسكرية معينة في أوروبا، وشملت عينة الدراسة 117 مهندس مدني، وأشارت

وقد أجرى كيم (Kim, 2014) دراسة كان من أهدافها معرفة فيما إذا كانت القيادة التحويلية ترتبط مع سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة 202 موظف يعملون في حكومة مدينة غوانغجو متروبوليتان في كوريا الجنوبية. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة لافانيا وكاليث (Lavanya and Kalliath, 2015) إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وشملت عينة الدراسة 102 موظف و 20 قائد يعملون في شركة خاصة في مدينة تشيناي في الهند، وأشارت النتائج إلى انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التحويلية وعدم التدخل وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

أما دراسة سينيورت ودينك (Şenyurt and Dinc, 2015) فقد هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الإبتدائية والثانوية الخاصة في البوسنة والهرسك، وشملت عينة الدراسة 80 معلم. وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

وهدفت دراسة سيرين وبيلير (Sirin and Bilir, 2016) إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي وزارة الشباب والرياضة في تركيا، وشملت عينة الدراسة 300 موظف يعملون في الوزارة، وأشارت نتائج دراستهم إلى أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لهما أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وأن العلاقة بين قيادة عدم التدخل وسلوك المواطنة التنظيمية ليست ذات دلالة إحصائية.

وقد أجرى هان وآخرون (Han et al., 2016) دراسة كان من أهدافها معرفة فيما إذا كان هناك أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة 395 موظف يعملون في خمس شركات كبيرة في كوريا الجنوبية وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وقد أجرى جها (Jha, 2014) دراسة كان من أهدافها معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الخدمات، وقد أجريت الدراسة على العاملين في الخطوط الأمامية في قطاع الفنادق الهندية، وشملت عينة الدراسة 319 موظف يعملون في 9 فنادق من فئة الخمسة نجوم في مدينة مومباي في الهند، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما اولسير وآخرون (Ölcer et al., 2014) فقد كان من أهداف دراستهم معرفة أثر القيادة التحويلية للمدراء على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وشملت عينة الدراسة 60 زوج من الموظفين ومشرفيهم (120 مستجيب) ينتمون إلى شركة واحدة كبيرة لصناعة المشروبات والمواد الغذائية في تركيا، وأشارت النتائج إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، وأن القيادة التحويلية لا يوجد لها أي آثار على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة ساناتي ونيكبكاش (Sanati and Nikbakhsh, 2014) إلى دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى خبراء التربية الرياضية في جامعة العلوم والتكنولوجيا التطبيقية في إيران، وشملت عينة الدراسة 270 خبير تربية رياضية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للخبراء.

وقد أجرى دانيش وآخرون (Danish et al., 2014) دراسة كان من أهدافها معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة 80 موظف يعملون في قطاعات مختلفة في باكستان. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما دراسة علي وآخرون (Ali et al., 2014) فقد كان من أهدافها معرفة أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الخاصة في منطقة تشارسادا في باكستان، وشملت عينة الدراسة 356 معلم، وأظهرت نتائج دراستهم أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لهما أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة تبين وجود ندرة في الأبحاث التي درست أثر أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي، حيث لم يجد الباحثون سوى دراسة واحدة تناولت هذا الأثر وهي دراسة سليمان والعبدي (Suliman and Al Obaidli, 2013)، والتي اقتصرت على البنوك الإسلامية فقط في دولة الإمارات العربية المتحدة. ومن هنا نجد بأن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بأنها تناولت أثر كلاً من أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة بالإضافة إلى نمط القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في البنوك سواء أكانت تجارية أم إسلامية.

كما تعد الدراسة الحالية الأولى على مستوى الوطن العربي التي درست أثر القيادة الأخلاقية للمدراء على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وذلك على حد علم الباحثين. إضافة إلى ذلك، لم يجد الباحثون أي دراسة أجريت في الأردن تطرقت إلى أثر الأنماط القيادية مدار البحث على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، وبهذا تكون الدراسة الحالية الأولى على مستوى الأردن التي تطرقت لهذا الأثر على حد علم الباحثين.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة من خلال مراجعة الدراسات والبحوث المنشورة، ومن ثم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لهذه الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات لمتخذي القرار في البنوك الأردنية.

