

دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Geliştirmede Dönüşümcü Liderliğin Rolü "Umman'daki İslami Banka Çalışanları Üzerine Bir Alan Çalışması"

The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organized Citizenship Behavioral "A field Study on the Employees of Islamic Banks in Oman"

Dr. Jaber shouib Alesmail

* Assistant Professor, Institute of Public Administration, Oman, Economic and Finance, drjaber2610@gmail.com

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışındaki rolünü üç soruyu cevaplayarak analiz etmektir:

- 1. Umman Sultanlığı'ndaki İslami bankalarda dönüştürücü liderlik tarzı ne ölçüde var?*
- 2. Bu bankalardaki personel ne ölçüde düzenleyici vatandaşlık davranışları uygulamaktadır?*
- 3. İslami bankalardaki dönüşümcü liderlik tarzı ne ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışının uygulama seviyesini etkiliyor?*

Umman Sultanlığında yaklaşık 90 çalışanı bulunan İslami bankalarında yapılan görüşmeler ve saha çalışması ile toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, çalışan liderlerin dönüşümcü liderlik tarzına yönelik algı düzeyinin 3.47 düzeyinde olduğunu görülmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları ortalama 3.66'dır. Ayrıca demografik değişkenlerin, çalışanların dönüşümcü liderlik algısını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüştür. Örgütsel tarz unsurlarının (karizmatik liderlik, motivasyon ve ilham, bireysel duygulara dikkat, yaratıcı cesaret) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, İslam bankaları.

Jel Kodları: L26, O18, R11, B21.

ABSTRACT

The research aims to analyze the role of transformational leadership in organizational citizenship behavior by answering the following questions

- 1. What is the level of the availability of transformational leadership in Islamic banks operating in the Sultanate of Oman.*
- 2. To what extent the employees in these banks exercise organizational citizenship behaviors.*
- 3. To what extent the transformational leadership style within the Islamic banks under study.*
- 4. To what extent is the transformational leadership style in Islamic banks influencing the level of implementation of organizational citizenship behavior?*

Analyzing the data, collected through interviews and field study in Islamic banks in the Sultanate of Oman estimated at 90 employees, showed that the level of employee perception of the transformational leadership style was averaged at 3.47. The employees' perception of the organizational citizenship behaviors averaged at 3.66. Also the results showed that the demographic variables affect the employees' perception of the transformational leadership style and organizational citizenship behaviors. There is a significant effect of the elements of the transformational style (charismatic leadership, motivation and inspiration, attention to individual feelings, creative encouragement) on the dimensions of organizational citizenship behaviors.

Keywords: transformational leadership, organizational citizenship, Islamic banks.

Jel Codes: L26, O18, R11, B21.

الملخص

يهدف البحث إلى تحليل دور نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. التعرف على مدى توافر النمط القيادي التحويلي في المصارف الإسلامية العاملة بسلطنة عمان.
2. التعرف على مدى ممارسة الموظفين في هذه المصارف لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. التعرف على مدى تأثير النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية موضوع الدراسة - بسلطنة عمان في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث أظهرت نتائج البيانات التي تمّ جمعها عن طريق المقابلات والدراسة الميدانية لعينة البحث المتمثل بالموظفين في المصارف الإسلامية -موضوع الدراسة- بسلطنة عمان والذي قدر بـ 90 موظف، إن مستوى إدراك الموظفين للنمط القيادي التحويلي كان متوسطاً بمتوسط حسابي قدره 3,47، كما إن إدراك الموظفين في هذه المصارف لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3,66، كما أظهرت النتائج وجود بعض الاختلافات الجوهرية لإدراك الموظفين للنمط القيادي التحويلي و لسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المتغيرات الديمغرافية. وكذلك الأمر أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود أثر معنوي لعناصر النمط التحويلي (القيادة الكارزمية، الدفع والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - المواطنة التنظيمية - المصارف الإسلامية

المقدمة:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، إذ يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات ومهارات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ولهذا كان البحث عن الممارسات القيادية الحديثة التي تزيد من الإنتاجية وترفع من كفاءة العاملين، وهذا ما تم ربطه بالسلوك التنظيمي في قطاعات الأعمال المختلفة، يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة في هذا المجال، خصوصاً في القطاع المصرفي الذي يحاول أن يوفر المناخ التنظيمي الأمثل

لموظفيه، باعتباره أكثر القطاعات التي يكون فيه التداخل والترابط الأمامي والخلفي لسياسات وإجراءات العمل بين أقسامه وإداراته كبيرة.

لا يمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن تنشأ وتستمر وتتطور إلا في ظل بيئة حاضنة ومشجعة، وهذه البيئة ترتبط بعوامل كثيرة تتعلق بالبيئة المادية والمعنوية داخل المنظمة، ولكن أهم ما يمكن أن يشجع هذه السلوكيات أو يقضي عليها هو النمط القيادي الذي يمارسه المدراء أو القادة داخل المنظمة، فنمط القيادة إما أن يكون عامل جذب وتشجيع أو أن يكون عامل طرد وتثبيط لمثل هذه السلوكيات الإيجابية من قبل العاملين في المنظمة.

