

"القيادة الموثوقة وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية"

Trusted Leadership and Its Impact on Organizational Innovation: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Commercial Banks

يوسف اعطيوي المواضي⁽¹⁾ يوسف حسين ابو زغلة⁽²⁾

Yousef Atwi Almwadie⁽¹⁾ Yousef Hussein Alamareen⁽²⁾

DOI: 10.15849/ZJJHSS.260331.07

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الموثوقة والابتكار التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقياس أثر القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الكمي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف القيادية في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة من بين الموظفين في الوظائف القيادية في البنوك التجارية الأردنية، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة مكونة من (387) مبحوثاً.

وبينت نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر للقيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.42)، كما يوجد تأثير للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية (0.98)، كما يوجد تأثير للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.52)، وفي ما يتعلق بالتأثير غير المباشر للقيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.51)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.93)، وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير لكل من ابعاد القيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وتشير القيمة التفسيرية إلى ان (71.3%) من التباين في الابتكار التنظيمي يعود إلى القيادة الموثوقة، ووجود تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (69.2%) من التباين في الابتكار التنظيمي يعود إلى سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (59.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى القيادة الموثوقة.

الكلمات الدالة: القيادة الموثوقة، الابتكار التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، البنوك التجارية الأردنية.

Abstract :

The study aimed to identify the reality of trusted leadership and organizational innovation, and organizational citizenship behavior in Jordanian commercial banks, and to measure the impact of trusted leadership with its dimensions (self-awareness, transparency of relationships, internal ethical perspective, and balanced treatment) on organizational innovation through the mediating role of organizational citizenship behavior in Jordanian commercial banks. The study relied on the quantitative analytical survey method, and the study community consisted of employees in leadership positions in Jordanian commercial

banks. The study relied on using the stratified random sample method to select the appropriate number of the study community, from among employees in leadership positions in Jordanian commercial banks. The questionnaire was distributed to the study sample consisting of (387) respondents.

The results of the path analysis showed that there is a direct effect of trusted leadership on organizational innovation, amounting to (0.42), and there is an effect of trusted leadership on organizational citizenship behavior (0.98), and there is an effect of the mediating variable (organizational citizenship behavior) on the dependent variable (organizational innovation) by (0.52), and with regard to the indirect effect of trusted leadership on organizational innovation, the mediating role of organizational citizenship behavior reached a value of (0.51), so that the total effect coefficient reached (0.93), and the results of the multiple regression analysis indicate that there is an effect for each of the dimensions of trusted leadership on organizational innovation in Jordanian commercial banks, and the interpretive value indicates that (71.3%) of the variance in organizational innovation is due to trusted leadership, and there is an effect of organizational citizenship behavior on organizational innovation in Jordanian commercial banks, and the interpretive value indicates that (69.2%) of the variance in organizational innovation is due to organizational citizenship behavior.

Keywords: Trusted Leadership, Organizational Innovation, Organizational Citizenship Behavior, Jordanian Commercial Banks

⁽¹⁾ Department of Basic sciences, Faculty of art, Al-Zaytoonah University of Jordan, Jordan

⁽²⁾ Department of Basic sciences, Faculty of art, Al-Zaytoonah University of Jordan, Jordan

*Corresponding author: y.almawadieh@zuj.edu.jo

Received: 27/01/2027

Accepted: 29/03/2026

⁽¹⁾ استاذ مساعد، قسم العلوم الاساسية، كلية الآداب، جامعة الزيتونة الأردنية،

الإدارة الاستراتيجية، الأردن

⁽²⁾ مدرس، قسم العلوم الاساسية، كلية الآداب، جامعة الزيتونة الأردنية، الإدارة

الاستراتيجية، الأردن

*للمراسلة: y.almawadieh@zuj.edu.jo

تاريخ استلام البحث: 2027/01/27

تاريخ قبول البحث: 2026/03/29

المقدمة:

ظهرت القيادة الموثوقة بسبب الحاجة إلى قائد قادر على التعامل مع المهام الشاقة الملقاة على عاتقه، ولديه قدرة كبيرة في التعامل مع بيئة ديناميكية غير مستقرة واتخاذ القرارات السريعة والصحيحة في الوقت نفسه، فضلاً عن حالة عدم الثقة بالآخرين والتخوف من الفشل، وكان أول اهتمام علمي بموضوع القيادة الموثوقة من خلال ندوة عن القيادة عقدت في جامعة نبراسكا برعاية معهد غالوب للقيادة، وتعد القيادة الموثوقة نمطاً لسلوك قيادي يعزز القدرات السيكولوجية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتنمية الوعي الذاتي واستيعاب الجوانب الأخلاقية، والتوازن في معالجة المعلومات والشفافية في العلاقات في ما يتعلق بعمل القادة مع التابعين، وتسهيل التطور الذاتي الإيجابي، وإن القادة الذين يتمتعون بالثقة يكون لديهم القدرة على الانفتاح على الآخرين، وتكوين العلاقات والاستعداد، ومشاركة الآخرين خبراتهم والاستماع إليهم. إن هذه القيادة لها دور متميز في معالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، من خلال الترابط الحقيقي بين القائد والموظفين، اعتماداً على الصفات الإيجابية والأخلاقية الصادقة ودعمه المتواصل للقائد وانفتاحه على الآخرين

فالقيادة الموثوقة هي عملية مستمدة من كل من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والمنتسبين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية، وهناك مدخلان عمليان للقيادة الموثوقة هما (علوان، عبد الحسين، 2024):

مدخل روبرت تيري للقيادة الموثوقة **Robert Terry's Introduction to Reliable**

Leadership يركز مدخل تيري على أفعال القائد في تشخيص المشكلات الإدارية وحلها وفق أسس تقوم على تعزيز العلاقة بين القائد والموظفين، وطور تيري عجلة الفعل الموثوق للمساعدة في تشخيص المشكلات في المنظمات والتعامل معها بشكل عملي، وتتكون القيادة من ستة عناصر: في الأعلى "المعنى" و"الرسالة" و"السلطة"، وبتجاه حركة الساعة إلى الأسفل هناك "البناء" و"الموارد" والغاية من الوجود، وفي المنتصف هناك "الإشباع"، ويمثل نهاية العملية ومدخل **بييل جورج للقيادة الموثوقة Bill George's Introduction to Reliable Leadership** والذي يركز على المشكلات، بينما يركز مدخل القيادة الموثوقة الذي تم تطويره من قبل جورج على خصائص القادة الموثوقين، ويتمتع بشكل أساسي القادة الموثوقون بخمس خصائص أساسية هي: (يعرفون غاياتهم، لديهم قيم قوية تجاه الأشياء الصحيحة التي يقومون بعملها، يبنون علاقات ثقة، لديهم انضباط ذاتي ويتصرفون وفق قيمهم، متحمسون لرسالتهم) (وليد، 2016).

