

## استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار نتائج سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض)

عبد المحسن عبد السلام نعساني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

مشرف قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ١٧/١٢/١٤٣٢، وقبل للنشر في ١٩/١/١٤٣٣هـ)

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات المواطنة التنظيمية - العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - القيادة التحويلية - القيادة التبادلية - الالتزام التنظيمي العاطفي.

ملخص البحث. هدفت الدراسة لاستكشاف النتائج المباشرة لسلوكيات القيادة، (ممثلة بالعدالة التنظيمية والثقة)، وكذلك استكشاف الآثار غير المباشرة، (ممثلة بالالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٣٤٧ موظفاً من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض. ومن خلال استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية، أكدت النتائج التي توصلنا إليها وجود تأثيرات مباشرة لسلوكيات القيادة التحويلية في كل من العدالة الإجرائية، والثقة بالقائد، وتأثيرات غير مباشرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية توسطها تأثير العدالة الإجرائية والثقة والالتزام التنظيمي العاطفي، كما كشفت النتائج عن وجود تأثيرات مباشرة لسلوكيات القيادة التبادلية بمدركات المرؤوسين للعدالة التوزيعية، وتأثيرات غير مباشرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، توسطها العدالة التوزيعية والثقة أيضاً.

## مقدمة

إن المتتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة لا بد وأن يلاحظ أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية (التبادلية) إلى التركيز على ضرب جديد من نظريات القيادة عرفت بالقيادة التحويلية، والتي حظيت بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة (Hater & Bass, 1998). ولعل السبب وراء ذلك الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة التحويلية يرجع إلى ما أظهرته الدراسات السابقة من النتائج الإيجابية التي ترافقت مع وجودها. فعلى سبيل المثال نحن نعرف الآن أن القيادة التحويلية يمكنها أن تعزز من رضا المرؤوسين (Hater & Bass, 1998) والثقة في القيادة، والتزام المرؤوسين تجاه المنظمات التي يعملون بها، كذلك فقد ترافقت القيادة التحويلية إيجابياً مع أداء وحدة العمل (Arnold et al., 2007). وعلى ذلك فإن البحث الحالي سيركز على نظرية القيادة التحويلية والتبادلية التي تم تطويرها على يد (Burns, 1978)، وتم إعادة هيكلتها على يد (Bass, 1985)، حيث سنقوم تحديداً بالتركيز على دراسة النتائج المباشرة وغير المباشرة لكل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.

## ١ - مشكلة الدراسة

إن معظم الدراسات السابقة التي تمت حول موضوع القيادة تناولت تأثيرها على سلوكيات الدور العادي، بينما نجد عدداً محدوداً جداً من الدراسات التي ركزت على سلوكيات الدور الاستثنائي (الممتاز) كسلوكيات المواطنة التنظيمية، هذا الأمر أدى إلى

الاستخفاف بدور سلوكيات القيادة التحويلية وأهميتها في استثارة المستويات الاستثنائية من الدافعية والأداء (Bass & Riggio, 2006).

وقد قام (Podsakoff et al., 1990) باختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ووجد أن القيادة التحويلية قد أثرت في سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر (من خلال الثقة)، واستنتجوا أن تقييم مدركات العاملين للعدالة وأخذها بالاعتبار في الأبحاث المستقبلية ربما يساعدنا على فهم أفضل لكيفية اكتساب ثقة المرؤوس وحثه على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن خلال مراجعتنا لأدبيات القيادة التحويلية اتضح أن هناك ندرةً نسبيةً في الأبحاث التي تختبر النماذج السببية لشرح آلية عمل القيادة وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية. من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتوسع في الأبحاث السابقة حول القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث قمنا بتقديم واختبار نموذجاً لتأثير القيادة التحويلية والتبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء العدالة والثقة كمتغيرات اعتراضية، وبذلك فإن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة كونها تختبر نموذجاً يتسم بالشمولية في اختباره لعلاقة القيادة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كونه يعمل على اختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## ٢ - أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

### ٣- الإطار النظري للدراسة وفروضها واستعراض الدراسات السابقة

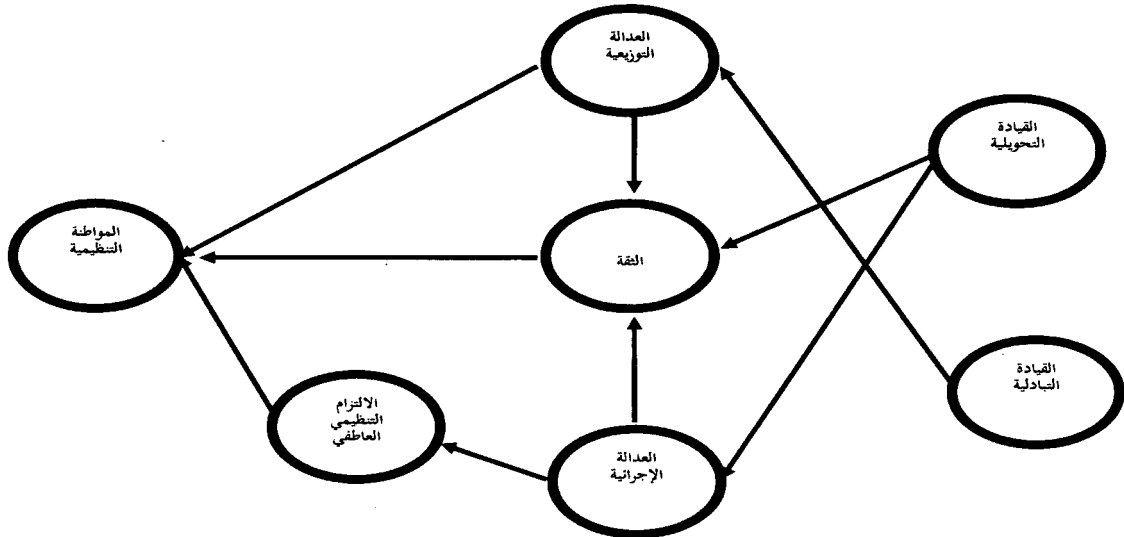
في ضوء مراجعة العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أمكننا صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل رقم (١)، والذي يظهر النتائج المباشرة وغير المباشرة لسلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية، حيث يوضح الشكل النتائج المباشرة لسلوكيات القيادة (ممثلة بالعدالة التنظيمية والثقة)، كما يظهر النتائج غير المباشرة، ممثلة بالالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفيما يلي نقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح.

(أ) التعرف على النتائج المباشرة لسلوكيات القيادة التحويلية (ممثلة بالعدالة الإجرائية والثقة).

(ب) التعرف على النتائج المباشرة لسلوكيات القيادة التبادلية (ممثلة بالعدالة التوزيعية).

(ج) التعرف على النتائج غير المباشرة لسلوكيات القيادة التحويلية (ممثلة بالالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

(د) التعرف على النتائج غير المباشرة لسلوكيات القيادة التبادلية (ممثلة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية).



الشكل رقم (١). النموذج المقترح للدراسة.