تأسيساً على ما سبق، فقد تم الاهتمام في هذا البحث بسلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثير النمط القيادي التحويلي على ممارسة العاملين لهذا السلوك، والحديث في هذا البحث تمحور حول القيادة التحويلية، سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده.

مشكلة البحث:

لقد بدأ سلوك المواطنة التنظيمية يحتل أهمية كبيرة داخل منظمات اليوم على اختلاف أنواعها (حكومية/خاصة، إنتاجية/خدمية) واختلاف النشاطات التي تمارسها هذه المنظمات وطبيعتها، ولكن بحث هذا المتغير ومعرفته وتحليله والارتقاء به لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة النمط القيادي الأكثر تأثيراً في هذا السلوك بما يساهم في الحد من المشاكل التي تواجه المنظمات التي تتمثل عادةً بضعف الأداء وحالة اللامبالاة بالممارسات الإدارية، لذا فقد تم اختيار قطاع المصارف الإسلامية في سلطنة عمان لبحث واقع هذه المتغيرات،

وبناءً على ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- هل يتوافر النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية بسلطنة عمان؟
 - ما مدى إدراك الموظفين (المدراء) في هذه المصارف للنمط القيادي التحويلي، وهل يختلف هذا الإدراك باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية الخاصة بهم؟
 - ما مدى ممارسة الموظفين في المصارف الإسلامية بسلطنة عمان لسلوك المواطنة التنظيمية، وهل يختلف مستوى هذه الممارسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية؟
 - ما مدى تأثير النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية بسلطنة عمان في ممارسة الموظفين (المدراء) لسلوك المواطنة التنظيمية؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تم الاستعانة بمقياس (MLQ) المعد من قبل (Bass & Avolio, 1997)، الذي يقيس النمط القيادي (التحويلي)، وفي عام (1997) وضع (Bass & Avolio) المقياس بصيغته الأخيرة، وقد قام الباحث بترجمة بنود هذا المقياس إلى اللغة العربية.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلي:

أ- البحث عن معايير تتعلق بشخصية ونمط القائد أو المدير أو المسؤول في المنظمات الحكومية، بحيث يحقق وجود هذه المعايير الوصول إلى أنماط قيادية ناجحة وقادرة على التأثير في سلوكيات الموظفين وممارستهم لسلوكيات تطوعية كسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- تلعب ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في جميع المنظمات دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية، مما يؤثر في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمواطنين.

ت- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة: المدراء والقادة في المصارف الإسلامية بشكل خاص وفي بقية المنظمات الخاصة والحكومية بشكل عام، داخل سلطنة عمان وخارجها.

أهداف البحث:

أ- التعرف على مدى تطبيق الممارسات الفعالة لنمط القيادة التحويلية في المصارف الإسلامية بسلطنة عمان.

ب- التعرف على مدى ممارسة الموظفين في المصارف الإسلامية لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ت- التعرف على مدى تأثير النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية بسلطنة عمان في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ث- الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديمغرافية في إدراك النمط القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين.

ج- تقديم مقترحات مناسبة لمتخذي القرار في هذه المصارف تهدف إلى تشجيع ممارسات وسلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها من منعكسات إيجابية، وهذه المقترحات يمكن أن تستفيد منها المنظمات الخاصة والعامة في سلطنة عمان.

فرضيات البحث:

☒ الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين (الموظفين) في إدراكهم للنمط القيادي التحويلي في المصارف الإسلامية بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي)".

☒ **الفرضية الرئيسية الثانية:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين (الموظفين) في إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان (الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي)".
المفاهيم والمصطلحات:

أ- القيادة التحويلية: تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل (Downton 1973) في حين يعتبر (James Burns) أول من حاول الربط بين القيادة والتبعية، ويبيّن أن القيادة تختلف عن استخدام القوة والنفوذ حيث لا يمكن فصلها بأي حال عن حاجات الأتباع، وأضاف بيرنز ان القيادة التحويلية هي العملية التي تشترك فيها القائد مع المرؤوسين فتتكون فيما بينهم روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كلٍ منهم، حيث يعمل القادة وفقاً لهذه المفهوم بتلبية حاجات الأتباع ومساندتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم. (هاوس: 187، 2006-188)

إن القيادة التحويلية كما وصفها بيرنز (Burns) هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (الشريفي والتتح، 2010).

ب- سلوك المواطنة التنظيمية: يعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن السلوك التطوعي الذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية ووفقاً للإجراءات والوسائل المتبعة في المنظمة، حيث يعتبر دوراً إضافياً يقوم به الموظف تجاه زملائه داخل المنظمة ولا ينتظر المكافأة أو الترفيات وغيرها بناء عليه.

وعرفه (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري) (Organ 1988, Mackenzie et al., 1993, Lihfarh, et al., 1997)

أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

1- النمط القيادي التحويلي:

مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض وقد حاولت بعض الدراسات الحديثة تحديد مفهوم القيادة

التحويلية:

يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل والغايات وتشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية.

ويقوم هذا النمط القيادي على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على اشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي باحتياجات إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (العامري: 2002, 19-39).