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنوك الأردنية العاملة في الأردن، حيث بلغ مجموع الموظفين العاملين في هذه

البنوك حسب التقرير السنوي لجمعية البنوك في الأردن لعام 2014 (17840 موظف) موزعين على 16 بنك أردني. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، قام الباحثون بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، واستناداً إلى سكران وبوجي (Sekaran and Bougie, 2013) فإن حجم العينة المناسب هو 377 موظف. ولضمان الوصول إلى هذه العينة، تم توزيع 600 استبانة، وكان عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك يتناسب تقريباً مع عدد موظفيه نسبةً إلى عدد الموظفين الكلي لجميع البنوك، حيث تم تسليم كل بنك عدد الاستبانات المطلوب ليقوم بدوره بتوزيعها عشوائياً على موظفيه. في النهاية، تم استرداد 395 استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 65.83% من عدد الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وجد الباحثون أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وعليه فقد قاموا بتصميم استبانة البحث والتي تضمنت جزأين وكما يلي:

الجزء الأول: يمثل الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، والذي تضمن 8 فقرات ممثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة داخل وخارج البنك الحالي، مدة الخدمة في البنك الحالي، مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، مدة الخدمة مع المدير المباشر الحالي، النوع الاجتماعي للمدير المباشر) وذلك لغرض وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يمثل الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة، والذي تضمن 70 فقرة موزعة على قسمين، وعلى النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم 46 فقرة تقيس المتغيرات المستقلة للدراسة، حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال 20 فقرة موزعة على أبعادها الخمسة (4 فقرات لكل بعد)، وتم قياس القيادة التبادلية من خلال 8 فقرات موزعة بالتساوي على بعديها، وتم قياس نمط القيادة الساكنة الانطوائية من خلال 8 فقرات موزعة بالتساوي على بعديها. واعتمد الباحثون على أحدث إصدار من استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ - 5X) التي طورها العالمان أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) لقياس

فعلاً ما وضعت لقياسه، ولتحقيق ذلك تم تحكيم استبانة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 7 من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث، حيث تم اختيارهم من 5 جامعات مختلفة للنظر في صحة ترجمة فقرات الاستبانة وبنائها اللغوي، ومدى وضوح هذه الفقرات، وانتمائها للبعد الذي أدرجت فيه. بعد ذلك قام الباحثون بإجراء بعض التعديلات اللازمة على ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

صحة البناء (Construct validity): قام الباحثون بإجراء اختبار التحليل العملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لكل نمط من أنماط القيادة، ولأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك للتأكد من صحة بناء الاستبانة. وقد تم استخدام طريقة التدوير المتعامد (Varimax)، حيث أوضحت نتائج هذا الاختبار أن جميع أسئلة المتغير الواحد تنتمي لنفس المتغير حصرياً، وأن قيمة التحميل العملي (Factor Loading) لجميع أسئلة المتغير الواحد تزيد عن 0.40، وقيمة الجذر الكامن (Eigenvalue) لكل متغير أكبر من 1.0، وكما يظهر في الجدولين 1 و 2، وهذا يشير إلى صحة بناء الاستبانة ومصداقيتها (Hair et al., 2010). إضافة إلى ذلك، قام الباحثون بإجراء اختبار كايزر-ماير-ولكين (KMO) وذلك لضمان ملائمة التحليل العملي، حيث أظهرت النتائج أن جميع قيم KMO كانت أكبر من 0.50. كذلك تم إجراء اختبار تجانس الفروق (Bartlett's test of sphericity) وأظهرت النتائج أن جميع القيم كانت دالة احصائياً عند مستوى دلالة $P < 0.05$ ، وهذه النتائج تدعم ملائمة التحليل العملي لأداة الدراسة (الاستبانة).

أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والساكنة الانطوائية، وذلك بعد ترجمة الفقرات الخاصة بهذه الأنماط القيادية إلى اللغة العربية. كما استخدم الباحثون المقياس الذي طوره براون وآخرون (Brown et al., 2005) والذي يتكون من 10 فقرات لقياس نمط القيادة الأخلاقية، وذلك بعد ترجمة فقراته إلى اللغة العربية. وتم الطلب من المستجيبين تقييم صفات وسلوكيات مدراءهم المباشرين، وذلك من خلال تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل فقرة من فقرات هذا القسم وباستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

القسم الثاني: تتضمن هذا القسم 24 فقرة تقيس المتغير التابع للدراسة والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية، وتم استخدام المقياس الذي طوره بودساكوف وآخرون (Podsakoff et al., 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بعد ترجمة فقراته إلى اللغة العربية، حيث يتضمن هذا المقياس 24 فقرة موزعة على الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تضمن كل بعد 5 فقرات عدا بعد السلوك الحضاري فقد تتضمن 4 فقرات. وطلب من المستجيبين تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على كل فقرة من فقرات هذا القسم والتي تعبر عن سلوكياتهم الحالية التي قد يمارسونها في العمل باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي. (للحصول على استبانة الدراسة كاملة، يرجى التواصل مع الباحثين)

صدق أداة الدراسة

تستخدم اختبارات المصادقية للتأكد من أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه (Sekaran and Bougie, 2013)، ويهدف التحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام الاختبارين أدناه:

الصدق الظاهري (Face Validity): يهدف هذا الاختبار للتأكد من أن الفقرات الواردة في أداة الدراسة تقيس

الجدول (1)

نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

| سلوك المواطنة التنظيمية | | | | | |
|-------------------------|----------------|----------------|---------|---------|------------------------|
| الضمير الحي | السلوك الحضاري | الروح الرياضية | الكياسة | الإيثار | ترتيب السؤال في كل بعد |
| 0.678 | 0.674 | 0.801 | 0.633 | 0.856 | Q1 |
| 0.663 | 0.773 | 0.864 | 0.812 | 0.827 | Q2 |
| 0.583 | 0.766 | 0.825 | 0.713 | 0.785 | Q3 |
| 0.776 | 0.705 | 0.765 | 0.804 | 0.812 | Q4 |
| 0.684 | - | 0.506 | 0.753 | 0.724 | Q5 |
| 2.308 | 2.136 | 2.911 | 2.782 | 3.217 | Eigen Value |
| 46.162 | 53.395 | 58.225 | 55.639 | 64.340 | % of Variance |

الجدول (2)

نتائج اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للأنماط القيادية

| القيادة التحويلية | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| الإعتبار الفردي | الإستشارة الفكرية | الحفز الإلهامي | السلوكيات المثالية | الصفات المثالية | ترتيب السؤال في كل بعد |
| 0.765 | 0.847 | 0.826 | 0.619 | 0.865 | Q1 |
| 0.809 | 0.882 | 0.886 | 0.851 | 0.824 | Q2 |
| 0.835 | 0.894 | 0.907 | 0.856 | 0.883 | Q3 |
| 0.884 | 0.824 | 0.860 | 0.860 | 0.873 | Q4 |
| 2.719 | 2.974 | 3.030 | 2.578 | 2.969 | Eigen Value |
| 67.978 | 74.343 | 75.760 | 64.454 | 74.237 | % of Variance |
| القيادة التبادلية | | | | | |
| الإدارة بالإستثناء النشطة | | المكافأة المشروطة | | ترتيب السؤال في كل بعد | |
| 0.802 | | 0.827 | | Q1 | |
| 0.880 | | 0.868 | | Q2 | |
| 0.848 | | 0.889 | | Q3 | |
| 0.790 | | 0.855 | | Q4 | |
| 2.761 | | 2.959 | | Eigen Value | |
| 69.021 | | 73.976 | | % of Variance | |
| القيادة الساكنة الإنطوائية | | | | | |
| قيادة عدم التدخل | | الإدارة بالإستثناء الساكنة | | ترتيب السؤال في كل بعد | |
| 0.809 | | 0.806 | | Q1 | |

| | | |
|--------------------------|--------|-------------------------------|
| 0.854 | 0.866 | Q2 |
| 0.869 | 0.831 | Q3 |
| 0.796 | 0.730 | Q4 |
| 69.291 | 2.624 | Eigen Value |
| 69.291 | 65.599 | % of Variance |
| القيادة الأخلاقية | | |
| القيادة الأخلاقية | | ترتيب السؤال في كل بعد |
| 0.529 | | Q1 |
| 0.848 | | Q2 |
| 0.767 | | Q3 |
| 0.854 | | Q4 |
| 0.879 | | Q5 |
| 0.869 | | Q6 |
| 0.831 | | Q7 |
| 0.603 | | Q8 |
| 0.817 | | Q9 |
| 0.694 | | Q10 |
| 6.047 | | Eigen Value |
| 60.474 | | % of Variance |

المقبولة 60% (Nunnally, 1978; Hair et al., 2010)، وبالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية عالية واتساق داخلي عالٍ، كما أنها قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

موثوقية أداة الدراسة (Reliability) للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha). ويتضح من الجدول 3 أن جميع قيم كرونباخ ألفا كانت أكبر من النسبة

الجدول (3)
قيم معامل كرونباخ ألفا

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا | متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا |
|--------------------|-------------|-------------------------|----------------------------|-------------|-------------------------|
| الصفات المثالية | 4 | 0.881 | الإدارة بالاستثناء الساكنة | 4 | 0.822 |
| السلوكيات المثالية | 4 | 0.803 | قيادة عدم التدخل | 4 | 0.850 |
| الحفز الإلهامي | 4 | 0.892 | القيادة الساكنة الانطوائية | 8 | 0.867 |
| الاستئثار الفكرية | 4 | 0.884 | القيادة الأخلاقية | 10 | 0.922 |
| الاعتبار الفردي | 4 | 0.840 | الإيثار | 5 | 0.856 |

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا | متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا |
|---------------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------|
| القيادة التحويلية | 20 | 0.956 | القياسية | 5 | 0.794 |
| المكافأة المشروطة | 4 | 0.882 | الروح الرياضية | 5 | 0.809 |
| الإدارة بالاستثناء النشطة | 4 | 0.848 | السلوك الحضاري | 4 | 0.704 |
| القيادة التبادلية | 8 | 0.894 | الضمير الحي | 5 | 0.685 |
| ----- | | | سلوك المواطنة التنظيمية | 24 | 0.865 |

نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. حيث تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضح من الجدول 4 أن الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة المستقلة كانت مرتفعة باستثناء القيادة الساكنة الانطوائية التي كانت منخفضة، وهذا بدوره يدل على أن الموظفين يرون أن

مدراءهم يمارسون أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والأخلاقية بشكل مرتفع، أما نمط القيادة الساكنة الانطوائية فإن ممارسته تتم بصورة ضعيفة. أما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل بسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المتغير بلغت 4.10 مما يدل على الأهمية النسبية المرتفعة له، وهذا بدوره يشير إلى ارتفاع ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في العمل.