• الكاريزما أو التأثير المثالي: فالقادة التحويليون يمارسون التأثير المثالي بحيث يكونوا قدوة لتابعيهم، فهم يظهرون إصراراً لا ينقطع وعزيمة لا تلين على متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مستويات مرتفعة من التعامل الأخلاقي، ويضحون بمصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، ويتفاسمون النجاح والشهرة مع تابعيهم، وكنتيجة لذلك يحظى هؤلاء القادة

٣, ١ سلوكيات القيادة التحويلية ومدرجات العدالة الإجرائية:

يرى (Bass, 1985) أن القادة التحويليين يحفزون تابعيهم على القيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استشارة الحاجات الأساسية للتابعين، وتعزيز مناخ الثقة، وإقناع التابعين بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، وهم يستطيعون تحقيق ذلك بتوظيف واحد أو أكثر من السلوكيات التالية:

أما مصطلح العدالة التنظيمية فيستخدم لوصف مدركات الموظفين حول مدى توفر العدالة في مكان العمل، ودرجة تأثير هذه المدركات في النتائج التنظيمية (Avolio et al, 2009)، والعدالة التنظيمية لها شقان رئيسان، هما:

• العدالة التوزيعية: وهي تهتم بالعدالة في تخصيص المكافآت (Adams, 1965)، وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل.

• العدالة الإجرائية: وتهتم بعدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت. وتنطوي على بعدين، يشير أولاهما إلى الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)، بينما يشير الثاني للعدالة التفاعلية (الطريقة التي يتم بها عمل الإجراءات) (Detert & Burris, 2007).

وقد وجد (Cropanzano et al, 2002) أن العدالة الإجرائية لعبت دوراً مهماً في تقييم القيادة، مقارنة بالعدالة التوزيعية، وذلك على اعتبار أن تخصيص العوائد المالية غالباً ما يكون في العديد من المنظمات خارج سيطرة وتحكم القادة. كما وجد (Bass & Riggio, 2006) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركاتهم للعدالة الإجرائية، ومن ثم على تقوياتهم لمشرفيهم، خصوصاً عندما كان لدى المرؤوسين سيطرة أقل على القرار.

ويؤكد أنصار نظرية العدالة الإجرائية على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير في اتجاهات المرؤوسين تجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعيه (Korsgaard et al., 1995). وقد قدمت

بإعجاب واحترام وثقة مرؤوسيهم الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفياً.

• التحفيز الإيجابي: ويقوم على خلق صورة واضحة عن المستقبل تتسم بالتفاؤلية وإمكانية التحقيق في الوقت نفسه، كما يتم تزويد التابعين برموز ومؤثرات عاطفية موجهة نحو إنجاز الأهداف.

• الاستشارة العقلية: وتقوم على تشجيع التابعين على الشك والارتياب في طرائقهم القديمة لعمل الأشياء، حيث يقوم القائد بتزويدهم بكم من الأفكار والتساؤلات، ويخلق لديهم صوراً تخيلية واسعة، ويشجعهم على إبداء تصوراتهم وحلولهم الخاصة للمشكلات. وبالتالي فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها الاستشارة الفكرية هي أن يشعر المرؤوس بالحرية في اختيار الطرق الجديدة في الأداء، وبأن أفكاره لن تكون عرضة للنقد العلني نتيجة اختلافها عن تلك التي لدى قائده.

• الاهتمام الشخصي: وتعني أن يعطي القائد انتباهاً شخصياً لتابعيه، وأن يبني علاقة شخصية مع كل منهم، وأن يركز على تلبية احتياجاتهم. فهو يزودهم بفرص للتحدي والتعلم ويفوضهم بعضاً من سلطاته ليشعرهم بالثقة والمهارة. وبالتالي فالقائد التحويلي يظهر قدراً كبيراً من الثقة والاحترام لتابعيه ويتجاوز عن بعض أخطائهم كوسيلة للتعلم. ولاشك أن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على المرؤوسين ليكونوا أكثر رغبة في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم والأخذ بزمام المبادرة، علاوة على زيادة مشاعر الثقة والاحترام تجاه قائدهم.

كذلك، ومن خلال مراجعة وتلخيص ثلاث عشرة دراسة، فقد كشفت دراسة (Li et al, 2006)، عن وجود ارتباط قوي بين سلوكيات القيادة التحويلية وثقة المرؤوسين، حيث بلغ معامل الارتباط ٧٠٪.

أخيراً يؤكد (Piccolo & Colquitt, 2006) بأن الثقة أكثر احتمالاً لأن تظهر عندما يكون هناك التزاماً ذات طبيعة اجتماعية بين المرؤوس وقائده (كما هو الحال في القيادة التحويلية). وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي: الفرض الثاني: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية وثقة المرؤوسين بقيادتهم.

٣,٣ سلوكيات القيادة التبادلية ومدركات العدالة التوزيعية:

طبقاً لما يراه (Bass, 1985) فإن القادة التبادليين يتسمون بالوضوح فيما يتعلق بمسؤوليات التابعين، وتوقعات القائد، والمهام التي يجب إنجازها، والمنافع الشخصية التي ستعود على التابعين مقابل الحصول على ولائهم. وعلى ذلك، فإن القيادة التبادلية تعتمد على عملية المقايضة، حيث يقوم القائد بمنح المكافآت مقابل حصوله على جهود وأداء التابعين.

وبالتالي، وعلى نقيض العدالة الإجرائية نجد أن العدالة التوزيعية تمثل مقياساً نموذجياً للحكم على عدالة المبادلات ذات الطابع الاقتصادي التي تميز علاقة القائد التبادلي بتابعيه، وربما يرجع ذلك (جزئياً) إلى حقيقة مفادها أن أحد أهم معايير العدالة التوزيعية هو أن الأطراف في أية عملية للتبادل يقدمون المساعدة (المنفعة) على أمل الحصول على منفعة مقابلة في الأجل القصير (Walumbwa & Orwa, 2008). وبذلك فإن

العديد من الدراسات دليلاً قوياً على أن المرؤوسين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل قادتهم كمحدد قوي للعدالة. أخيراً، فقد كشفت دراسة (Erdogan et al, 2006) عن وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية. وذلك على اعتبار أن القائد التحويلي لن يستطيع كسب ثقة مرؤوسيه، والحصول على التزامهم تجاه أهدافه، واستشارة المستويات الاستثنائية من الأداء لديهم إلا إذا توفرت لديهم القناعة (المدركات) بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية ومدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية.

٣,٢ سلوكيات القيادة التحويلية والثقة:

أشارت العديد من الدراسات لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التحويلية والثقة بالقائد (Jiayan et al, 2010)، فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة (Arnold et al, 2007) أن القادة التحويليون يستطيعون كسب ثقة تابعيهم من خلال دورهم في بناء الرؤيا المشتركة، وسعيهم الدءوب لإشباع احتياجات مرؤوسيه. بينما كشفت دراسة (Li et al, 2007) أن القادة التحويليون يعملون على تعزيز ثقة مرؤوسيه من خلال تركيزهم على عملية التبادل الاجتماعي بينهم وبين مرؤوسيه، ذلك أن الحرص الذي يبديه القادة التحويليون على إشباع احتياجات مرؤوسيه يؤدي لتعزيز الثقة لديهم.

نقص العدالة الهيكلية والعلائقية ستولد مستويات منخفضة من الثقة (Brochner & Siegel, 1995)، وعلى نفس المبدأ السابق، فإن عدالة العوائد أو العدالة التوزيعية ربما تعزز أيضاً من الثقة في القائد والمنظمة. وبذلك نجد أنه من المناسب أن تقوم العدالة الإجرائية بتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة، بينما تقوم العدالة التوزيعية بتوسط علاقة القيادة التبادلية بالثقة (الشكل رقم ١)، وهذا يعني أن كلاً من القائد التحويلي والتبادلي تتوفر لديه القدرة على بناء الثقة لدى مرؤوسيه، إلا أن وسائل تحقيق ذلك لدى كل منهم قد تختلف. وبذلك يمكن صياغة الفرضيتين الآتيتين:

الفرض الرابع: إن العدالة التوزيعية ستلعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التبادلية بالثقة.