1/1 عناصر القيادة التحويلية:

أ- القيادة (الكرزمايكية) أو الجاذبية القيادية:

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منها نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم احتياجات الآخرين وإيثارها على الحاجات الفردية وأن يكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم. (الهوري: 2005, 29)

ب- الدفع والإلهام :

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفائل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في الحالات المستقبلية وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. (حافظ وآخرون: 2002, 57).

ت- الاهتمام بالمشاعر الفردية:

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية في ما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء.

ث- التشجيع الابداعي:

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ,وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.

ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ, ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته, فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده أو تغييره. (Cherniss & Goleman:2014,157).

2- سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتصل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بالإسهامات الايجابية للعاملين وتجنب السلوكيات المؤذية والتي تلحق الضرر والتجاوز على زملاء العمل فضلاً عن اصحاب المصالح الاخرين في المنظمة (Markoczy & Xin:2004,3)، ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفاعلية للمنظمة ككل (Losisch:2010,7-32).

وقد عرفه (Konovask & Pugh: 1994,656): بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأة الفرد من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

وترى (عبد الرحمن: 2005, 86) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي « سلوك فردي، تطوعي، عقلائي، إيجابي موجه نحو الزملاء أو المشرفين أو المنظمة، يقع خارج نطاق الوصف الوظيفي الرسمي إلا أنه مرغوب من قبل الإدارة، لا يخضع للثواب والعقاب التنظيمي لكنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية».

2-1: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن البحث الحالي اعتمد على الأبعاد الخمسة بحسب ما أورده (نوح,2013)، (Loisch,2010)، (Mackenzie, 1993) والتي تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية وكما يأتي (Podsakoff:2000,516-517):

أ- الايثار: يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الاخذ بالاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة، ويعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الاخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن ومن نماذج سلوك الايثار مشاركة العاملين الاخرين طرق واساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعدة العاملين الجدد

وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل، استغناء العامل عن بعض إجازاته في سبيل العمل أو لصالح أحد زملاءه.

ب- الضمير الحي: يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب.

ت- الكياسة واللطف: يعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع لمشاكل التي يمكن إن يتعرض لها زملائه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا المكون أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدماً بتلك القرارات، وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة ومن الأمثلة على هذا المكون عدم الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

ث- الروح الرياضية: هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العريضة دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، إضافة لقبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح إن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن إن يخفض عبء العمل على الرئيس المباشر وإن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية. مثال: العمل لساعات إضافية بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي، تقبل بعض المهام غير المطلوبة رسمياً من العامل.... الخ.

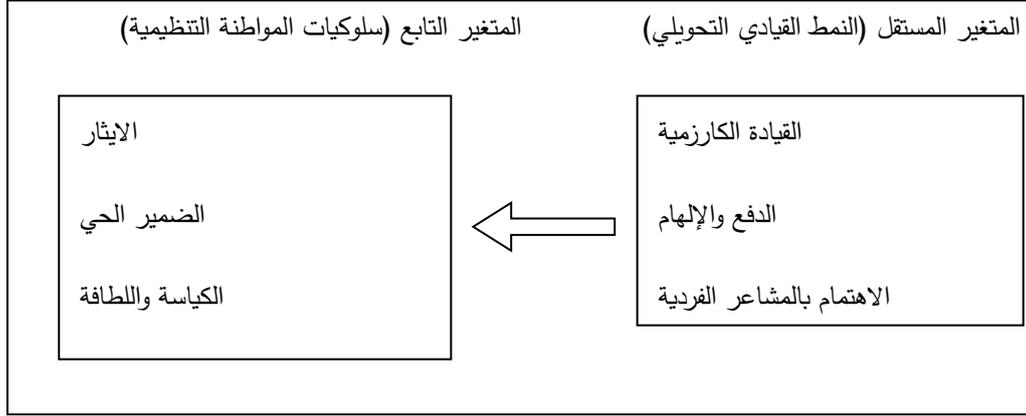
ج- السلوك الحضاري: يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الاهتمام ب حياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.

3- نموذج البحث: بناء على الإطار النظري فإن الباحث اعتمد في بناء النموذج على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل المتمثل بالنمط القيادي التحويلي: حيث تم اعتماد النموذج الذي قدمه كلاً من الباحثين

(Bass & Avolio, 1997).

- المتغير التابع المتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية: حيث تم اعتماد النموذج استناداً لما أورده كلاً من (نوح،2013)، (Loisch,2010)، (Mackenzie,1993). حيث تم الاتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (Podsakoff: 2000,516-517)



4- الدراسات السابقة:

❖ دراسة (العرايضة، 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المدراء للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

❖ دراسة (الشريفي والتتح،2010) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من 690 معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها . واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ووسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1-إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

❖ دراسة (Suliman,Hanan,2009) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوكيات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الإسلامي، وأيضاً الكشف عن دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في التأثير بمخرجات العمل، شملت عينة الدراسة (150) موظف يعملون لعدد من البنوك الإسلامية في الإمارات العربية المتحدة، وقد كشفت النتائج إن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تميل إلى لعب دور هام في سلوك المواطنة التنظيمية، كما كشفت أيضاً إن سلوك القيادة التبادلية له تأثير ايجابي قوي على سلوك المواطنة التنظيمية من سلوك القيادة التحويلية على الرغم من وجود اختلاف بسيط جداً في العلاقة بين النمطين، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات إلى المشرفين في البنوك الإسلامية.