وتهدف التطورات التنظيمية إلى تحسين كفاءة الأعمال من خلال خفض تكاليف التشغيل وتكاليف المعاملات، وزيادة الرضا في القوى العاملة، وبالتالي إنتاجية العامل، والوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول، مثل المعارف الخارجية غير المدونة، أو خفض تكاليف الإمدادات، فالابتكار الاستراتيجي أحد أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات؛ لذا يعتبر الابتكار مطلباً أساسياً لنمو المؤسسات وربحها، ومن خلال إنتاج وضع سوقي أفضل ينقل ميزة تنافسية وأداءً متفوقاً، فإن له تأثيراً كبيراً على أداء الشركات (أوسو، 2019: 455)، ويعتبر الابتكار جزءاً مهماً لنجاح المنظمة، ويعد فرصة لخفض التكاليف ورفع مستوى الموجودات الداخلية للمنظمة، فالنقاوت بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي للمنظمة يدفع إدارة المنظمة على اتباع أسلوب ونهج جديد ومختلف، بالإضافة إلى استغلال كافة الفرص المتاحة وتحليلها المنطقي لفرص الإبداع، وهنا تظهر الحاجة إلى الإبداع الاستراتيجي، بحيث تدرك إدارة المنظمة أن الظروف والحالة تخلق الحاجة إلى الابتكار التنظيمي، ولذا يقع على عاتقها بناء المهارات والقدرات والموارد الجوهرية التي تمكّنها من اتخاذ الفعل الملائم للتكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث يرتبط نجاح معظم المنظمات في المدى البعيد على قدرتها في تحقيق التفوق والتميز، مما يتطلب منها تبني أعمال جديدة وإيجاد أسواق جديدة وتكوين قيمة لرضا الزبون عن طريق إبداع استراتيجي مستمر ودائم (أبو شرار، 2019: 34)، في ما تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوباً للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من إدارة للعلاقات البينية التبادلية لموظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة، كما يرى "نتماير netemeyer" أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الاجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون" (وليد، 2016)، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة: أفرزت بيئة العمل الديناميكية التي تمارس البنوك التجارية أنشطتها ضمنها، مجموعة كبيرة من الضغوط والتحديات التي يجب عليها مواجهتها والتأقلم معها، حيث ازداد التوجه نحو عولمة الأسواق وتوحيد الممارسات والمعايير إلى جانب التقدم التكنولوجي الهائل والمتسارع والازدياد بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دفعت هذه العوامل إلى ازدياد تركيز البنوك التجارية، على توظيف أنماط قيادية حديثة قادرة على استثمار قدرات الموارد البشرية باعتباره الضمان الحقيقي لبقائها واستمرارها بتأدية أعمالها، إلى جانب تعزيز قدرتها على تحقيق الابتكار التنظيمي، بالتالي، توجهت المنظمات إلى تبني أساليب إدارية متطورة تساعد في تحسين أداء العنصر البشري وتسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال هذا العنصر من خلال التوظيف الأمثل للمهارات والخبرات التي يمتلكها ومنها القيادة الموثوقة أو الجديرة بالثقة، إضافة إلى السعي لتحفيز وحث الموظفين على بذل كافة جهودهم لتحقيق نجاح البنوك وتفوقها على منافسيها خصوصاً في ظل المنافسة الكبيرة بين البنوك التجارية الأردنية، وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الموثوقة بأبعادها على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية؟

أهمية الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة من محورين، هما:

الأهمية العلمية: تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في استعراض الدراسات والأدبيات لتحليل العلاقة بين أثر القيادة الموثوقة بأبعادها على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، بما يسهم في تكوين إطار نظري ومفاهيمي حول متغيرات الدراسة، وتسعى الدراسة كذلك لتكون مكملة للدراسات السابقة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين لتكون انطلاقة نحو دراسات جديدة في هذا المجال؛ لتثري المكتبة المحلية والعربية بالمفاهيم المعاصرة التي تجتهد اهتماماً من قبل البنوك التجارية الأردنية.

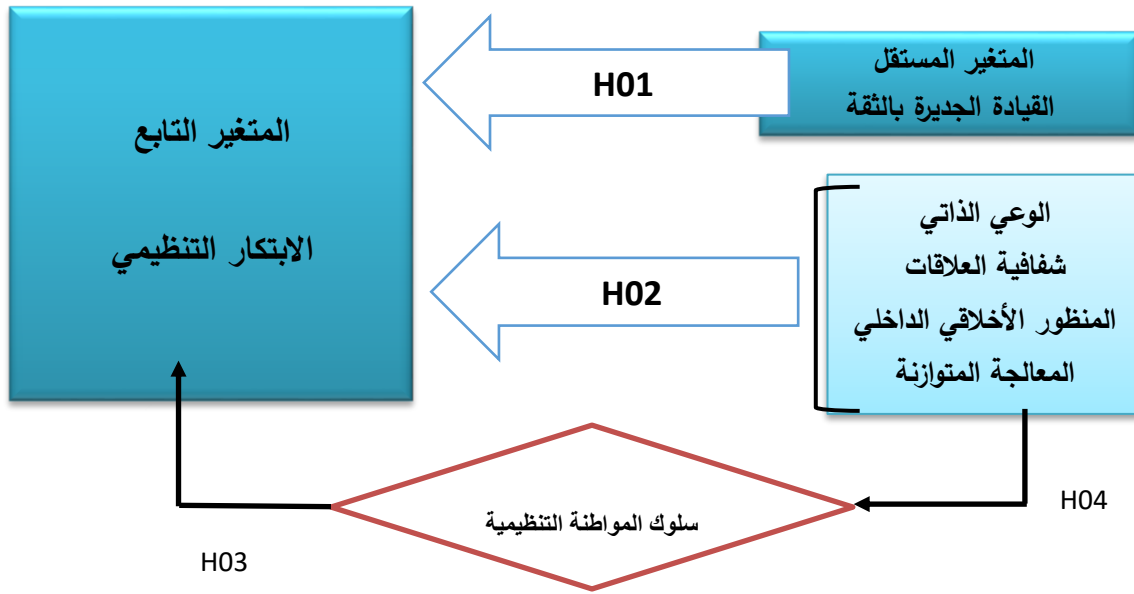
الأهمية العملية: تنبثق الأهمية العملية للدراسة لما ستقدمه من بُعد معرفي يعزز إمكانية تركيز ذوي الاختصاص في قطاع البنوك التجارية بالاعتماد على النتائج التي يمكن التوصل إليها وما يمكن أن تقدمه الدراسة من توصيات تتعلق بالقيادة الموثوقة والابتكار التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك عبر تبني قيادة تحويلية تدعم الابتكار، وتطبيق حوافز تعزز المواطنة التنظيمية، وتحديث ممارسات الموارد البشرية رقمياً. يمكن تطبيق ذلك من خلال الاستشارة الفكرية، وتشجيع المبادرات الفردية، وتحويل الثقافة التنظيمية لتعزيز الاندماج والتعاون والتي قد تساعد الإدارة العليا في البنوك على تطوير اليات عملها بما يساعدها على تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث تعد القيادة الموثوقة محركاً أساسياً لتعزيز الابتكار التنظيمي من خلال بناء الثقة والنزاهة، حيث تسهم في تحفيز الموظفين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع القيادة الموثوقة والابتكار التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. قياس أثر القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية قياس أثر القيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:



الشكل (1): أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة: استناداً إلى مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لشفافية العلاقات على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للمعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.
مصطلحات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الجديرة بالثقة: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يتم التركيز على السلوكيات الإيجابية في المنظمة مثل الصدق والنزاهة والمعايير الأخلاقية المرتفعة، والتي تساعد على تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين (Wong et al., 2010)، وتعرف إجرائياً على أنها أحد الانماط القيادية التي تقوم على الثقة بين الرئيس والمرؤوس في البنوك التجارية الأردنية، وتم قياسه من خلال المتغيرات التالية:

الوعي الذاتي: هو العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط القوة والضعف متعددة الجوانب لديه، وذلك من خلال تعاملاته مع الآخرين ليعرف انطباعاتهم عنه، ويدرك تأثير هذه المعرفة عليهم وفهم المتغيرات المحيطة، حيث يعزز ذلك من ثقة القائد في نفسه، وأن الوعي الذاتي هو العملية التي من خلالها يتم معرفة قدرة القائد على فهم مكوناته الذاتية والالتزام بها دون تحيز (العنبي، 2021)، وتعرف إجرائياً على أنها وعي القادة في البنوك التجارية بقدراتهم في إدارة العمل في البنوك التجارية الأردنية.

شفافية العلاقات: أن الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يتم تعزيز الثقة وذلك من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها علناً بين القائد والمرؤوسين حيث يعبر القائد عن أفكاره ومشاعره الحقيقية ويحاول التقليل من مظاهر العواطف السلبية، وأن الشفافية تتيح المجال أمام العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بتبادل المعلومات وتوفير ردود الأفعال سواء حول القرارات أو الإجراءات أو السياسات وترتبط بتحقيق الأهداف وعمل قاعدة مبنية على الوضوح ولا يكون فيها مجال للشك أو عدم اليقين (Peus, 2012)، وتعرف إجرائياً على أنها تشير إلى الشفافية في العلاقة بين القائد والموظف في البنوك التجارية الأردنية.

المنظور الأخلاقي الداخلي: أن تعزيز القيم الأخلاقية في المنظمة من شأنه أن يلهم التابعين للتصرف بشكل أخلاقي في مكان العمل والاحساس بمعنى أكبر لقيمة العمل من خلال التصرف بشكل ينسجم ويتلاءم مع مبادئهم الأخلاقية، ومن خلال تبني القادة لبعد المنظور الأخلاقي، يظهر القادة المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم وتصرفاتهم ونظراً لتبني القادة لهذه المعايير الأخلاقية، يحظى القادة باحترام وثقة التابعين مما يعزز شعورهم بعدالة وإنصاف القادة (Meng, Cheng and Guo 2016). وتعرف إجرائياً على أنها الأخلاقيات التي يلتزم بها القادة في علاقاتهم مع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية.

المعالجة المتوازنة: هي عملية ينظر القائد من خلالها إلى البيانات بشكل موضوعي قبل التوصل إلى النتائج (نجم، شحاتة، وأحمد، 2016). وتعرف إجرائياً على أنها قدرة القيادة في البنوك التجارية الأردنية على التوازن في قراراتها.

المتغير التابع: الابتكار التنظيمي: يعرف الابتكار بأنه "قدرة البنك على تحقيق الاستدامة، وهذه القدرة تشمل الممارسات التنظيمية اللازمة للابتكار والعمليات ودعم القيادة" (أبو حشيش، 2021: 4)، وتعرف إجرائياً على أنه قدرة القائد في البنوك التجارية الأردنية على تحفيز الموظف على تطوير اساليب العمل المبتكرة في البنك.

المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية: ويعرف على أنه سلوكيات العاملين المتعلقة بتعزيز فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني (السحيمات، 2007: 40)، وتعرف إجرائياً على أنها السلوكيات التي تعكس درجة ولاء وانتماء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

الإطار النظري

نظرية التعلم الاجتماعي، التي طورها عالم النفس ألبرت باندورا، هي إطار معرفي سلوكي يوضح أن الناس يتعلمون سلوكيات ومعارف جديدة ليس فقط من خلال التجربة المباشرة، بل بشكل أساسي عبر ملاحظة وتقليد الآخرين في السياق الاجتماعي، وتؤكد النظرية على أن التعلم يتضمن عمليات معرفية وتفاعل بين السلوك والبيئة، حيث يزداد تقليد السلوك عند ملاحظة نتائج إيجابية، وتفسر نظرية التعلم الاجتماعي (لباندورا) سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) باعتباره سلوكاً مكتسباً ومقلداً من خلال ملاحظة الموظفين لقادة أو زملاء يكافؤون على ممارسات تطوعية تتجاوز مهامهم الرسمية، يتعلم الموظفون هذه التصرفات (مثل الإيثار والضمير الحي) عبر النمذجة، والتعزيز البديل، مما يعزز تبني سلوكيات إيجابية تعود بالنفع على المنظمة (Barattucci, Teresi. Pietroni. Iacobucci. Presti. Pagliaro, 2021).

تُشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن السلوك الاجتماعي للفرد هو نتاج التبادل الاقتصادي والاجتماعي، ويتسم التبادل بمبدأ المعاملة بالمثل، فعندما يُقدم أحد الطرفين معروفاً للآخر، يلتزم الطرف الآخر برد الجميل، وتُبين هذه النظرية أن بناء علاقة اجتماعية مستمرة وطويلة الأمد ومعقدة بين الأفراد يعتمد على الثقة المتبادلة، وأن الأفراد يتخذون قراراتهم تحت تأثير شامل للعلاقة والثقة، وفي الوقت الراهن، تُستخدم نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع لدراسة تأثير العلاقة بين الأفراد في مكان العمل والبيئة التنظيمية على سلوكهم، على سبيل المثال، عندما تقدم منظمة ما مجموعة واسعة من الفرص التعليمية للموظفين، فإنهم يطورون انطباعاتاً إيجابية عن المنظمة، مما يسهل بدوره مشاركة الموظفين في التبادل الاجتماعي (Choong, O.Ngl, 2022).

إن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة شديدة التنافس، وسريعة التغيير، وتعتمد على فرق العمل التي تستدعي التعاون بين أعضاء الفريق، والتطوع لخدمتهم، فتتطلب هذه المنظمات سلوكاً اختيارياً تطوعياً، يهدف إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة المنظمة، حيث يقوم الموظفون بأداء أكثر الواجبات المنوطة بهم، ويسعون لتحقيق مستوى أداء أعلى من المتوقع، وهنا تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، فسلوك المواطنة للأفراد تتبع من الشعور بالمسؤولية، وتعزيز الدافع للإنجاز، وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة، إضافة لأهميته للمنظمة في تخفيض معدلات غياب دوران العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار في المنظمات، وزيادة معدلات الأداء والفعالية والكفاءة، وتخفيض الصراعات التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختيارياً ولا يرتبط هذا السلوك بشكل مباشر بجوائز المنظمة ومكافئاتها، فسلوك المواطنة التنظيمية سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي للموظفين مثل، مساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمات والإدارة والجماعات والأفراد (سطوحي، 2020: 85).

ووفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشأ من العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، ويعتمد المعاملة بالمثل وذلك بمبادرة شخص بمنح خدمة أو فائدة لشخص آخر ويقوم الأخير برد الخدمة للطرف المبادر فتنشأ سلسلة تبادلات مفيدة، لذا تشير النظرية إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي إن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح.

الدراسات السابقة

دراسة العزب والشمايلة (2025). بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي- دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (296) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني كان بدرجة كبيرة، ووجود أثر معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه: (الإيثار، والسلوك الحضاري)، في ممارسة الابتكار التنظيمي، وعدم وجود هذا الأثر ببعده وعي الضمير، وأنّ هناك أثراً إيجابياً لمجال وعي الضمير في مجال الابتكار الإضافي.

دراسة إسماعيل وفهمي (2024) بعنوان: أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وتحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على بعدي الاستكشاف والاستغلال، بالبريد المصري محل الدراسة، إذ تمثل مجتمع البحث في جميع بقطاع مناطق بريد مصر الوسطى ويشمل محافظات (بني سويف- المنيا- أسيوط- الوادي الجديد)، وتكونت عينة الدراسة من (341) مفردة، وخلصت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبعضها البعض، ووجود علاقة معنوية طردية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين البراعة التنظيمية.

دراسة سطيفي ويحيواوي (2024) بعنوان: تحليل أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، هدفت الدراسة إلى توضيح أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة قصدية مكونة من 47 إطارا عاملا بالمديرية، وتم تحليله بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج SmartPls4. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، حيث اتضح وجود ارتباط إيجابي ومتوسط بين كل من القيادة الموثوقة والذكاء الاستراتيجي، بينما كان الارتباط قوي بين كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة.

دراسة اللوزي، (2023). بعنوان: درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة،

المرحلة التعليمية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل وعددهن (212) مديرة، وأظهرت النتائج توافر أبعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن وبدرجة توافر عالية جداً، بينما لا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل والتي تعزى لمتغيري الدراسة (عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

دراسة علوان، وعبدالحسين (2023) بعنوان: دور القيادة الموثوقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة تطبيقية على عينة من المديرين في وزارة التخطيط العراقية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموثوقة في وزارة التخطيط العراقية وتحديد درجة العلاقة في سلوكيات العمل الاستباقية من خلال معرفة أبعاد القيادة الموثوقة المتوفرة في الوزارة بوصفه متغير مستقل بأبعاده (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي) في دعم السلوك الاستباقي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده المتمثلة (السلوك الصوتي، الابتكار الفردي)، وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتعزيز دور القيادات الموثوقة في السلوك الاستباقي للعاملين في وزارة التخطيط العراقية، إذ اختير المديرون في (5) دوائر منها موقعا للبحث، وأخذت عينة (قصدياً) تألفت من (103) فرداً من المديرين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا، أي المدراء العاميين ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب الذين يمثلون جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (140) فرداً في دوائر الوزارة داخل المقر، بنسبة (73,5%) وجرى تحليل النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الموثوقة متمثلة بأبعادها في السلوك الاستباقي للأفراد العاملين متمثلاً بأبعاده.