الفرض الخامس: إن العدالة الإجرائية ستلعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بالثقة.

٣, ٥ الثقة والعدالة الإجرائية كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بسلوكيات المواطن التنظيمية:

يمكن تعريف سلوكيات المواطن التنظيمية بأنها تلك السلوكيات الاختيارية المرتبطة بالعمل والتي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي والتي تعزز من فعالية المنظمة (Organ, 1988). وتشتمل سلوكيات المواطن التنظيمية على خمسة مكونات هي: (المبيض، ١٩٩٩).

- الأداء وفقاً لما يمليه الضمير (عدم الاقتصار على المتطلبات الرسمية الواردة في الوصف الوظيفي).
- الروح الرياضية (تحمل الأوضاع السيئة في العمل دون شكوى).

دور القائد التبادلي هو أن يحدد المكافآت (والعقوبات) اعتماداً على مستوى الأداء، وبحيث تتفق مع توقعات مرؤوسيه. من هنا يمكننا اقتراح وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التبادلية وعدالة التوزيع. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التبادلية ومدركات المرؤوسين للعدالة التوزيعية.

٣, ٤ العدالة كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة بالثقة:

أظهرت العديد من الدراسات وجود ارتباطات قوية بين العدالة التنظيمية والثقة، فعلى سبيل المثال كشفت دراسة (Shimon et al, 2005) عن وجود علاقة إيجابية بين كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية من جهة والثقة من جهة أخرى وذلك على مستوى الإدارة العليا، إلا أن العدالة الإجرائية كانت أكثر ارتباطاً مع كل من الثقة وتقويم المشرفين مقارنة بالعدالة التوزيعية. وقد توصلت دراسة (Tyler & Lind, 1990) لنتائج مشابهة، مما يؤكد على أن مدركات المرؤوسين للعدالة عموماً، والعدالة الإجرائية خصوصاً، ربما تكون مهمة في بناء الثقة. وقد أوضح (Korsgaard et al., 1995) أن العدالة الإجرائية كانت متغيراً اعتراضياً مهماً في العلاقة بين مدركات القيادة والثقة في القائد. كما اقترح (Brochner & Siegel, 1995) بأن الأفراد ربما ينظرون للمكونات الهيكلية (مثل القرار، والعملية الرقابية) والعلائقية (الخاصة بالعلاقة بين الأفراد) للعدالة الإجرائية في المنظمة كمؤشر للدلالة عن كيفية معاملتهم في المستقبل. فالإجراءات التي تتسم بالعدالة من الناحية البنوية والعلائقية ستخلق ثقةً بالنظام ومتخذي القرار، بينما

والمعاملة بالمثل، ذلك أن القادة التبادليين يعملون على توضيح توقعاتهم بخصوص أداء مرؤوسيههم، واستخدام الحوافز والمكافآت المشروطة مقابل إنجاز أولئك المرؤوسين للأهداف المتفق عليها. كما أنهم يلجئون لمعاقبة أولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف المطلوبة. وعليه، فإن عملية التبادل العادل التي يركز عليها القادة التبادليون والتي تتم بين الأداء الذي يقدمه الموظف والمكافآت التي يحصل عليها تعتبر ضرورية للحفاظ على كفاءة واستمرارية عملية التبادل. ولا شك أن الموظفون الذين يحصلون على المكافآت التي توقعوها في ضوء الجهود التي بذلوها ستزيد ثقتهم برؤسائهم، وسيميلون وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي بمحاولة رد الجميل، من خلال بذلهم لجهود إضافية تفوق التوقعات، وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السابع: إن العدالة التوزيعية والثقة ستلعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣, ٧ الالتزام التنظيمي العاطفي كمتغير اعتراضي في علاقة العدالة الإجرائية بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

أظهرت العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة التعاملات من قبل منظماتهم فإنهم سيكونون أكثر التزاماً عاطفياً نحوها (Organ et al, 2006). كما أظهرت دراسات أخرى أن العدالة الإجرائية كانت على علاقة إيجابية جوهرية مع الالتزام التنظيمي العاطفي (Wong & Wnong, 2002) و (Bennet & Martin, 1996). كذلك فقد كشفت دراسة (Erturk et al, 2004) أن عدالة الإجراءات تعمل على تحسين وتقوية

- صدق المواطنة (المشاركة في العمليات التنظيمية).
- الكياسة (مراعاة آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات).
- الإيثار (تفضيل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية).

ويمكن تفسير الدور الذي تلعبه الثقة والعدالة الإجرائية كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بالمواطنة التنظيمية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل، فكما وجدنا آنفاً، يعمل القادة التحويليون على كسب ثقة تابعيهم من خلال دورهم في بناء الرؤيا المشتركة، وسعيهم الدءوب لإشباع احتياجات مرؤوسيههم، فضلاً عن قدرتهم على تحقيق الرؤيا المشتركة. كما تعمل سلوكيات القائد التحويلي أيضاً على تعزيز مدركات العدالة الإجرائية لدى المرؤوسين، من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن تشجيعهم على التفكير في مصالحهم الخاصة، ومعاملتهم بإنصاف، و وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفع أولئك المرؤوسين لرد الجميل، من خلال انبهاكهم في أداء سلوكيات الدور الممتاز، أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السادس: إن الثقة والعدالة الإجرائية ستلعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣, ٦ الثقة والعدالة التوزيعية كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تفسير الدور الذي تلعبه الثقة والعدالة التوزيعية كمتغير اعتراضي في علاقة القيادة التبادلية بالمواطنة التنظيمية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

ونموذجها المقترح، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم القيام بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

١, ٤ مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة كافة المصارف المتواجدة في مدينة الرياض والمتمثلة في (الراجحي، الأهلي، الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإنماء، السعودي للاستثمار، الأهلي كابيتال)، حيث بلغ عدد إجمالي الموظفين العاملين في تلك المصارف (٢١١٣) مفردة، حيث تم بالتعاون مع مسئول الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية طبقية تتناسب مع عدد الموظفين في كل بنك، وقد بلغ عدد أفرادها ٣٩٠ موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيانات لعينة الدراسة (من خلال الاستعانة بعدد من طلبة الدراسات العليا والباحثين). وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استعادتها وكانت صالحة للتحليل ٣٤٧ استبانة. وضماناً لدقة البيانات المجموعة تم ملء الاستبيانات بحضور الطلبة والباحثين، وكان يطلب من كل باحث رقم الهاتف الخاص بكل موظف قام بملء الاستبيان ضماناً لنزاهة العملية. وفيما يتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (٥, ٣٥) سنة، ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (٥, ١) سنة.