❖ دراسة (شاهين، 2001) فقد هدفت إلى:

1- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة.

2- إزالة الغموض الذي يكتنف علاقة القيادة بسلوكيات المواطنة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

1- يتحدد النمط القيادي المناسب أو الفعال وفقاً لحاجة التابعين والموقف وليس هناك نمط واحد يصلح لكافة المواقف وكافة الأتباع

2- ضرورة تدريب المديرين على نمط القيادة الديمقراطي لارتباطه الدال بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بعد استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أنها حاولت أن تشير إلى أغلب الأنماط القيادية وعدم تركيزها على نمط قيادي واحد، بحيث يتم التأكد من توافره في مجتمع العينة ثم ما مدى تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يميز هذا البحث أنه يسعى للتركيز على نمط القيادة التحويلية في المصارف الإسلامية العمانية موضوع الدراسة ودراسة مدى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، واستخلاص أهم النتائج التي يمكن أن تعزز من إنتاجية العاملين في المصارف.

ثانياً: منهجية البحث:

1- منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسوبه المسحي ذلك من خلال الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية المحكمة والأبحاث السابقة، والمؤتمرات العلمية ومن قواعد البيانات في المكتبات العالمية ومن صفحات الانترنت المتخصصة. إضافة لقيام الباحث بدراسة ميدانية لاستقصاء آراء الموظفين في تأثير النمط القيادي التحويلي ضمن المصارف الإسلامية بسلطنة عمان في ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك باستخدام استبيان صُمم لهذا الغرض، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية، وتم عمل الدراسة الميدانية على المصارف الإسلامية العاملة في سلطنة عمان وهما مصرف نزوى، ومصرف العز الإسلامية.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في مصرفي نزوى والعز الإسلامي بسلطنة عمان، أما عينة البحث فقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث، وقام الباحث بتوزيع أكثر من (112) استمارة استقصاء "استبانة" وتم استبعاد بعض الاستبانات وعددها (22) لعدم اكتمالها أو لعيوب أخرى وبقيت (90) استبانة جاهزة للتحليل العملي، مع العلم أن هذه العينة مقبولة وتخضع للتوزيع الطبيعي.

3- أداة الدراسة والمتغيرات الديموغرافية

تم تصميم استمارة استبيان بغرض جمع البيانات من الموظفين في المصارف الإسلامية بسلطنة عمان، وذلك كأداة لجمع المعلومات الميدانية، حيث تم توزيع ما يقارب 112 استمارة استقصاء على موظفي هذه المصارف، حيث تم استبعاد 22 استمارة استقصاء وذلك نتيجة لتحيز المستقصين في إجاباتهم، وقد احتوت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أقسام كما يلي:

- القسم الأول للمعلومات الديموغرافية (الاسم، الجنس، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني الأسئلة الخاصة بمحور أبعاد النمط التحويلي: تكون من أربعة أبعاد هي: بعد القيادة الإلهامية التي تمثلت بالعبارات من (1-8)، وبعد الدفع والإلهام التي تمثلت بالعبارات من (9-12)، وبعد الاهتمام بالمشاعر الفردية والتي تمثلت بالعبارات من (13-16)، وبعد التشجيع الإبداعي والذي تمثل بالعبارات من (17-20).
- القسم الثالث الأسئلة الخاصة بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: تكونت الأسئلة الخاصة به من خمسة أبعاد هي: سلوك الإيثار والذي تمثل بالعبارات من (1-5)، سلوك الضمير الحي الذي تمثل بالعبارات من (6-

(10)، سلوك الكياسة واللفظ والذي تمثل بالعبارات من (11-15)، سلوك الروح الرياضية والذي تمثل بالعبارات من (16-20)، والسلوك الحضاري الذي تمثل بالعبارات من (21-25).

4- صلاحية أداة الدراسة

للتثبت من صدق أداة الدراسة وثوقيتها وخلوها من الأخطاء والمشكلات تم إتباع عدد من الخطوات وهي:

أ- اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تُعبّر الصلاحية أو صدق المقياس عن مدى القدرة على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، ومن أنواعه الصدق المفاهيمي وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع مكونات التعريف المفاهيمي لذلك المتغير، ويمكن تحقيق هذا النوع من الصدق بصياغة مقياس المتغير استناداً لتعريفه المفاهيمي أولاً، وبتحكيم الخبراء ثانياً وهذا ما قام به الباحث بشكل فعلي. والنوع الآخر للصدق هو الصدق الذاتي، ويعبر عن مدى ترابط العبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس (Hair: 1998,117). كما تم الحصول على المقاييس المستخدمة من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة عليها، أو من خلال صياغة مقياس بناء على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، ونوقشت جميعها مع المشرفين وبعض المختصين في العلوم الإدارية.

ب- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة:

لثبات المقياس Reliability جانبيين الأول هو استقرار المقياس بحيث يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الثاني للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصمّمه. واعتمد الباحث أسلوب Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج (SPSS).