دراسة عبدالمقصود (2022). بعنوان: الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (257) مفردة من العاملين في البنوك القطاع العام التجارية في محافظة المنوفية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (231)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الدراسة (القيادة الأخلاقية، الاستقامة التنظيمية، التماثل التنظيمي)، ووجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي من خلال الاستقامة التنظيمية حيث ثبت قيام الاستقامة التنظيمية بدور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Yuping, Tang, Chen, Hou, 2022) بعنوان: **How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators**، هدفت الدراسة إلى استخدام استراتيجية متعددة المصادر وعلى مرحلتين للتحقق من صحة الفرضيات باستخدام (305) استبيانات مُعمدة من شركات صينية، وأظهرت نتائج الدراسة أن للثقة التنظيمية تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وتلعب الهوية التنظيمية دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويلعب ولاء الموظفين دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Farid, Iqbal, Khan, Jianhong (2020) بعنوان: **The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective and Cognitive-Based Trust**

هدفت الدراسة لقياس العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين، وبناءً على تصميم زمني مزدوج الموجات، جُمعت البيانات من (270) موظفًا يعملون في قطاع مصرفي خاص في باكستان، وأن القيادة الأصلية ترتبط إيجابيًا بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين، كما أنها تؤدي إلى مستوى أعلى من ثقة المرؤوسين، سواءً كانت ثقة عاطفية أو معرفية، وأن الثقة، بنوعها العاطفي والمعرفي، تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وناقش في هذا البحث الآثار المترتبة على النظرية والتطبيق.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها تبحث في موضوع يتعلق بأثر القيادة الموثوقة بأبعادها على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، فهناك قلة وندرة الدراسات بشكل عام - على حد علم الباحث - التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، حيث إن أي من الدراسات السابقة لم تتناول موضوع الدراسة الحالي بالتطبيق على البنوك التجارية الأردنية حيث اختار الباحث هذه الأبعاد ضمن مجموعة من الأبعاد التي تم قياسها في الدراسات السابقة للتمييز بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك لكونها أكثر ملائمة لقياس متغيرات الدراسة.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الكمي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والإحصائية الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، وكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بقياس أثر القيادة الموثوقة بأبعادها على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوظائف القيادية في البنوك التجارية الأردنية، والجدول رقم (1) يبين التوزيع الجغرافي للعاملين في البنوك حسب المحافظات نهاية عام 2024.

الجدول (1) التوزيع الجغرافي للعاملين في البنوك حسب المحافظات نهاية عام 2024

المحافظة	ذكور	اناث	المجموع
العاصمة	12553	6963	19516
اربد	645	329	974
الزرقاء	545	235	780
البلقاء	224	182	406
العقبة	158	75	233
الكرك	173	120	293
مأدبا	91	75	166
معان	91	41	132
جرش	90	35	125

عجلون	78	34	112
الطفيلة	53	19	72
المفرق	129	58	187
المجموع	14830	8166	22996

المصدر: جمعية البنوك الأردنية (2024). أبرز التطورات المصرفية، عمان، ص 128.

وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (22996) موظف وموظفة من العاملين في البنوك التجارية الأردني. عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة (22996) موظف وموظفة، من بين الموظفين في الوظائف القيادية في البنوك التجارية الأردنية (Sekaran, Bougie, 2015) وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان على المركز الرئيسي للبنك الإدارة العام وكان عدد الاستبانات التي تم توزيعها عددها (400) استبانة، وكان عدد الاستبانات التي استعيدت والمقبولة إحصائياً (387) استبانة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	285	75.4
	انثى	93	24.6
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	15	4.0
	بكالوريوس	293	77.5
عدد سنوات الخبرة في البنك	دراسات عليا	70	18.5
	أقل من خمس سنوات	57	15.1
	خمس سنوات إلى أقل من 10	131	34.7
	من 10 سنوات إلى أقل من 20	123	32.5
	20 سنة فأكثر	67	17.7

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة منها دراسة سطيبي ويحيوي (2024)، ودراسة علوان، وعبدالحسين (2023)، ودراسة اللوزي، (2023)، وقد صنفت الإجابات على فقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقمياً على النحو الآتي:

أوافق بدرجة كبيرة جداً	5 درجات
أوافق بدرجة كبيرة	4 درجات
أوافق بدرجة متوسطة	3 درجات
أوافق بدرجة قليلة	2 درجة
أوافق بدرجة قليلة جداً	1 درجة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 - أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 - 5.00	مرتفعة

$$\text{حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة أكبر قيمة - أصغر قيمة} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

عدد الفئات

ثبات أداة الدراسة: جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) التالي:

جدول (3): قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

لمتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
لقيادة الموثوقة (المتغير المستقل)	16	0.920
لابتكار التنظيمي (المتغير التابع)	8	0.892
ملوك المواطنة التنظيمية (المتغير الوسيط)	6	0.854
جميع فقرات الاستبيان	30	0.956

حيث أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (الفا = 0.956) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

ملائمة نموذج الانحدار:

لاستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة والرابعة، يجب توفر شرطين، الأول: عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر: اتباع بيانات المتغير المستقل للتوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05).

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (-3 و 3) فذلك يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Raj, 2025)

جدول (4): نتائج إختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	الابعاد	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
القيادة الموثوقة/المتغير المستقل	الوعي الذاتي	0.477	2.095	-0.467
	شفافية العلاقات	0.378	2.648	-0.447
	المنظور الأخلاقي الداخلي	0.344	2.911	-0.831
	المعالجة المتوازنة	0.262	3.819	-0.352
	سلوك المواطنة/المتغير الوسيط	0.330	3.028	-0.744

يُلاحظ من الجدول (4) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من القيمة (10)، بينما قيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من القيمة (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وتراوحت قيم معامل الالتواء بين (-0.831) و (-0.352) وهي قيم تقترب من الصفر وتشير إلى أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

جودة النموذج والصدق البنائي: لاختبار الفرضية الأولى تم استخراج مؤشرات لجودة مطابقة النموذج وهي مثل (CFI, TLI, RMSEA)، ومؤشرات اختبار الصدق والثبات (AVE, CR)، حيث تشير النتائج إلى أن قيم CFI و TLI أعلى من القيمة (0.90)، في ما قيمة RMSEA أقل من (0.08). وفي ما يتعلق بمؤشر AVE (الصدق التقاربي) فكانت قيمته أعلى من (0.50)، في ما قيمة (الثبات المركب) CR أكبر من (0.70).