الجدول (4)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

| متغيرات الدراسة | عدد المشاهدات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| القيادة التحويلية | 395 | 3.99 | 0.632 |
| القيادة التبادلية | 395 | 4.02 | 0.646 |
| القيادة الساكنة الانطوائية | 395 | 2.25 | 0.717 |
| القيادة الأخلاقية | 395 | 3.92 | 0.682 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | 395 | 4.10 | 0.396 |

اختبار ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، هناك شرطان يجب توافرها في البيانات التي تم جمعها للتأكد من سلامة وصحة إجراء هذا التحليل وهي: (1) وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (2) وجوب عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة المستقلة أعلى من الحد المسموح (Multicollinearity problems). وعليه فإنه تم

التحقق من توافر هذين الشرطين وكما هو مبين أدناه. اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي بهدف التحقق من مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة توزيع البيانات، حيث تم احتساب قيم الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة للنظر فيما إذا كانت متغيرات الدراسة

من التوزيع الطبيعي. وعليه، فإن عينة الدراسة تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة، وسيتم استخدام الإحصاء المعلمي لاختبار فرضيات الدراسة (Sekaran & Bougie, 2013). والجدول 5 يظهر نتائج الاختبارات.

تقرب من توزيعها الطبيعي أم لا. وتعتبر قيم الالتواء والتفرطح مقبولة إذا تراوحت بين $2+$ و $2-$ (George and Mallery, 2010). وأوضحت النتائج أن جميع قيم الالتواء والتفرطح تتراوح بين $2+$ و $2-$ ، وهذه النتيجة تدعم أن جميع القيم تقرب

الجدول (5)

اختبار التوزيع الطبيعي ومعاملات الالتواء والتفرطح

| معاملات الالتواء والتفرطح | | |
|----------------------------|------------------|-----------------|
| المتغيرات | معاملات الالتواء | معاملات التفرطح |
| القيادة التحويلية | - 0.561 | - 0.047 |
| القيادة التبادلية | - 0.504 | - 0.089 |
| القيادة الساكنة الانطوائية | 0.518 | 0.154 |
| القيادة الأخلاقية | - 0.402 | - 0.350 |
| سلوك المواطنة التنظيمية | - 0.098 | - 0.432 |

من 0.1 يعتبر مقبولاً ويدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي. ويتضح من الجدول 6 أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت أقل من 10 وجميع قيم التباين المسموح به (Tolerance) كانت أعلى من 0.1، وهذا يدل على أن التداخل الخطي ليس مشكلة محتملة عند إجراء اختبار الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار التداخل الخطي (Multicollinearity):

لاختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، تم احتساب قيمة التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة. ووفقاً لـ Hair et al. (2010)، فإن الحصول على قيم (VIF) أقل من 10 والحصول على قيم (Tolerance) أكبر

الجدول (6)

اختبار التداخل الخطي

| VIF | Tolerance | المتغيرات |
|-------|-----------|----------------------------|
| 4.831 | 0.207 | القيادة التحويلية |
| 2.958 | 0.338 | القيادة التبادلية |
| 1.289 | 0.776 | القيادة الساكنة الانطوائية |
| 3.774 | 0.265 | القيادة الأخلاقية |

القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الساكنة الانطوائية والقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية. والجدول 7 يوضح نتائج الاختبار.

اختبار فرضيات الدراسة

تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة والتي تتضمن معرفة فيما إذا كان هناك أثر لكل من

الجدول (7)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لفرضيات الدراسة

| p-value | t-statistics | Beta | | المتغيرات |
|---------|--------------|-------------------|---------|----------------------------|
| | | Coefficients | | |
| 0.000 | 18.578 | 2.518 | | الثابت |
| 0.038 | 2.083 | 0.101 | | القيادة التحويلية |
| 0.048 | 1.985 | 0.074 | | القيادة التبادلية |
| 0.041 | - 2.048 | - 0.045 | | القيادة الساكنة الانطوائية |
| 0.000 | 6.311 | 0.252 | | القيادة الأخلاقية |
| R | R square | Adjusted R square | F-value | p-value |
| 0.716 | 0.513 | 0.508 | 102.667 | 0.000 |