الجدول رقم (1) معاملات Cronbach's Alpha لمتغيرات البحث

عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha	المتغير
45	.932	النمط التحويلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

ثالثاً: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

1- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث¹

تم تحليل البيانات التي جمعت عن طريق استمارة الاستقصاء المصممة وفق مقياس Likert scale الخماسي مع العلم أن القيمة 3.4 تعد القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت الخماسي.

❖ الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (النمط القيادي التحويلي)

جميع جداول الإحصاءات الوصفية من إعداد الباحث¹.

الجدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي التحويلي

المستوى	الانحراف	الوسط	العبارات
قوي	.73685	4.0444	يشعر الآخرون بالفخر لأنهم يعملون معي.
قوي	1.05551	3.6222	أتجاوز تحقيق منفعي الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للمجموعة.
قوي	1.20076	3.4556	أحظى باحترام جميع من يعمل معي.
قوي	1.15627	3.7889	أظهر قوة وثقة بالنفس في كل ما أواجه.
قوي	1.01702	3.7222	أمثل رمزاً للنجاح والإنجاز بالنسبة للمرؤوسين.
قوي	1.14061	3.4111	أتحدث إلى المرؤوسين من وقت لآخر عن أهمية تحقيق أهداف المنظمة.
قوي	1.13425	3.5000	أحث المرؤوسين على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية والأدبية في العمل.
قوي	.92543	3.5556	أحث المرؤوسين على أهمية أن يكون لديهم الإحساس الكامل بالمهمة الموكلة إليهم.
قوي	.65979	3.6375	المتوسط الحسابي للقيادة الكاريزمية
متوسط	.88234	3.0889	أزيد من تفاؤل المرؤوسين بالمستقبل.
متوسط	.88404	3.2222	أتحدث بوضوح عن رؤيتي للمستقبل.
قوي	.70887	3.5444	أجعل المرؤوسين يثقون بأن الأهداف سيتم تحقيقها.
متوسط	.94868	3.2333	أحدد بوضوح الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف.
متوسط	.44064	3.2722	المتوسط الحسابي للدفع والإلهام
متوسط	.94868	3.2333	أخصص وقتاً لتعليم وتدريب المرؤوسين.
قوي	1.15627	3.7889	أتعامل مع كل مرؤوس كفرد أكثر من مجرد أنه عضو في المجموعة.
قوي	1.01702	3.7222	أعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة.
قوي	1.14061	3.4111	أساعد المرؤوسين في تطوير نقاط القوة لديهم.
قوي	.72661	3.5389	المتوسط الحسابي للاهتمام بالمشاعر الفردية
قوي	1.13425	3.5000	أعيد النظر في الافتراضات الرئيسة عند المرؤوسين للتحقق من ملائمتها.
قوي	.92543	3.5556	أزود المرؤوسين بأراءٍ تجعلهم يعيدون التفكير في أمورٍ مسلم بها.
متوسط	.88234	3.0889	أشجع المرؤوسين على التفكير في حل المشكلات السابقة من زوايا مختلفة وبطرقٍ جديدةٍ.
متوسط	.88404	3.2222	أمنح المرؤوسين الفرصة للتميز عن طريق تشجيعهم لأداء مهام غير روتينية.
متوسط	.68126	3.3417	المتوسط الحسابي للتشجيع الابداعي
قوي	.54371	3.4700	المقياس الكلي للنمط القيادي التحويلي

يتضح للباحث ومن الجداول رقم (2) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس النمط القيادي التحويلي المدرك لدى الموظفين في المصارف الإسلامية (عينة البحث) ما يلي: بلغ الوسط

الحسابي للمقياس الكلي (3.4700) بانحراف معياري (0.54371)، مما يعني أن هناك إن إدراك الموظفين (المدرء) في المصارف الإسلامية العُمانية للنمط القيادي التحويلي وبدرجة متوسطة.

❖ الإحصاءات الوصفية لُبُعد سلوك الايثار

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد سلوك الايثار

العبارات	الوسط	الانحراف	المستوى
أعمل مع الموظفين بروح الفريق.	2.9444	.70887	متوسط
أستخدم العبارات الطيبة في حوار مع الموظفين.	4.3444	.73685	قوي جداً
أضع اقتراحات الموظفين موضع العمل والتنفيذ.	3.6222	1.05551	قوي
أشبع الحاجات الشخصية للموظفين.	3.4556	1.20076	قوي
أفسح المجال أمام الموظفين لمعرفة ما يتوقع منهم.	3.7889	1.15627	قوي
المقياس الكلي لُبُعد سلوك الايثار	3.6311	.48521	قوي

❖ الإحصاءات الوصفية لُبُعد سلوك الضمير الحي

الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد سلوك الضمير الحي

العبارات	الوسط	الانحراف	المستوى
إذا تعود الكل على التأخر فلا اكون مثلهم.	3.7222	1.01702	قوي
أتقيد بمواعيد الحضور والانصراف.	3.4111	1.14061	قوي
أعمل على مراعاة معايير الوظيفة العامة.	3.5000	1.13425	قوي
عندما ينتهي الدوام فأنتني أؤدي العمل الذي كنت أقوم به.	3.5556	.92543	قوي
يتدخل الموظفون وينصحون بعضهم فيما لو تم اكتشاف الأخطاء.	3.8000	.95046	قوي
المقياس الكلي لُبُعد سلوك الضمير الحي	3.5978	.82079	قوي