علاقة الموظفين بأرباب أعمالهم، وهو ما يعزز بالتالي من ولائهم لمنظمتهم. ولا شك بأن الموظف الذي يشعر بوجود تطابق قوي بين قيمه وقيم المنظمة التي يعمل بها، سيبدل قصارى جهده لمساعدة تلك المنظمة على النجاح، بما فيها قيامه بممارسة سلوكيات الدور الممتاز. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثامن: إن الالتزام التنظيمي العاطفي سيلعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة العدالة الإجرائية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٨, ٣ الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Marlowe & Nyhan, 1992) و (Podsakoff et al., 1990). وذلك على اعتبار أن الثقة تولد شعوراً بالالتزام غير محدود والذي ينعكس في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فعندما يكون هناك ثقة بين القائد ومرؤوسه، نجد أن المرؤوس سيكون أكثر رغبة للانخراط في سلوكيات الدور الممتاز طالما أنه يدرك أن قائده لن يخسره حقه. وقد وجد (Deluga, 1995) أن سلوكيات الإشراف القائمة على الثقة كانت على علاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وعليه، يمكن صياغة الفرض التالي: الفرض التاسع: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤- منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، وبغرض اختبار فروض الدراسة



## ٢, ٤ أداة البحث:

يقيس خمسة أبعاد وهي: الكاريزما (أو التأثير المثالي)، التحفيز الإيجابي، الاستشارة العقلية، الاهتمام الشخصي (العبارات من ١٥ - ٤٠).

الجزء الرابع: وهو مخصص لقياس سلوكيات القيادة التبادلية، حيث تم قياسها بواسطة مقياس يتكون من تسع عبارات لقياس المكافآت الشريطية، وقد تم اشتقاقه أيضاً من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه (Bass & Avolio, 1991) (العبارات من ٤١ - ٤٩).

الجزء الخامس: وهو مخصص لقياس مدركات العدالة التنظيمية، حيث تم استخدام مقياسين لقياس العدالة التنظيمية، الأول يقيس العدالة التوزيعية ويتكون من ست عبارات (العبارات من ٥٠ - ٥٥)، ويقيس الدرجة التي يشعر بها العاملون أن المكافآت التي يحصلون عليها مرتبطة بمستوى أدائهم. بينما يقيس الثاني العدالة الإجرائية ويتكون من سبع عبارات تقيس جانبيين: الأول مدى عدالة الإجراءات الرسمية الموجودة لدى المنظمة، والثاني يقيس العدالة التفاعلية (عدالة الآلية التي تعمل بها هذه الإجراءات) (العبارات من ٥٦-٦٢).

الجزء السادس: وهو مخصص لقياس الثقة، حيث تم قياسها بواسطة مقياس معدل من

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، مستفيداً من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد تم تصميم الاستبانة من سبعة أجزاء:

الجزء الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة. الجزء الثاني: وهو مخصص لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم قياسها بواسطة المقياس الذي طوره (MacKenzie & Podsakoff, 1989)، ويتكون هذا المقياس من ١٤ عبارة، تقيس خمسة أبعاد تتضمن: الإيثار، العمل وفق ما يمليه الضمير، الروح الرياضية، الكياسة (المجاملة)، صدق المواطنة (العبارات من ١ - ١٤).

الجزء الثالث: وهو مخصص لقياس سلوكيات القيادة التحويلية: حيث تم قياسها بواسطة مقياس يتكون من ست وعشرون عبارة تم اشتقاقها من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه (Bass & Avolio, 1991)، علماً أن هذا المقياس

٣, ٤ صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):  
أ) صدق الاتساق الداخلي:

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١)، حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وذلك عند درجة ثقة تتراوح بين ٩٥٪ و ٩٩٪. مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المقياس الذي وضعه (Marlowe & Nyhan, 1992) والذي يتكون من ست عبارات، حيث طلب من المبحوثين تحديد درجة ثقتهم بمشرفهم المباشر (العبارات من ٦٣ - ٦٨).

الجزء السابع: وهو مخصص لقياس مدى توفر الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Allen & Meyer, 1990) والذي يتكون من ستة عبارات (العبارات من ٦٩ - ٧٤).

الجدول رقم (١). معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

الدرجة	المحور
0.86**	القيادة التحويلية.
0.84*	القيادة التبادلية.
*0.88	العدالة التوزيعية
0.82*	العدالة الإجرائية
0.92**	الثقة
0.94**	سلوكيات المواطنة التنظيمية.
0.86*	الالتزام التنظيمي العاطفي

\* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٥٪.  
\*\* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩٪.

ب) ثبات أداة البحث (الاستبانة):  
لقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢). معامل ألفا كرونباخ .

المحاور	قيمة ألفا
القيادة التحويلية.	0.78
القيادة التبادلية.	0.89
العدالة التوزيعية	0.92
العدالة الإجرائية	0.87
الثقة	0.95
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	0.92
الالتزام التنظيمي العاطفي	0.88
الثبات العام للاستبانة.	0.93

الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، كما قام الباحث أيضاً باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فروض ونموذج الدراسة.

#### ٥- نتائج الدراسة:

١, ٥ الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:  
يظهر الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لكافة المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:

حيث يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين ٠,٧٨ و ٠,٩٥ ، كما يتضح أيضاً أن معامل الثبات العام للاستبانة ككل مرتفع أيضاً، حيث بلغ (٠,٩٣) ، وهذا يدل على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ٤, ٤ الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الكمية ، تمثلت في

الجدول رقم (٣). يظهر الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغيرات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١- القيادة التحويلية.	٣,٧٣	٠,٢٥	١,٠٠						
٢- القيادة التبادلية.	٣,١١	٠,٤٦	٠,٠١٩	١,٠٠					
٣- العدالة التوزيعية	٣,٣٤	٠,٧٨	٠,٠١١	**٠,٤٧٢	١,٠٠				
٤- العدالة الإجرائية	٤,١٥	٠,١١	**٠,٤٥١	٠,٢١٣	٠,١٣٥	١,٠٠			
٥- الثقة	٤,١١	٠,٦٥	*٠,٣٣٦	*٠,٢٦٧	*٠,٣٢٤	*٠,٣٢٧	١,٠٠		
٦- الالتزام التنظيمي العاطفي	٣,٧٨	٠,٤٣	*٠,٢٥٦	٠,١٢٣	٢,٢٤١	*٠,٣٥٦	٠,١١٥	١,٠٠	
٧- سلوكيات المواطنة التنظيمية.	٣,٨٢	٠,٩٤	*٠,٢٢٦	*٠,٣٢٧	*٠,٣٥٦	*٠,٣٥٧	*٠,٤١٦	**٤,٢١٣	١,٠٠

\*\* تشير لارتباط جوهري عند درجة ثقة قدرها ٩٩٪.

\* تشير لارتباط جوهري عند درجة ثقة قدرها ٩٥٪.

الإجرائية لدى المرؤوسين ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٥) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير لوجود علاقة جوهريّة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ومدركات العاملين للعدالة الإجرائية.

• يظهر الجدول أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهريّة مع درجة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٣) عند درجة ثقة بلغت (٩٥٪)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهريّة بين سلوكيات القيادة التحويلية ومدى ثقة المرؤوسين بقادتهم.

• يتضح من الجدول أن أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى مرتفع نسبياً من مدركات العدالة الإجرائية، والثقة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي العاطفي، والقيادة التحويلية. حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (٤,١٥ ، ٤,١١ ، ٣,٨٢ ، ٣,٧٨ ، ٣,٣٧) على التوالي. بينما كان لديهم مستويات متوسطة نسبياً من مدركات العدالة التوزيعية، والقيادة التبادلية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٣٤ ، ٣,١١) على التوالي.

• يظهر الجدول أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة جوهريّة إيجابية مع مدركات العدالة

كما<sup>٢</sup> والتي بلغت (٢٣، ٥٨)، وإلى الارتفاع في قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوفيق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI (٠، ٩٨٧)، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (٠، ٩٦٨)، (٠، ٩٧١) على التوالي. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (٠، ٠٥) حيث بلغ (٠، ٠١١).

كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (٠، ٩) حيث بلغ (٠، ٩٧٨). ومما يؤكد جودة توفيق النموذج ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري NFI عن الحد الأدنى المطلوب لقبول النموذج، حيث بلغت قيمته (٠، ٩٧٥). أما بالنسبة لمعاملات المسار، فقد كشفت الدراسة عن معنوية معاملات جميع المسارات، ذلك أن معاملات المسار وفقاً لرأي (Land, 1969) تتسم بالمعنوية إذا ما زادت قيمتها عن (٠، ٠٥)، إذ يتضح من الجدول رقم (٥) معنوية المسار الذي يربط سلوكيات القيادة التبادلية بالعدالة التوزيعية، وكذلك معنوية المسار الذي يربط العدالة التوزيعية بالثقة حيث بلغت قيمة كل منها (٠، ٤٥٤)، (٠، ٣٩٢) على التوالي، الأمر الذي يؤكد صحة الفرض الرابع. كما يلاحظ أيضاً معنوية المسارات التي تربط القيادة التحويلية بالعدالة الإجرائية، والعدالة الإجرائية بالثقة، حيث بلغت قيمتها (٠، ٤٨٤)، (٠، ٣٦٣) على التوالي، الأمر الذي يؤكد صحة الفرض الخامس. كما يلاحظ أيضاً معنوية المسارات التي تربط القيادة التحويلية بكل من الثقة والعدالة الإجرائية، وكذلك معنوية المسار الذي يربط

• يظهر الجدول أن سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات العدالة التوزيعية لدى المرؤوسين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠، ٤٧) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين سلوكيات القيادة التبادلية ومدركات العدالة الإجرائية لدى المرؤوسين.

• يظهر الجدول أن ثقة المرؤوسين بقادتهم قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع ممارسة أولئك المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠، ٤١) عند درجة ثقة بلغت (٩٥٪)، مما يؤكد صحة الفرض الثامن للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين ثقة المرؤوسين بقادتهم وميل أولئك المرؤوسين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٥,٢ نتائج استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات اعراضية في علاقة أنماط القيادة بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

لاختبار الفروض (٤، ٥، ٦، ٧، ٨) اعتمد الباحث على أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (Linear LISREL) Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica.5، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها:

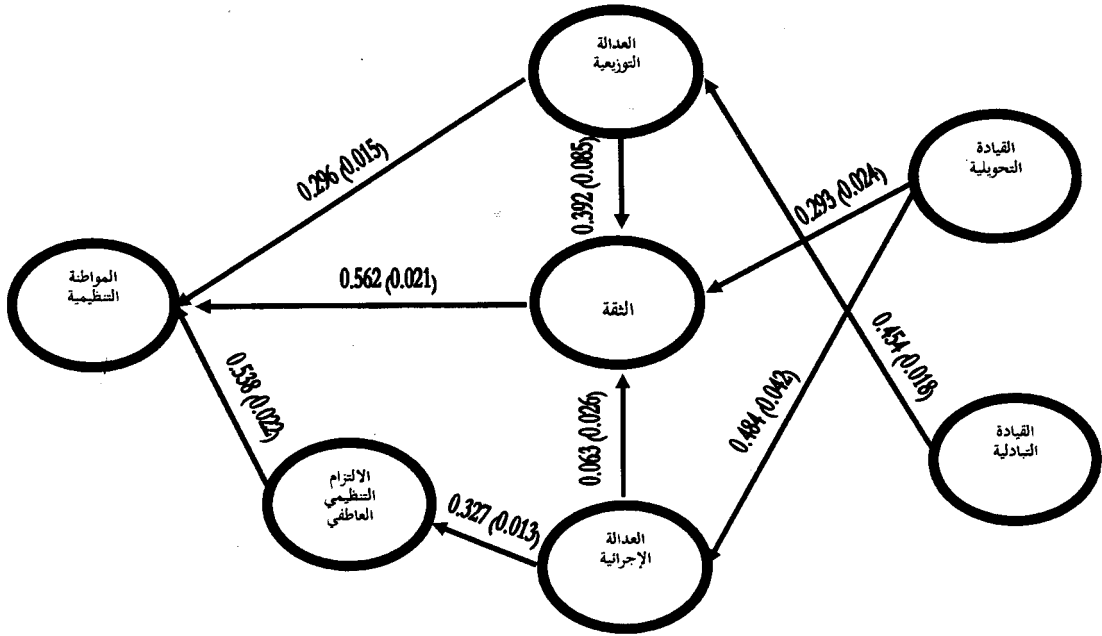
تكشف النتائج الواردة في جدول رقم (٤) ويوضحها شكل رقم (٢) عن جودة توفيق النموذج المقترح في الدراسة وفقاً لجميع مؤشرات جودة التوفيق المحسوبة، حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة

العدالة الإجرائية بالثقة، والثقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (٠,٢٩٣, ٠,٤٨٤)، وكذلك الذي يربط العدالة التوزيعية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (٠,٢٩٦, ٠,٤٥٤)، على التوالي، الأمر الذي يؤكد صحة الفرض السابع. كذلك يتضح أيضاً معنوية المسار الذي يربط القيادة التبادلية بالعدالة التوزيعية، مسحة الفرض السادس. مسحات الفرض السابع. الجدول رقم (٤). معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق

معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
٠,٠٠٣	١,٢١٣	٠,٠٤٢	٠,٤٨٤	القيادة التحويلية ← العدالة الإجرائية
٠,٠٠١	٣,٢٣١	٠,٠٢٤	٠,٢٩٣	القيادة التحويلية ← الثقة
٠,٠٠٠	٧,٥٣٤	٠,٠١٨	٠,٤٥٤	القيادة التبادلية ← العدالة التوزيعية
٠,٠١٢	٢,٤٢٥	٠,٠٥٨	٠,٣٩٢	العدالة التوزيعية ← الثقة
٠,٠٠١	٤,٧٦٨	٠,٠١٥	٠,٢٩٦	العدالة التوزيعية ← المواطنة التنظيمية
٠,٠٠٣	٨,٢٧١	٠,٠٢٦	٠,٣٦٣	العدالة الإجرائية ← الثقة
٠,٠٠٤	٦,٥٣٥	٠,٠١٣	٠,٣٢٧	العدالة الإجرائية ← الالتزام التنظيمي العاطفي
٠,٠٠١	٥,٦٩٣	٠,٠٢٢	٠,٥٣٨	الالتزام التنظيمي العاطفي ← المواطنة التنظيمية
٠,٠٠٠	٥,٢٨٥	٠,٠٢١	٠,٥٦٢	الثقة ← المواطنة التنظيمية
	٥٨,٢٣			كا <sup>٢</sup> Chi-Square
	١٢			درجات الحرية df
	٠,٩٦٨			مؤشر جودة التوفيق GFI
	٠,٩٧١			مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
	٠,٠١١			الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي
	٠,٩٧٥			مؤشر NFI
	٠,٩٨٧			مؤشر CFI
	٠,٩٧٨			مؤشر PFI

العاطفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (٠,٥٣٨,٠,٣٢٧) على التوالي. وهو ما يؤكد صحة الفرض الثامن.

أخيراً، يلاحظ أيضاً معنوية المسارات التي تربط العدالة الإجرائية بالالتزام التنظيمي العاطفي وكذلك معنوية ذلك المسار الذي يربط الالتزام التنظيمي



الشكل رقم (٢). نتائج اختبار نموذج الدراسة.