الأهمية لجميع الأنماط القيادية كان أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناءً عليه فإنه يتم رفض الفرضيات الأولى والثانية والثالثة والرابعة العدمية وقبول الفرضيات البديلة. وتجدر الإشارة إلى أن جميع قيم المعامل (Beta) موجبة عدا قيمة المعامل للقيادة الساكنة الانطوائية فكانت سالبة، وهذا يدل على أن جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية باستثناء القيادة الساكنة الانطوائية والتي لها تأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح أيضاً من النتائج الواردة في الجدول 7 أن القيادة الأخلاقية لها أعلى أثر على سلوك المواطنة التنظيمية كما يظهر من قيمة المعامل (Beta) والبالغة 0.252، ويليهما القيادة التحويلية ثم القيادة التبادلية ومن ثم القيادة الساكنة الانطوائية بأثرها السلبي.

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء هذه النتائج.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، وتشير هذه النتيجة إلى أنه من خلال قيام المدراء بتحفيز المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، والتوفيق بين أهدافهم وأهداف المجموعة والمنظمة، وتحفيزهم للالتزام

يتضح من الجدول 7 أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) تبلغ 0.716، وهذا يشير إلى أن قيمة العلاقة الكلية بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الساكنة الانطوائية والقيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) طردية وقوية. كما يُظهر الجدول 7 أن قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ 0.513، وهذا يدل على أن الأنماط القيادية المتمثلة في القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الساكنة الانطوائية والقيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (51.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. ويلاحظ أيضاً من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدلة ($Adjusted R^2$) بلغت 0.508 وهي قريبة من قيمة (R^2)، حيث أنه إذا تم طرح قيمة $Adjusted R^2$ من قيمة R^2 فإن الناتج سيساوي 0.005، وهذا يعني أنه إذا تم تضمين مجتمع الدراسة كاملاً ضمن نموذج الدراسة فإنه سيكون هناك 0.005 انحراف أقل في النتائج.

أيضاً يوضح الجدول 7 أثر الأنماط القيادية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن هناك أثر كلي ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 102.667 وهي دالة إحصائياً. كما ويتضح من النتائج في نفس الجدول أن كل نمط قيادي على حدا له تأثير ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى

مع دراسة (Humphrey, 2012) والتي وجدت أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الساكنة الانطوائية لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه من خلال تجنب المدراء لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها، وتجنبهم التدخل أو اتخاذ أي إجراء عند حدوث المشاكل، فإن هذا قد يؤدي إلى أن ينظر إليهم من قبل مرؤوسيه على أنهم غير فعالين، وبالتالي قد يكون لهذه السلوكيات نتائج عكسية في تعزيز دافعية المرؤوسين. كما أن سلوكيات المدراء الذين ينتهجون نمط القيادة الساكنة الانطوائية قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالاستياء وعدم الراحة وخيبة الأمل، وفي نفس الوقت، فإن مستوى الدافعية للعمل قد ينخفض، مما يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، حيث أن الموظفين يفضلون الحالة التي يكون لديهم فيها ثقة بأن مدراءهم سيصححون ويعالجون الأخطاء في وقت مبكر قبل أن تصبح المشكلة كبيرة وسيمنعون حدوث المشاكل المتوقعة في المستقبل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة Suliman and Al Obaidli (2013) والتي وجدت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الساكنة الانطوائية على سلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الأخلاقية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التعلم الاجتماعي وعمليات التبادل الاجتماعي، حيث أن القادة الأخلاقيين هم قذوة جذابة يوجهون انتباه واهتمام المرؤوسين إلى معاييرهم الأخلاقية وسلوكهم المناسب معيارياً، وبالتالي فإن مرؤوسيهم سيسعون إلى تقليد ومحاكاة سلوكياتهم (Brown and Treviño, 2006). بالإضافة إلى ذلك، فإنه من المرجح أن العلاقات بين القادة الأخلاقيين وموظفيهم تتسم بالتبادل الاجتماعي، وعلاقات التبادل الاجتماعي تعتمد على الثقة والمعاملة بالمثل وتولد مشاعر من الالتزام الشخصي والامتثال والثقة (Brown