*الإحصاءات الوصفية لُبُعد سلوك الكياسة واللفظ

الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد سلوك الكياسة واللفظ

العبارات	الوسط	الانحراف	المستوى
بكل سرور اتكلم مع الآخرين عن مزايا العمل.	4.3111	.75913	قوي جداً
انتبه للتأثير الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	3.6333	1.01062	قوي
أيا طلب مني المساعدة أقدم له اياها ان كان زميلا ام غيره.	3.3778	1.18585	قوي
اتحدث عن عملي بإيجابية في المجتمع بالرغم من أنه لا يبعث على السرور.	3.8000	1.14362	قوي جداً
أحرص على تقادي المشكلات قبل وقوعها.	2.9444	.70887	متوسط
المقياس الكلي لُبُعد سلوك الكياسة واللفظ	3.6133	.44952	قوي

❖ الإحصاءات الوصفية لُبُعد سلوك الروح الرياضية

الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد سلوك الروح الرياضية

المستوى	الانحراف	الوسط	العبارات
قوي جداً	.73685	4.3444	أتحاور مع زملاء العمل بكل جدية عندما يتكؤوا في أداء المهمات المناطة بهم.
قوي	1.05551	3.6222	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل
قوي	1.20076	3.4556	إذا أخطأت في حق أحد فإني أقدم الاعتذار
قوي	1.15627	3.7889	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة المشاكل
قوي	1.01702	3.7222	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر
قوي	.56949	3.7867	المقياس الكلي لُبُعد سلوك الروح الرياضية

❖ الإحصاءات الوصفية لُبُعد السلوك الحضاري

الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبُعد السلوك الحضاري

المستوى	الانحراف	الوسط	العبارات
قوي	1.14061	3.4111	أقوم بتقديم الأفكار لمصلحة العمل حتى لو لم يحترمها الآخرون.
قوي	1.13425	3.5000	أحث زملائي على العمل عندما ينشغلون بالأحاديث الجانبية.
قوي	.92543	3.5556	أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية.
قوي	.95046	3.8000	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
قوي جداً	.75913	4.3111	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في العمل.
قوي	.71578	3.7156	المقياس الكلي لُبُعد السلوك الحضاري

يتضح للباحث ومن الجداول رقم (3) و (4) و (5) و (6) و (7) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية المدركة للموظفين (عينة البحث) ما يلي: بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي (3.6689) بانحراف معياري (4.8243)، مما يعني أن هناك إن إدراك الموظفين في المصارف الإسلامية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبدرجة متوسطة.

2- تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات الكامنة

وهنا قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع والهدف في ذلك معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل منها على التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5% Significance Level .

أ- اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

من الجدول (8) يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لعناصر النمط التحويلي (القيادة الكارزمية، الدفع والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الإبداعي) كمتغيرات مستقلة في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. حيث بلغت قيمة F (297.08) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم التابع.

الجدول رقم (8) جدول تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع*

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	19.554	4	4.889	297.08	.000 ^d
البواقي	1.399	85	.016		
الإجمالي	20.953	89			

والقدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث يبين الجدول رقم (9) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.933)، ومعامل التحديد المعدل (93,0%) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (93,0%) من التغير الحاصل في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي قوة تفسيرية ممتازة، تدل على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وأن الباقي ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

الجدول رقم (9) جدول معاملات التحديد

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.966 ^d	.933	.930	.12828

ب- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع:

الجدول (10) نموذج الانحدار لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعياري Beta	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	-.030	.131		.225	.822	
القيادة الكارزمية	1.678	.062	2.281	27.037	.000	معنوية
الدفع والإلهام	.779	.050	.708	15.518	.000	معنوية
الاهتمام بالمشاعر الفردية	-.516	.042	-.773	12.273	.000	معنوية
التشجيع الإبداعي	-.931	.050	-1.307	18.697	.000	معنوية

* SPSS, V.18 جميع الجداول الواردة في هذا البحث من إعداد الباحث كنتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (

من الجدولين السابقين (9) و(10) يتبين أن عناصر النمط التحويلي (القيادة الكارزمية، الدفع والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) تؤثر إيجابياً في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

3- اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين (الموظفين) في إدراكهم للنمط القيادي التحويلي في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي،)" ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا قمنا بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One-Way ANOVA، ولا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً، أي أن قيمتها أكبر (0.05) وعلى العكس من ذلك عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (0.05) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق، كما أن الباحث استخدم اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين في حال أن المتغير المدروس يحتوي على مستويين فقط.