يدرك التابعون أنه يمكنهم التأثير في نتائج القرارات المهمة بالنسبة لهم، وأنه يتم مشاركتهم بعلاقة عادلة مع رئيسهم، فإن مدركاتهم للعدالة الإجرائية من الممكن أن تتحسن. ويؤكد (Li & Cropanzano, 2009) على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، وربما يكون ذلك أيضاً أحد مصادر التأثير لدى القادة التحويليين حيث يفضلون مصلحة المجموعة، أو المنظمة، على مصالحهم الخاصة.

أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع درجة ثقة

## ٦- مناقشة نتائج الدراسة

• أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية قد ارتبطت بعلاقة جوهرية إيجابية مع مدركات العدالة الإجرائية لدى المرؤوسين، ويمكننا تفسير ذلك بأن القائد التحويلي يعمل على تحديد علاقته بتابعيه خارج نطاق التبادلات الاقتصادية، وإحدى الطرق التي تمكنه من تحقيق هذا الهدف هو من خلال العدالة الإجرائية والثقة، واللجوء إلى تمكين مرؤوسيه (مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وتشجيعهم على التفكير في مصالحهم الخاصة، ومعاملتهم بإنصاف). فعندما

نمط الأنشطة التي تقوي هذا التطابق تتضمن: تطوير تطابق جماعي، وخلق أهداف موحدة، والالتزام تجاه قيم مشتركة. هذه الأنشطة عرفت أيضاً كصفات مميزة للقيادة التحويلية (Bass, 1985).

• أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التبادلية قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع مدركات العدالة التوزيعية لدى المرؤوسين، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التبادلية تعمل على خلق بيئة تتسم فيها علاقة المرؤوس مع المنظمة بطابع التبادل الاقتصادي، حيث يكون التركيز على تقديم المكافآت مقابل تحقيق الأهداف المتفق عليها. في ظل قيادة كهذه نجد أن المرؤوسين أكثر اهتماماً بعدالة النتائج بدلاً من عدالة الإجراءات، وذلك لأن علاقتهم مع قادتهم تعتمد على العوائد التي يحصلون عليها مقابل الجهود التي يبذلونها. وعلى ذلك وعلى نقيض العدالة الإجرائية نجد أن العدالة التوزيعية تمثل مقياساً نموذجياً للحكم على عدالة المبادلات ذات الطابع الاقتصادي، وربما يرجع ذلك (جزئياً) إلى حقيقة مفادها أن أحد أهم معايير العدالة التوزيعية هو أن الأطراف في أية عملية للتبادل يقدمون المساعدة (المنفعة) على أمل الحصول على منفعة مقابلة في الأجل القصير (Walumbwa & Orwa, 2008).

• أظهرت النتائج أن ثقة المرؤوسين بقادتهم قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع ممارسة أولئك المرؤوسين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن الثقة بالرؤساء تولد لدى المرؤوسين شعوراً بالالتزام غير محدود ينعكس في ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فعندما يكون هناك ثقة بين القائد ومرؤوسه، نجد أن المرؤوس سيكون أكثر رغبة للانخراط في

المرؤوسين برؤسائهم، ويمكن تفسير ذلك بأن القادة التحويليين يستطيعون كسب ثقة تابعيهم من خلال دورهم في بناء الرؤيا المشتركة، وسعيهم الدءوب لإشباع احتياجات مرؤوسيهم، فضلاً عن قدرتهم على تحقيق الرؤيا المشتركة. كذلك فإن الثقة تعتبر عنصراً مهماً للقيادة التحويلية بسبب حاجتهم لحشد التزام التابعين تجاه رؤيتهم، وبالتالي فإنه من المستبعد تماماً أن يستطيع القائد حشد التزام مرؤوسيه تجاه رؤيته ما لم يحصل على ثقتهم، وذلك لأن نقص الثقة في القائد سيقلل من جاذبية رؤيته. فالمرؤوسون التابعون لقيادة تحويليين يتوقع منهم عادة دعم قادتهم في محاولاتهم لتغيير الوضع الراهن وتحمل المخاطر، ويؤكد (Wu et al, 2007) في هذا المقام بأن الثقة تعتبر عاملاً مهماً للتنبؤ بسلوك تحمل المخاطر. فالقيادة التحويليون يعملون على الاستشارة الفكرية لتابعيهم لحثهم على إعادة التفكير بالمشكلات وتحمل المخاطر، وبالتالي فإذا ما رغب القادة التحويليون في تحفيز تابعيهم على تحمل المخاطر فعليهم أن يكونوا قدوة حسنة لتابعيهم مما يساعد على كسب ثقتهم. من ناحية أخرى يؤكد العديد من الباحثين أن القادة التحويليين أو الكاريزميين يظهرون أثناء الأزمات التنظيمية وهم أكثر فاعلية في أوقات كهذه (Pillai, 1996)، (House et al., 1991)، ويقترح (Mishra, 1996) أن الثقة بالقائد تلعب دوراً مهماً جداً في الأزمات التنظيمية وعملية التحول وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي القائم على الاتصال الفعال، والتعاون بين الوحدات الوظيفية، ولا مركزية القرار. وقد أكد (Lewicki & Bunker, 1995) على أن الثقة ربما تنتج من الشعور بالتطابق مع رغبات ونوايا الآخرين، وأن



سلوكيات المواطن التنظيمية دون أن يكون قلقاً بشأن المكافآت التي يجب أن يحصل عليها، بمعنى أن علاقة الفرد بالمنظمة في حالة كهذه تأخذ صورة التبادل الاجتماعي. أما إذا ما تم انتهاك الثقة فسيعمد الفرد لإعادة صياغة علاقته مع المنظمة في صورة اقتصادية للتبادل. وعلى ذلك فإن التقييم المتكرر لعدالة التعامل الإجمالي من قبل المنظمة هو الذي يحدد رغبات العاملين للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي العاطفي كمتغيرات اعتراضية. ويمكن تفسير ذلك بأن عدالة الإجراءات تعمل على تحسين وتقوية علاقة الموظفين بأرباب أعمالهم، وهو ما يعزز بالتالي من ولائهم لمنظمتهم. ولا شك بأن الموظف الذي يشعر بوجود تطابق قوي بين قيمه وقيم المنظمة التي يعمل بها، سيبدل قصارى جهده لمساعدة تلك المنظمة على النجاح، بما فيها قيامه بممارسة سلوكيات الدور الممتاز.

- كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التبادلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة التوزيعية والثقة كمتغير اعتراضية. وهذا يعني أن القائد التبادلي تتوفر لديه القدرة أيضاً على استثارة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه وذلك بتركيزه على عدالة التبادلات الاقتصادية قصيرة الأجل، الأمر الذي يقود لتعزيز الثقة لدى مرؤوسيه. وبالتالي، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل، فعندما يشعر المرؤوسون أن رئيسهم يميل لتعويضهم عما يبذلونه من جهود في صالح المنظمة، فإنهم بالطبع سيميلون لرد الجميل من خلال بذلهم لمزيد من السلوكيات الإيجابية التي تصب في صالح المنظمة.

سلوكيات الدور الممتاز طالما أنه يدرك أن قائده لن يخسره حقه. كما يمكن أيضاً تفسير النتيجة التي توصلنا إليها في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، ذلك أن الثقة تنشأ عادة من خلال عمليات التبادل الاجتماعي المتكررة التي تتم بين طرفين، فعندما يشعر طرف ما أن الطرف الآخر يتصرف معه بطريقة تتم عن ثقة كبيرة، فإنه سيكون أكثر ميلاً واستعداداً للتعامل بالمثل مع ذلك الطرف، والمبادرة لرد الجميل، وإحدى الطرائق التي يمكن إتباعها في هذا الصدد، تتمثل في الإتيان بسلوكيات الدور الممتاز.

- أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التبادلية بالثقة، بينما لعبت العدالة الإجرائية دور المتغير الاعتراضي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بالثقة. وهذا يعني أن كلاً من القائد التحويلي والقائد التبادلي تتوفر لديه القدرة على بناء الثقة لدى مرؤوسيه، إلا أن وسائل تحقيق ذلك لدى كل منهم قد تختلف. حيث يتم ذلك لدى القائد التبادلي من خلال التبادلات الاقتصادية قصيرة الأجل، حيث يعمل القائد التبادلي على مكافأة مرؤوسيه مقابل التزامهم بتنفيذ ما يطلب منهم خلال الأجل القصير، الأمر الذي يقود لتعزيز الثقة المتبادلة بين الطرفين. بينما يتم ذلك لدى القائد التحويلي من خلال عملية التبادل الاجتماعي طويلة الأجل، التي يتم من خلالها تحقيق مصالح جميع الأطراف، الأمر الذي يؤدي لتعزيز الثقة المتبادلة.

- كشفت النتائج عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات اعتراضية. ويمكن تفسير ذلك بأنه مادام لدى الفرد ثقة بوجود عدالة طويلة الأجل في علاقته مع المنظمة، فسيعمد إلى ممارسة

## ٧- التوصيات

## المراجع

المبيض على محمود (١٩٩٩) - العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الثالث، ٥٣٧-٥٩١.

- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 267--299. New York, NY: Academic Press.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C.** (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.** (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 169-185
- Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- behaviors:** Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness. *METU Studies in Development*, 31, 189-210.
- Brockner, J., & Siegel, P.** (1995). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 391-413. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. 245-260.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y.** (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and organization Management*, 27, 324-351.
- Deluga, R. J.** (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7:1-16.

أظهرت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة بشقيها (التحويلية والتبادلية) قد أثرت بصورة غير مباشرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تأثيرها في العدالة التنظيمية والثقة، وعليه، فإذا ما أردت إدارة المصارف تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه، فإنه يمكنها تحقيق ذلك الهدف بأسلوبين:

• **الأول:** من خلال العمل على تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديريها، حيث ذلك من شأنه أن يدفع أولئك المديرين لزيادة درجة مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، فضلاً عن سعيهم لإشباع احتياجاتهم، وهو ما يقود لتحسين مدركات أولئك المرؤوسين للعدالة الإجرائية، كما يزيد من ثقتهم برؤسائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها. و وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، سيسعى أولئك المرؤوسون لرد الجميل لمديريهم ومنظمتهم، وذلك بممارستهم لسلوكيات الدور الممتاز.

• **الثاني:** يمكن للبنوك التي تضم قادة تبادليون أن تعمل أيضاً على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه، وذلك لأن القيادة التبادلية تركز على التبادلات ذات الطابع الاقتصادي، وبالتالي، فإن ضمان عدالة هذه التبادلات من خلال تقديم العوائد التي تكافئ الجهود المبذولة، ستزيد من ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمة التي يعملون بها. و وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، سيسعى أولئك المرؤوسون لرد الجميل لمديريهم ومنظمتهم، وذلك بممارستهم لسلوكيات الدور الممتاز.

- Marlowe, Jr., H. A., & Nyhan, R. C.** (1992). Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory. Unpublished manuscript, University of Florida. 214-231.
- Methodology.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Mishra, A. K.** (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W.** (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington. 196-215.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B.** (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. CA: Sage Publications.
- Piccolo, R.F., & Colquitt, J.A.** (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R.** (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, No. 26: PP. 543-562.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.** (1989). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, No. 1: PP. 107-142.
- Shimon L Dolan; Shay S Tzafrir; Yehuda Baruch,** (2005) testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; Jul-Sep 2005; 57; ABI/inform Global pg. 79.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A.** (1990). Intrinsic versus community-based justice models: When does group membership matter? *Journal of Social Issues*, 46: 83-94.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B.** (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19, 251-265.
- Wu, M., Huang, X., Xu, J., Yan, H., & Shi, K.** (2007). Comparative study of transactional, transformational, and paternalistic leadership behaviors and leadership mechanism. *Science Research Management*, 28(3), 168-176 (in Chinese).
- Detert, J. R., & Burris, E. R.** (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L.** (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 395-406.
- Erturk, A., Yilmaz, C., & Ceylan, A.** (2004). Promoting organizational citizenship
- Hater, J. J. & Bass, B. M.** (1998). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, No. 73, PP. 695-702.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J.** (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, No. 36: PP. 364-396.
- Jiayan Liu, Oi-Ling Siu, Kan Shi.** (2010), Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied psychology: an international review*, 59 (3), 454-479.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J.** (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, No. 38: PP. 60-84.
- Land, K.C.** (1969). Principles of path analysis. In E. Borgatta (Ed.), *Socio/ogica/*
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B.** (1995). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Li, A., & Cropanzano, R.** (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35, 564-599.
- Li, C., Meng, H., & Shi, K.** (2007). A comparative study on the relationship of transformational leadership, paternalistic leadership, and the PM theory with leadership effectiveness. *Psychological Science*, 30(6), 1477-1481 (in Chinese).
- Li, C., Tian, B., & Shi, K.** (2006). Transformational leadership and employee work attitudes: The mediating effects of multidimensional psychological empowerment. *Acta Psychologica Sinica*, 38(2), 297-307 (in Chinese).

## ملحق (١)

## قائمة استقصاء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض

السيد الفاضل/

تحية طيبة وبعد ،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث إنني أقوم بإجراء دراسة للتعرف على نتائج سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية. لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن يُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وإنني إذ أشكركم حسن تعاونكم معي لكم مني كل تحية وتقدير.

الباحث

أولاً: رجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الإجابة المناسبة.

(ب) السن:


- أقل من ٣ سنوات  
 من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات  
 من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات  
 من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  
 من ١٥ سنة فأكثر

(ب) السن:


- أقل من ٢٠ سنة.  
 من ٢٠ إلى أقل من ٣٠  
 من ٣٠ إلى أقل من ٤٠  
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠  
 من ٥٠ سنة فأكثر

(ج) المؤهل:


- الشهادة الثانوية  
 دبلوم  
 بكالوريوس  
 ماجستير

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبرة	
					أحرص على مساعدة زملائي الذين كانوا غائبين في إنهاء أعمالهم المتأخرة.	١
					أحرص على مساعدة زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم	٢
					أحرص على مساعدة رئيسي المباشر فيما يقوم به من أعمال حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	٣
					لدي دائماً الوقت الكافي للاستماع لمشكلات زملائي	٤
					أحرص دائماً على مساعدة العاملين الجدد على الإلمام بالعمل	٥
					أهتم كثيراً بزملائي في العمل	٦
					لا أتردد في تزويد زملائي بما يحتاجونه من معلومات وخبرات خاصة بالعمل	٧
					لا أغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	٨
					أحرص دوماً على الحصول على إذن مسبق قبل غيابي عن العمل.	٩
					كثيراً ما أضطر للتأخر عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية.	١٠
					لا أتردد في القيام بأية مهام تساعد على تحسين صورة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	١١
					من عاداتي القلق والاستعداد للانصراف قبل انتهاء موعد الانصراف بوقت قليل.	١٢
					أضطر كثيراً لإنهاء بعض المصالح الشخصية تليفونياً أثناء العمل.	١٣
					أسعد كثيراً بزيارة زملائي لي في مكنتي كما أحرص على زيارتهم في مكاتبهم من أن لا أفرح للاطمئنان عليهم.	١٤
					إن رئيسي المباشر شخص ممتلئ بالحوية والنشاط.	١٥
					يملك رئيسي المباشر القدرة على تحفيز جميع مرؤوسيه.	١٦
					يستطيع رئيسي المباشر تحفيز العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والإشارات.	١٧
					إن رئيسي المباشر يسعى دوماً إلى تغيير الظروف الحالية للتوصل إلى أفضل ظروف للعمل.	١٨
					إن رئيسي المباشر لديه رؤية مستقبلية ويقدم للعاملين معه أفكاراً خلاقاً للتعامل مع المستقبل.	١٩
					يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية ومحفزة بشأن مستقبل المنظمة.	٢٠
					إن رئيسي المباشر شخص موثوق به من جانب جميع العاملين في المنظمة.	٢١
					إن رئيسي المباشر يحترمه جميع العاملين بالوحدة التي أعمل بها.	٢٢
					إن رئيسي المباشر مثل جيد يحتذى به.	٢٣
					تسعدني تبعيتي لرئيسي المباشر.	٢٤
					لا يتخلى رئيسي المباشر مطلقاً عن قيمه الأخلاقية.	٢٥
					إن رئيسي المباشر لديه فهم واضح عن مدى التقدم الذي تحققه المنظمة التي أعمل بها.	٢٦

٢٧	يمدني رئيسي المباشر أنا وزملائي في العمل بالشعور بأننا جميعاً شركاء في النجاح أو الفشل.
٢٨	يعطيني رئيسي المباشر تقديراً واهتماماً خاصاً عندما يكون عملي جيداً.
٢٩	عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يمدني بمعلومات إيجابية تفيد رضاه عن أدائي.
٣٠	عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يسرع بإخبار زملائي في العمل بذلك كنوع من التشجيع.
٣١	يشجعني رئيسي المباشر على زيادة الثقة في نفسي حتى إذا حالفتني عدم التوفيق في أداء إحدى المهام.
٣٢	يتقن بي رئيسي المباشر ثقة كاملة.
٣٣	يسعى رئيسي المباشر دائماً لتحقيق مصلحتي الشخصية.
٣٤	يتوقع رئيسي المباشر مني أن أقضي كل وقتي في العمل.
٣٥	إن ما يتوقعه مني رئيسي المباشر الحالي يفوق توقعات جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل.
٣٦	يتحمل رئيسي المباشر بمحض إرادته مخاطر النجاح أو الفشل في رسالة الوحدة التي يرأسها.
٣٧	يتحمل رئيسي المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل.
٣٨	يذيب رئيسي المباشر الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين معه.
٣٩	يتكلم رئيسي المباشر مع العاملين معه وكأنهم أصدقاء مقربون له.
٤٠	يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه.
٤١	يصر رئيسي المباشر بشدة على الأداء الجيد.
٤٢	لا يسمح رئيسي المباشر للعاملين معه بالمشاركة في القرارات التي يتخذها.
٤٣	يحرص رئيسي المباشر على مراقبتي بشكل دائم أثناء قيامي بأعمالي.
٤٤	يتدخل رئيسي المباشر في العمل عند حدوث المشكلات فقط.
٤٥	يحرص رئيسي المباشر على تزويدي بمعلومات مستمرة عن الأخطاء التي أقع بها في عملي.
٤٦	يؤكد رئيسي المباشر دائماً على احترام اللوائح والقواعد التنظيمية.
٤٧	يبحث رئيسي المباشر بشكل دائم عن أخطاء مرؤوسيه.
٤٨	يسعى رئيسي المباشر دائماً لتحديد مهامهم وواجباتهم بشكل دقيق وواضح.
٤٩	يؤكد رئيسي المباشر دائماً على الربط بين التعويض الذي يحصل عليه مرؤوسه والجهد الذي يبذله.

٥٠	تناسب الأجر والمكافآت التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله في عملي.				
٥١	تناسب الأجر التي أحصل عليها مع مسؤولياتي بالعمل.				
٥٢	دائماً يتم مكافأتي على الأداء المرتفع.				
٥٣	تناسب الأجر التي أحصل عليها مع خبرتي بالعمل.				
٥٤	أشعر بعدالة الأجر والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بزملائي الذين يؤدون نفس عملي في هذه المنظمة.				
٥٥	أشعر بعدالة الأجر والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي في منظمات أخرى.				
٥٦	إن رئيسي المباشر يقوم دائماً بجمع المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.				
٥٧	إن رئيسي المباشر يتيح لنا الفرصة دائماً للاعتراض على قراراته.				
٥٨	إن رئيسي المباشر يحاول دائماً مشاركة جميع المتأثرين في قرار معين باتخاذ هذا القرار.				
٥٩	إن رئيسي المباشر يقوم دائماً بوضع معايير محددة يستند إليها لجعل قراراته أكثر اتساقاً.				
٦٠	يستمتع رئيسي المباشر دوماً لآراء جميع مرؤوسيه الذين يتأثرون بقراراته.				
٦١	يسعى رئيسي المباشر بشكل دائم لجمع معلومات مرتدة فيما يتعلق بقراراته وأثارها.				
٦٢	إن رئيسي المباشر دائماً يتيح لمرؤوسيه الفرصة للاستفسار والحصول على معلومات إضافية حول القرارات التي يتخذها.				
٦٣	دائماً أقوم بمصارحة رئيسي المباشر حول المشكلات التي أواجهها في عملي.				
٦٤	دائماً أسعى لمشاركة رئيسي المباشر في مشكلاتي الخاصة.				
٦٥	نادراً ما اختلف بالرأي مع رئيسي المباشر.				
٦٦	أقبل أوامر وتعليقات رئيسي المباشر دون أي تردد.				
٦٧	لدي ثقة كبيرة برئيسي المباشر.				
٦٨	عندما أخطئ في العمل أقوم فوراً بإبلاغ رئيسي المباشر.				
٦٩	ستكون سعادتي بالغة بأن أفضي باقي حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.				
٧٠	أشعر بالمتعة عندما أتحدث مع أصدقائي عن عملي في هذه المنظمة.				
٧١	أشعر بأن مشكلات المنظمة تعتبر مشكلاتي الخاصة.				
٧٢	أشعر أنه يمكنني بسهولة الارتباط بأي منظمة أخرى كارتباطي بهذه المنظمة.				
٧٣	لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المنظمة.				
٧٤	لهذه المنظمة قيمة شخصية كبيرة عندي.				



## Using structural equations modeling to testing the Consequences of transformational and transactional leadership

**Abdel Mohsen Nassani**

*Associate Professor at King Saud University*

(Received 17/12/1432H, Accepted for Publication 19/1/1433)

**Keyword:** organizational citizenship behaviors – distributive justice –procedural justice transformational leadership – transactional leadership- affective commitment.

**Abstract.** The study aimed to explore the direct consequences of transformational and transactional leadership, (represented by justice and trust), as well as to explore the indirect consequences, (represented by affective commitment and organizational citizenship behaviors). We choose a random sample of 326 employees, who working in the banking sector in Riyadh. And through using structural equations modeling, our results confirmed the validity of our hypotheses and model.