بالرؤية والأهداف المشتركة، بالإضافة إلى الاستجابة إلى حاجاتهم الفردية وتحفيزهم لمعالجة المشاكل بطرق مبتكرة، وتقديم التدريب والتوجيه لهم، وتوفير الدعم والتحفيز، فإن هذا قد يؤدي إلى توليد مشاعر من الانتماء لدى الموظفين وتقديمهم إسهامات إيجابية للمنظمة من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن قيام المدير بزيادة اهتمام المرؤوسين بالإنجاز وإثارتهم لتجاوز الأداء المتوقع وتحفيزهم للقيام بأكثر مما يهدفون إليه، قد يؤدي إلى أن يكون الموظف على استعداد لبذل المزيد من الجهد في العمل (Oguz, 2010; Rodrigues and Ferreira, 2015; Podsakoff et al., 1990)، وهذا بدوره يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة مثل (Humphrey, 2012; Suliman and Al Obaidli, 2013; Jha, 2014; Sirin and Bilir, 2016; Han et al., 2016) والتي وجدت أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وقد اختلفت النتيجة أعلاه مع دراسة كلاً من (Park et al., 2013; Ngadiman et al., 2013) والتي وجدت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، وتشير هذه النتيجة إلى الأثر الإيجابي لسلوكيات القائد التبادلي والتي تقوم على نوع من التبادل أو الأخذ والعطاء بين القائد والمرؤوس، حيث أنه إذا كان المدراء يأخذون بعين الاعتبار كلاً من سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات الدور الإضافي عند تقييمهم لأداء الموظفين، فإن هذا قد يؤدي إلى أن ينظر الموظفون إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة للحصول على التقدير والمكافآت، وبالتالي تحفيزهم على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (Podsakoff et al., 1990). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Suliman & Al Obaidli, 2013; Ali et al., 2014; Sirin & Bilir, 2016) التي وجدت أن القيادة التبادلية لها أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. وقد اختلفت النتيجة أعلاه

الذين لديهم قدرات قيادية فعالة ليشغلوا المناصب الإدارية، وعقد دورات تدريبية للمدراء الذين سيتم تعيينهم لتعريفهم بماهية القيادة الأخلاقية والتحويلية والتبادلية، وتعريفهم بأهميتها في التأثير على سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين، والتأكيد عليهم بضرورة ممارسة أنماط القيادة الأخلاقية والتحويلية ومن ثم التبادلية جنباً إلى جنب، حيث أوضحت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة أن المدراء الحاليين في البنوك الأردنية يمارسون فعلاً ودرجة عالية أنماط القيادة الأخلاقية والتحويلية والتبادلية والموظفين في هذه البنوك لديهم سلوكيات مواطنة تنظيمية عالية، لذلك فإن تركيز البنوك الأردنية في التعريف بالأنماط القيادية التي لها تأثير إيجابي على سلوكيات المواطننة التنظيمية يجب أن ينصب على المدراء الجدد الذين سيتم تعيينهم لقيادة فريق من الموظفين للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات المستقبلية

نظراً للإسهامات التي يقدمها سلوك المواطننة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية وزيادة الأداء التنظيمي، ولما له من أثر على نجاح المنظمة، فإنه يمكن إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي لمعرفة أثر الأنماط القيادية على سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين العاملين في هذه القطاعات. بالإضافة إلى أنه يمكن إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى دراسة أثر متغيرات أخرى على سلوك المواطننة التنظيمية مثل الذكاء العاطفي للمدراء بهدف تعزيز هذا السلوك لدى الموظفين لما له من نتائج إيجابية على المنظمة.

المراجع الأجنبية

- Abdallah, A. and Phan, C.A. (2007), "The Relationship between Just-In-Time Production and Human Resource Management, and their Impact on Competitive Performance". *Yokohama Business Review*, 28(2): 27-57.
- Abdallah, A. B. and Matsui, Y. (2007), "The Relationship between JIT Production and Manufacturing Strategy and their Impact on JIT Performance". *Proceedings of the 18th Annual Production and Operations Management Society (POMS) Conference*, May 4-7, Dallas, 1-35.

(and Treviño, 2006). ونتيجة لذلك، فإن المرؤوسين سيسعون إلى التعبير عن امتنانهم وثقتهم من خلال تعزيز وزيادة سلوك المواطننة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Munir et al., 2013; Şenyurt and Dinc, 2015) والتي وجدت أن القيادة الأخلاقية لها أثر إيجابي على سلوك المواطننة التنظيمية للموظفين.

بعد أن تم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، يتضح أن هناك دراسات سابقة اتفقت ودراسات أخرى اختلفت نتائجها عن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وقد يعود سبب عدم إيفاق عدد من نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة إلى إختلاف القطاع المبحوث ومكان إجراء الدراسة، حيث أنه من الممكن أن تؤثر عادات وتقاليد وثقافة المجتمع المبحوث على نتائج الدراسة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويهدف زيادة سلوك المواطننة التنظيمية للموظفين العاملين في البنوك الأردنية، فإن الباحثين يوصون بضرورة أخذ المدراء بعين الاعتبار تأثير سلوكياتهم وتصرفاتهم ونمط القيادة الذي يتبعونه على سلوكيات ومواقف الموظفين. والتأكيد عليهم بالاستمرار بإنتهاج أنماط القيادة الأخلاقية والتحويلية والتبادلية لما لهذه الأنماط من آثار إيجابية على سلوك المواطننة التنظيمية للموظفين، والابتعاد عن ممارسة القيادة الساكنة الانطوائية والتي أوضحت النتائج أن لها آثار سلبية على سلوكيات المواطننة التنظيمية للموظفين.