جدول (5): نتائج مؤشرات مطابقة النموذج الصدق التقاربي والتمييزي لاستخدام تحليل المسار

المؤشر	قيمة المؤشر
CFI	0.903
TLI	0.910
RMSEA	0.0752
AVE	0.039
CR	0.788

الاساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences: SPSS) وبرنامج اموس (Amos) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- . مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- . تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- . تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- . تحليل المسار (Path Analysis).
- . اختبار معامل تقييم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- . اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

عرض النتائج

أولاً: النتائج الوصفية

1. النتائج المتعلقة بتطبيق ابعاد القيادة الموثوقة في البنوك التجارية الأردنية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على ابعاد القيادة الموثوقة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الوعي الذاتي	3.89	0.56	1	مرتفعة
2	شفافية العلاقات	3.60	0.72	3	متوسطة
3	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.76	0.79	2	مرتفعة
4	المعالجة المتوازنة	3.55	0.76	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.62	---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على القيادة الموثوقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.70) بانحراف معياري (0.62)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.55-3.89)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال الوعي الذاتي في الدرجة الاولى بمتوسط حسابي (3.89)، ثم جاء مجال المنظور الأخلاقي الداخلي في الدرجة الثانية بمتوسط (3.76)، وفي الدرجة الثالثة جاء مجال شفافية العلاقات بمتوسط حسابي (3.60)، في ما جاء مجال المعالجة المتوازنة في الدرجة الرابعة والاحيرة بمتوسط (3.55). والذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوافر تطبيق ابعاد القيادة الموثوقة في البنوك التجارية الأردنية، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا في البنوك التجارية لأهمية تحسين العلاقة بين القيادة والعاملين؛ لأن ذلك سينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة في البنوك. وفي ما يلي النتائج على مستوى فقرات متغير القيادة الموثوقة:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات القيادة الموثوقة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	يحصل القائد على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع الآخرين.	4.03	0.83	1	مرتفعة
2	يصارح القائد نفسه بكيفية تقييم الآخرين لإمكاناته.	3.89	0.72	3	مرتفعة
3	يفهم القائد كيف يمكن أن تؤثر مواقفه على الآخرين.	3.92	0.73	2	مرتفعة
4	يختار القائد الوقت المناسب لتعديل موقفه من القضايا الهامة.	3.72	0.84	10	مرتفعة
5	يتحدث القائد بوضوح ودقة عما يعنيه.	3.86	0.84	4	مرتفعة
6	يجعل القائد العاملين يتقون به لتحقيق ما التزم به.	3.34	1.03	16	متوسطة
7	يعترف القائد بالأخطاء عند حدوثها بدون تردد.	3.47	0.86	13	متوسطة
8	يخبر القائد الآخرين عن الحقائق بصراحة دون نفاق.	3.75	0.92	9	مرتفعة
9	يطلب القائد من العاملين أن يتمسكوا بالمواقف التي تدعم قيمه الأساسية.	3.85	0.99	5	مرتفعة
10	يتخذ القائد قرارات صعبة بناءً على معايير أخلاقية رفيعة.	3.80	1.01	6	مرتفعة
11	تتطابق أفعال القائد مع أقواله، ويشكل نموذجاً يُحتذى به.	3.78	0.85	8	مرتفعة
12	يعتبر القائد الاهتمام بالعاملين أولوية ومسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى.	3.62	0.98	11	متوسطة
13	يعمل القائد بشكل تعاوني ويتيح الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية.	3.50	0.94	12	متوسطة
14	يستطلع القائد الآراء التي تتحدى مواقفه الراسخة.	3.46	1.08	14	متوسطة
15	يعتمد القائد على البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات.	3.44	0.98	15	متوسطة
16	يتصف القائد بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية البنك.	3.80	0.93	7	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية للإجابات على فقرات متغير القيادة الموثوقة تراوحت بين (3.43-4.03)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحصل القائد على تغذية راجعة لتحسين التواصل مع آخرين" بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.83)، في ما جاءت الفقرة رقم (6) في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.03) والتي تنص على "يتصف القائد بثبات مواقفه ما دامت تدعم غاية البنك". يتبين مما سبق أن الإدارة العليا في البنوك تعمل على تحسين التواصل مع الموظفين، وان معظم قادة البنوك لديهم قدرة على التأثير في الآخرين، وهناك اهتمام بالعاملين وبتحقيق الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية، ويستطلع آراء العاملين، وهناك اعتماد على البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات، في ما برزت مواقف بدرجة متوسطة جعل العاملين لديهم ثقة بالإدارة وعملها من خلال الحرص على التزام الإدارة بتحقيق أهداف البنك.

2: النتائج المتعلقة بالابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات

الابتكار التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة موافقة
1	يحرص البنك على إدخال إجراءات عمل جديدة	3.66	0.90	4	متوسطة
2	تشجع إدارة البنك كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	3.65	0.96	5	متوسطة
3	يعمل البنك على تصميم عمليات مبتكرة لتحسن ظروف العمل.	3.76	0.84	1	مرتفعة
4	يشجع البنك العاملين على الابتكار من خلال دعمهم.	3.51	0.97	6	متوسطة
5	يتيح البنك الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل المراد إنجازه.	3.46	1.06	7	متوسطة
6	يقوم البنك بتغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.	3.68	0.93	3	مرتفعة
7	يسعى البنك من خلال الابتكارات الإضافية لجعل الموظفين اكثر اندماجاً في العمل.	3.69	1.00	2	مرتفعة
8	يبتكر البنك طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية.	3.45	1.09	8	متوسطة
الدرجة الكلية		3.61	0.73	---	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للإجابات على فقرات متغير الابتكار التنظيمي تراوحت بين (3.45-3.76)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "تعمل البنك على تصميم عمليات مبتكرة لتحسن ظروف العمل" بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.84)، في ما جاءت الفقرة رقم (8) في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.09) والتي تنص على "تبتكر البنك طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية"، وتشير هذه النتيجة إلى قيام البنوك بإدخال إجراءات عمل جديدة وتشجيع العاملين على

تقديم الأفكار الجديدة للعمل وإضافة مزايا جديدة لخدماتها، كما تشير هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية لديها القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية لتحقيق النمو السريع.

3: النتائج المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات سلوك المواطنة التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
متوسطة	5	1.12	3.41	أشعر برغبة دائمة في تقديم المساعدة لزملائي في البنك.	1
متوسطة	6	0.91	3.40	أسعى دائماً إلى التعامل مع مراجعي البنك بإيجابية.	2
متوسطة	4	1.10	3.50	أحرص على التنسيق المستمر مع الموظفين لتحقيق أهداف البنك.	3
متوسطة	2	0.93	3.67	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية التي تطلبها البنك دون تذمر.	4
متوسطة	3	0.97	3.58	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالبنك.	5
مرتفعة	1	1.13	3.74	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره في البنك.	6
متوسطة	---	0.78	3.55	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية للإجابات على فقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية تراوحت بين (3.40-3.74)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره في البنك" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.13)، في ما جاءت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.91) والتي تنص على "أسعى دائماً إلى التعامل مع مراجعي البنك بإيجابية". مما يشير إلى أن العاملين يعملون على تقديم المبادرات لتطوير العمل في البنوك التجارية وهو مؤشر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما برزت سلوكيات للمواطنة ولكن بمستوى موافقة اقل ومنها الرغبة في تقديم المساعدة للزملاء، والتنسيق المستمر مع الموظفين لتحقيق أهداف البنك، وحضور الاجتماعات المتعلقة بالبنك.