وعليه فإن الباحث يرفض فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى معنوية الاختبارات أقل من (0.05) كما إن الباحث يقبل فرضية العدم إذا كان مستوى معنوية الاختبارات أكبر من (0.05)

جدول رقم (11) اختبار T-Test للنمط القيادي السائد لمفردات العينة حسب نوع المبحوثين

المتغير	التكرار		المتوسط الحسابي		قيمة الاختبار T	المعنوية
	ذكر	أنثى	نكر	أنثى		
القيادة الكارزمية	65	25	3.6692	3.6900	.133-	.894
الدفع والالهام			3.1846	2.9600	2.213	.029
الاهتمام بالمشاعر الفردية			3.5500	3.5100	.233	.817
التشجيع الابداعي			3.3962	3.2000	1.227	.223

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين الذكور والاناث في إدراكهم للعناصر (القيادة الكارزمية، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان.
- وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين الذكور والاناث في إدراكهم (للدفع والالهام) كأحد عناصر النمط القيادي التحويلي السائد في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان.

جدول رقم (12) اختبار Levene حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية	نوع الاختبار
القيادة الكارزمية	1.099	86	.354	ANOVA

ANOVA	.189	86	1.626	الدفع والالهام
ANOVA	.513	86	.772	الاهتمام بالمشاعر الفردية
K-W	.021	86	3.419	التشجيع الابداعي

جدول رقم (13) تحليل ANOVA لإدراك الموظفين للنمط التحويلي حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
القيادة الكارزمية	بين الفئات	1.771	3	.590	1.37	.257	غير جوهريّة
	داخل الفئات	36.97	86	.430			
	التباين الكلي	38.74	89				
الدفع والالهام	بين الفئات	.128	3	.043	.213	.887	غير جوهريّة
	داخل الفئات	17.15	86	.199			
	التباين الكلي	17.28	89				
الاهتمام بالمشاعر الفردية	بين الفئات	1.740	3	.580	1.10	.353	غير جوهريّة
	داخل الفئات	45.24	86	.526			
	التباين الكلي	46.98	89				

جدول رقم (14) اختبار كروسكال واليس لإدراك الموظفين للتشجيع الابداعي حسب متغير المؤهل العلمي

التشجيع الابداعي	
كاي مربع	1.472
درجة الحرية	3
مستوى المعنوية	.689

نلاحظ من الجدولين رقم (13) ورقم (14) عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الموظفين في إدراكهم للعناصر (القيادة الكارزمية، الدفع والالهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين (الموظفين) في إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان (الايثار، الضمير الحي، الكياسة والالطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي)". وبنفس طريقة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول رقم (15) اختبار T-Test لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لمفردات العينة حسب نوع المبحوثين

المتغير	التكرار		المتوسط الحسابي		قيمة اختبار T	المعنوية
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		

.380	.883	3.7040	3.6031	25	65	الايثار
.987	.016	3.6000	3.5969			الضمير الحي
.125	1.548	3.4960	3.6585			القياسة واللطف
.913	.110	3.7760	3.7908			الروح الرياضية
.925	.094	3.7040	3.7200			السلوك الحضاري

من الجدول السابق رقم (15) ما يلي:

- من أجل استخدام تحليل التباين الأحادي تم التأكد من شروطه باستخدام اختبار Levene, وقد تبين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والإناث في إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عمان.

جدول رقم (16) اختبار Levene حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية	نوع الاختبار
الايثار	.983	86	.405	ANOVA
الضمير الحي	2.290	86	.084	ANOVA
القياسة واللطف	1.594	86	.197	ANOVA
الروح الرياضية	1.640	86	.186	ANOVA
السلوك الحضاري	1.029	86	.384	ANOVA

جدول رقم (17) تحليل ANOVA لإدراك الموظفين لأبعاد سلوكيات المواطنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الايثار	بين الفئات	1.24	3	.416	1.81	.151	غير جوهريّة
	داخل الفئات	19.7	86	.229			
	التباين الكلي	20.9	89				
الضمير الحي	بين الفئات	1.591	3	.530	.781	.507	غير جوهريّة
	داخل الفئات	58.36	86	.679			
	التباين الكلي	59.96	89				
القياسة واللطف	بين الفئات	2.240	3	.747	4.07	.009	جوهريّة
	داخل الفئات	15.74	86	.183			
	التباين الكلي	17.98	89				
الروح الرياضية	بين الفئات	2.242	3	.747	2.41	.072	غير جوهريّة
	داخل الفئات	26.62	86	.310			
	التباين الكلي	28.86	89				
السلوك الحضاري	بين الفئات	.828	3	.276	.530	.663	غير جوهريّة
	داخل الفئات	44.77	86	.521			
	التباين الكلي	45.59	89				

					8		
--	--	--	--	--	---	--	--

نلاحظ من الجدولين رقم (17) عدم وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي في إدراكهم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان عند مستوى معنوية 0,05، وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي في إدراكهم لُبُعد الكياسة واللطافة.