كما يوصي الباحثون بضرورة إختيار البنوك للأشخاص

المراجع

- Abdallah, A. B., Anh, P.C. and Matsui, Y. (2016), "Investigating the Effects of Managerial and Technological Innovations on Operational Performance and Customer Satisfaction of Manufacturing Companies". *International Journal of Business Innovation and Research*, 10(2/3): 153-183.
- Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M. and Dahiyat, S.E. (2017), "An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational

- Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector". *Communications and Network*, 9(1): 28-53.
- Ali, N. Ali, S. Ahsan, A. Rahman, W., and Kakakhel, S. J. (2014), "Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools' Teachers)". *Life Science Journal*, 11: 175-183.
- Altman, M. R. (2013), *The Effect of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior among Air Force Civil Engineers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis, MN, USA.
- Antonakis, J. Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003), "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3): 261-295.
- Anwar, F., Islam, T., Khan, S. U., and Ungku, U. (2012), "Investigating the Mediating Role of Affective Commitment between Supervisor's Ethical Leadership and Citizenship Behaviors". *World Applied Sciences Journal*, 19(8): 1221-1224.
- Avolio, B.J. and Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Menlo Park, CA, USA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B.J. Bass, J.M., and Jung, D. I. (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Awad, H., Al-Zu'bi, Z.M.F., and Abdallah, A. B. (2016), "A Quantitative Analysis of the Causes of Drug Shortages in Jordan: A Supply Chain Perspective". *International Business Research*, 9(6): 53-63.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997), "Dose the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*, 52(2): 130-139.
- Bass, B. M. (2000), "The Future of Leadership in Learning Organizations". *The Journal of Leadership Studies*, 7 (3): 18-40.
- Bass, B.M., and Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership* (2d ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Y. (2003), "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, J. M., and Bass, R. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M.E., and Treviño, L.K. (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., and Harrison, D.A. (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media.
- Danish, R. Q. Aslam, N. Cheema, A. S., and Hassan, U. (2014), "The Impact of Transformational Leadership and Employee Commitment on Organizational Citizenship Behavior". *Sci.Int.*, 26 (5): 2451-2455.
- George, D., and Mallery, M. (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th ed.). Boston, USA: Pearson.
- Ghasriki, H.Y., and Mahmoodi, A. (2015), "Discussing the Relation between Transactional Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: West Azerbaijan's Department of Health Insurance)". *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1): 3166-3171.

- Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R. (2010), *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper saddle River, NJ: Pearson.
- Han, S. H. Seo, G. Yoon, S. W., and Yoon, D. Y. (2016), "Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors". *Journal of Workplace Learning*, 28(3): 130-149.
- House, R. J., Hanges, R. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., and Dickson, M. A. (1999), Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In, W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership*. (pp. 171-233), Stanford, CT: JAI Press.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., and Curphy, G.L. (2006), *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Humphrey, A. (2012), "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification". *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4): 247-268.
- Jha, S. (2014), "Transformational Leadership and Psychological Empowerment: Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *South Asian Journal of Global Business Research*, 3 (1): 18-35.
- Jordan, J. Brown, M. E. Treviño, L. K., and Finkelstein, S. (2011), "Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership". *Journal of Management*, 39(3): 660-683 .
- Khan, N.R., Ghouri, A.M., and Awang, M. (2013), "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms". *Researchers World-Journal of Arts, Science and Commerce*, 4(2): 144-154.
- Kim, H. (2014), "Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector". *Public Organization Review*, 14(3): 397-417.
- Lavanya, T., and Kalliath, N. (2015), "Work Motivation and Leadership Styles in Relation to Organizational Citizenship Behavior". *Annamalai International Journal of Business Studies and Research*, Special Issue: 11-18.
- Lee, U. H. Kim, H. K., and Kim, Y. H. (2013), "Determinants of Organizational Citizenship Behavior and its Outcomes". *Global Business and Management Research*, 5(1): 54-65.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*, 62(3): 87-98.
- Munir, Y., Malik, M.E., Javaid, B., Arshad, A., Khalid, M., Nawaz, R., and Nazir, S. (2013), "Empirical Investigation of Ethical Leadership, Job Turnover, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior". *Far East Journal of Psychology and Business*, 10(2): 12-20.
- Ngadiman, E. A., and Ratmawati, D. (2013), "Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta". *Educational Research International*, 1 (1): 41-66.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory* (2d ed.). New York: McGraw-Hill.
- Obeidat, B. F., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoerschiedah, A. O., and Maqableh, M. (2017), "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing". *Communications and Network*, 9(1): 1-27.
- Oğuz, E. (2010), "The Relationship between the Leadership Styles of the School Administrators and the Organizational Citizenship Behaviours of Teachers". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9(1): 1188-1193.
- Ölcer, F., Florescu, M.S., and Nastase, M. (2014), "The Effects of Transformational Leadership and Emotional Intelligence of Managers on Organizational Citizenship