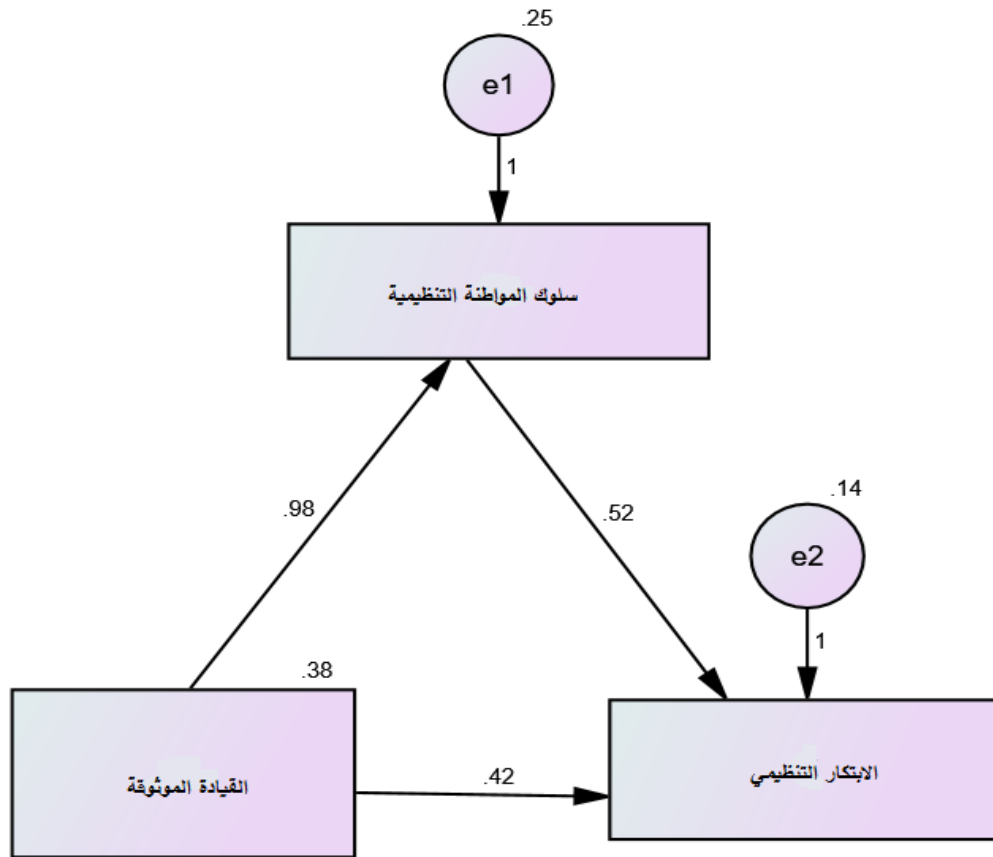
ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام برنامج اموس (AMOS) لاختبار الفرضية بطريقة تحليل المسار الذي يتيح اختبار الاثر المباشر وغير المباشر والاثر الكلي لنموذج الدراسة:



شكل (1) معاملات الانحدار لتحليل المسار

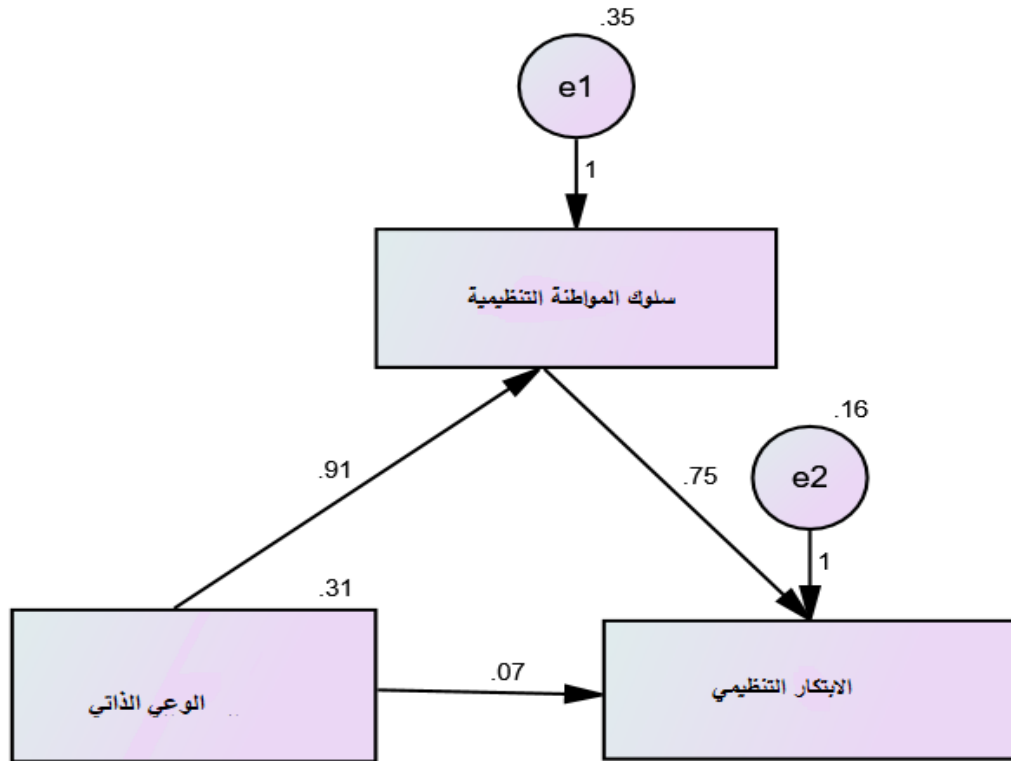
جدول (10): نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر القيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