رابعاً: النتائج والتوصيات

1- نتائج البحث:

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين الذكور والاناث في إدراكهم للعناصر (القيادة الكاريزمية، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Suliman, 2008) حيث بينت أن العاملين في القطاع المصرفي في دولة الإمارات تتشابه إلى حد ما مع العاملين في القطاع المصرفي في سلطنة عمان، فيما لوحظ وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين الذكور والاناث في إدراكهم (للدفع والالهام) كأحد عناصر النمط القيادي التحويلي، وهذا عائد للإمكانات الفردية والمقدرات الشخصية للعينة.
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين في إدراكهم للعناصر (القيادة الكاريزمية، الدفع والالهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) حسب متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0,05، وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (العرايضة، 2012)، حيث كانت العينة المدروسة لديه كل المعلمين من نفس الدرجة العلمية، ويعود ذلك للوعي الكبير لدى العاملين نتيجة تحصيلهم العلمي الجيد وخضوعهم لبرامج تدريبية في المصارف العاملين بها.
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين الموظفين الذكور والاناث في إدراكهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (شاهين، 2001)، التي أوضحت أن هناك علاقة ترابطية بين جميع أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني أن جميع العاملين في العينة المدروسة يدركون سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصوصاً في سلطنة عمان.
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي للموظفين في إدراكهم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) السائدة في المصارف الإسلامية بسلطنة عُمان عند مستوى معنوية 0,05، وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي في إدراكهم لُبُعد الكياسة واللطافة،

وهذا يمكن تفسيره بأن سلوك الكياسة واللطافة تعود بشكل كبير للتربية القيادية في البيت والمدرسة والتعلم والخبرة الحياتية وغيرها.

- وجود أثر معنوي لعناصر النمط التحويلي (القيادة الكارزمية، الدفع والإلهام، الاهتمام بالمشاعر الفردية، التشجيع الابداعي) في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الضمير الحي، الكياسة واللطافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) كمتغير تابع، وهذا ما توافق مع دراسة (الشريفي والنتح، 2010)، التي أشارت إلى تأكيد ممارسة القيادة التحويلية وصدقها وثباتها وتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- توصيات البحث:**

- العمل على تعزيز الأنماط القيادية التي تشجع العمل الجماعي داخل المصارف الإسلامية في سلطنة عمان بالتأهيل والتدريب والممارسات العملية، ويؤكد الباحث هنا على اتباع النمط التحويلي، لما له من منعكسات إيجابية على أداء العاملين بشكل عام.
- العمل على تفعيل مبدأ الشورى بحيث تتيح مشاركة العاملين وتمكينهم في اتخاذ القرارات، مع التأكيد على الابتعاد عن الديكتاتورية والاتوقراطية في اتخاذ القرار لانعكاساته السلبية على المصرف الإسلامي.
- تبني سياسات الاستقطاب والتعيين للمستويات الإدارية العليا بناء على النمط القيادي الذي سيعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين داخل المصارف الإسلامية.
- اعتماد وتبني سياسات خاصة لتأهيل الموظفين كموظف خدمة شامل، بحيث يمكنه من امتلاك الخبرة والمهارة في فهم شمولي للخدمات المقدمة من قبل المصرف الإسلامي، والقدرة على التعاون مع زملائه والقيام بالعمل نيابة عنه، وتعزيز السلوكيات الأخرى للمواطنة التنظيمية داخل المصرف.
- تبني سياسة التوعية الداخلية لكل مصرف إسلامي وللقطاع المصرفي ككل على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وأثره الإيجابي على الأداء الفردي بشكل خاص وانعكاساته الإيجابية على المؤشرات العامة للمصرف بشكل عام، ذلك من خلال لقاءات اليوم الواحد أو ورش تدريبية أو لقاءات دورية.
- إتاحة المزيد من فرص التطوير والتقدم الوظيفي للعاملين والمستويات الإدارية العليا مستقبلاً، مما سيكون له أثر إيجابي على تفعيل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ومزيداً من الولاء التنظيمي للمصرف.
- العمل على تبني سياسة تربط المكافآت والحوافز التشجيعية ب سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المصرف الإسلامي، مما سيساهم في رفع الأداء العام للمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المصرف.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية ودفعها باتجاه العاملين داخل المصارف الإسلامية، مما سيعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي معدلات أداء مرتفعة.

خامساً: المراجع

1- المراجع العربية:

- بيتر هاوس، ترجمة صلاح المعيوف (2006): القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية .
- حافظ، إجلال، علي المبيض وآخرون. (2002): أصول الإدارة. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- شاهين، محمد عبد التواب (2001): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-جامعة عين شمس، 1(29).
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال محمود محمد (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية، 7(45).
- العامري، أحمد. (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية. الكويت: جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(2).
- العرايضة، رائدة (2012): مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الهواري، سيد. (2005): القائد التحويلي وتغيير المستقبل. مكتبة عين شمس، القاهرة.

2- المراجع الأجنبية

- CHERNISS, C., & GOLEMAN, D. (2014). Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco: Jossey- Bass.
- HAIR., (1998): "Multivariate Data Analysis", Prentice-Hall International, Inc, 5th Ed., UK.
- MARKOCZY, L& XIN, k.,(2004): ``The virtues of Omission in Organizational citizenship Behavior, available on www. Goldmark, org.
- PHILIP, M. Podsakoff, et, al, (2000): "organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of management,26 (3).
- SULIMAN, H. (2009): Leadership and organizational citizenship Behavior in Islamic banks: the case of the UAE.
- URSULA, L. (2010): The influence of personality factors on organizational citizenship behavior" - Institute For Change Management and Management Development, working paper provide to the Australian Treasury.