- Behaviors of Employees". *Review of International Comparative Management*, 15(4): 385-401.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". *Research in Organizational Behavior*, 12(1): 43-72.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time". *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S. B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: Sage Publications.
- Park, C.H., Song, J. H., Yoon, S.W., and Kim, J. (2013), "A Missing Link: Psychological Ownership as a Mediator between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour". *Human Resource Development International*, 16(5): 558-574.
- Piel, M. A. (2008), *Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix, Arizona, U.S.A.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., and Blume, B. D. (2009), "Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S. B. (1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research". *Human Performance*, 10(2): 133-151.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, S. B., Moorman, R.H., and Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31(3): 351-363.
- Robbins, S.P., and Judge, T. A. (2013), *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Inc, USA.
- Rodrigues, A., and Ferreira, M. (2015), "The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors". *Psico-USF*, 20(3): 493-504.
- Rofcanin, Y., and Mehtap, Ö. (2010), "Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: An Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus". *International Journal of Global Business*, 3(1): 83-101.
- Sanati, S. S., and Nikbakhsh, R. (2014), "The Relationship between Transformational Leadership Style and Organization Citizenship Behavior in Physical Education Experts in University of Applied Science and Technology in Iran". *International Journal of Sport Studies*, 4 (11): 1436-1441.
- Sekaran, S., and Bougie, R. (2013), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th ed.). United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.
- Şenyurt, H., and Dinc, M. S. (2015), "The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Private Primary and High School Teachers in Bosnia and Herzegovina". *International Conference on Economic and Social Studies*, 2 (2): 130-136.
- Shehadeh, R.M., Al-Zu'bi, Z.M.F., Abdallah, A.B.

- and Maqableh, M. (2016), "Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan". *Journal of Management Research*, 8(1): 18-49.
- Sirin, Y., and Bilir, P. (2016), "The Effects of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior: Study on Employees of Youth and Sports Ministry". *Proceedings of Multidisciplinary Academic Conference*, May 27-28, Prague, 62-71.
- Song, J. H. Kang, I. G. Shin, Y. H., and Kim, H. K. (2012), "The Impact of an Organization's Procedural Justice and Transformational Leadership on Employees' Citizenship Behaviors in the Korean Business Context". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (4), 424-436.
- Suifan, T. S., Abdallah, A.B., and Diab, H. (2016), "The Influence of Work Life Balance on Turnover Intention in Private Hospitals: The Mediating Role of Work Life Conflict". *European Journal of Business and Management*, 8(20): 126-139.
- Suifan, T. S., Abdallah, A.B., and Sweis, R.J. (2015), "The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan". *International Business Research*, 8(9): 67-82.
- Suliman, A., and Al Obaidli, H. (2013), "Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector: The Case of the UAE". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2): 115-134.
- Tai, C.L., Chang, C.M., Hong, J.Y., and Chen, L.C. (2012), "Alternative Models for the Relationship among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study of New Product Development Teams in Taiwan". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57(1): 511-517.
- Van Dyne L., Cummings, L.L., and Parks, J. M. (1995), "Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)". *Research in Organizational Behavior*, 17(1): 215-285.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

The Role of Modern Leadership Styles in Enhancing the Behavior of Organizational Citizenship among Employees Working in Jordanian Banks

Odai Mohammad Yaghmour, Taghrid Saleh Suifan*, Ayman Bahjat Abdallah**

ABSTRACT

This study aimed at investigating the role of modern leadership styles in enhancing organizational citizenship behavior of employees working in Jordanian banks. To this end, four leadership styles have been selected: transformational leadership, transactional leadership, passive/avoidant leadership and ethical leadership. In order to achieve the study objectives, a questionnaire has been designed to collect data. The study population consisted of all employees working in operating Jordanian banks, where 600 questionnaires were distributed to the respondents. The number of questionnaires distributed to each bank was proportional to the number of its employees. The number of questionnaires that were returned and were valid for analysis was 395, representing a response rate of 65.83%. The study revealed that transformational, transactional and ethical leadership styles have a positive effect on the organizational citizenship behavior of employees, while passive/avoidant leadership has a negative effect on the organizational citizenship behavior. The study concluded with some recommendations, including advising managers to pay more attention to their actions, behaviors and leadership styles, as these will affect the behaviors and attitudes of their subordinates. The researchers also recommended further similar studies to be conducted in other sectors in Jordan to confirm the findings of this study.

Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Passive/avoidant leadership, Ethical leadership, Organizational citizenship behavior.

* Department of Business Management, Faculty of Business, The University of Jordan. a.abdallah@ju.edu.jo

Received on 20/4/2017 and Accepted for Publication on 8/2/2018.