نوع الاثر	المتغير	حجم الاثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	القيادة الموثوقة - الابتكار التنظيمي	0.42
	القيادة الموثوقة - سلوك المواطنة التنظيمية	0.98
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.52
التأثير غير المباشر	القيادة الموثوقة - سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.51
التأثير الكلي	القيادة الموثوقة - الابتكار التنظيمي	0.93
	القيادة الموثوقة - سلوك المواطنة التنظيمية	0.98
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.52

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر للقيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.42)، كما يوجد تأثير للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية (0.98)، كما يوجد تأثير للمتغير

الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.52)، وفي ما يتعلق بالتأثير غير المباشر القيادة الموثوقة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.51)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.93). وبناء عليه ترفض الفرضية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الموثوقة هي العملية التي تستمد من التفاعل بين كل من القدرات الإيجابية والبيئات التنظيمية المتطورة، والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية، وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن القيادة لها دور متميز في معالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، من خلال الترابط الحقيقي بين القائد وموظفيه، اعتماداً على الصفات الإيجابية والأخلاقية الصادقة ودعمه المتواصل للقائد وانفتاحه على الآخرين، وإن وجود القيادة الموثوقة في أي منظمة سيحقق فائدة كبيرة كونه يعطي القائد قدرة للتأثير على الموظفين، وبينت دراسة (Meng, Cheng & Guo (2016) وجود أثر إيجابي للقيادة الموثوقة على إبداع الموظفين، وبينت دراسة (Zubair & Kamal (2015) التي بينت وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الموثوقة على إبداع الموظفين.

الفرضية الفرعية الأولى: H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.



شكل (2) معاملات الانحدار لتحليل المسار

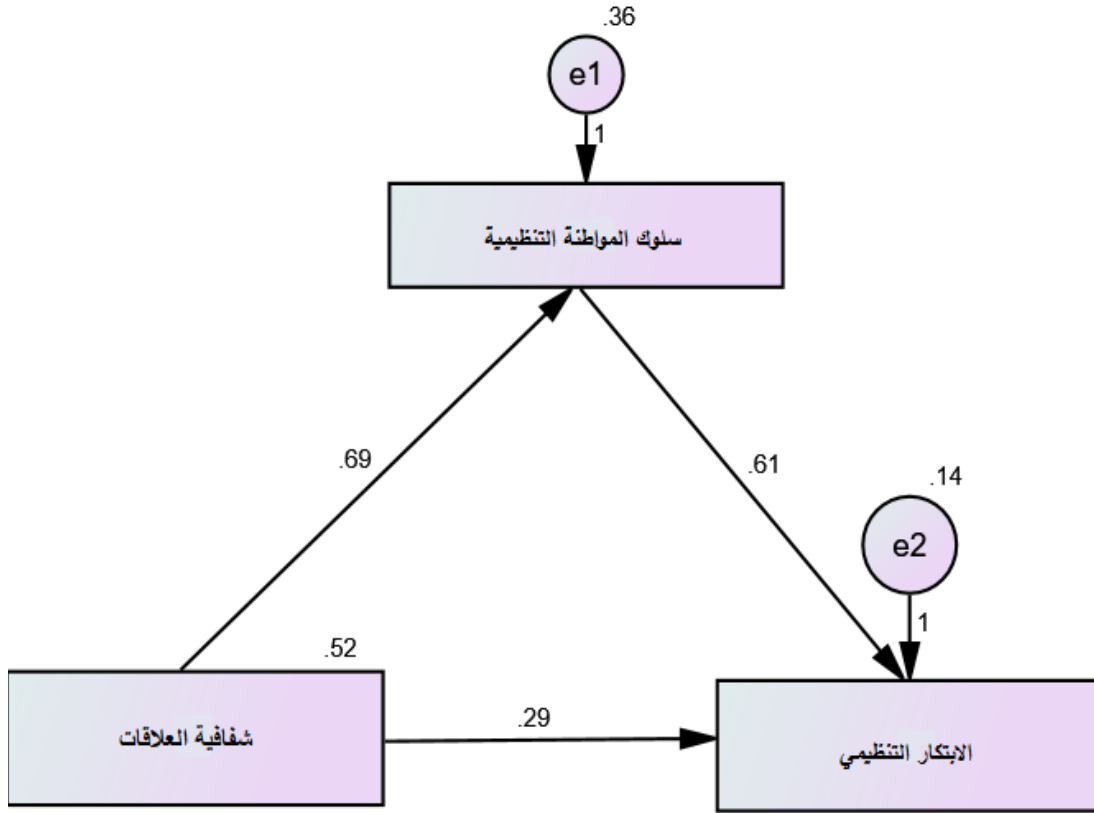
جدول (11): نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر الوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

نوع الاثر	المتغير	حجم الاثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	الوعي الذاتي - الابتكار التنظيمي	0.07
	الوعي الذاتي - سلوك المواطنة التنظيمية	0.91
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.75
التأثير غير المباشر	الوعي الذاتي - سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.68
التأثير الكلي	الوعي الذاتي - الابتكار التنظيمي	0.75
	الوعي الذاتي - سلوك المواطنة التنظيمية	0.91
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.75

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر للوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.07)، كما يوجد تأثير للوعي الذاتي على سلوك المواطنة التنظيمية (0.91)، كما يوجد تأثير للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.75). وفي ما يتعلق بالتأثير غير المباشر للوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.68)، ليبلغ معامل التأثير الكلي (0.75)، وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة القائمة على الموثوقية يكون لديهم وعي عميق بكيفية تفكيرهم وتصرفاتهم وسلوكهم ويتم النظر إليهم من قبل الآخرين بأنهم واعين بقيمهم الشخصية وقيم الآخرين ووجهات النظر الأخلاقية ونقاط القوة بالسياق التنظيمي الذي يعملون فيه (Peterson et al., 2012). وتوصلت دراسة (Walumbwa et al, 2010) إلى أن الوعي الذاتي يرتبط بشكل إيجابي بكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين في العمل، كما توصلت دراسة (Darvish & Rezae, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين الوعي الذاتي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام في الأداء، كما أن الوعي الذاتي يعكس المعرفة الذاتية الشخصية للقائد من خلال فهم القائد لنفسه والرؤية العميقة لنفسه متضمنة نقاط الضعف والقوة (Northouse, 2013).

الفرضية الفرعية الثانية: Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشفاية العلاقات على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.



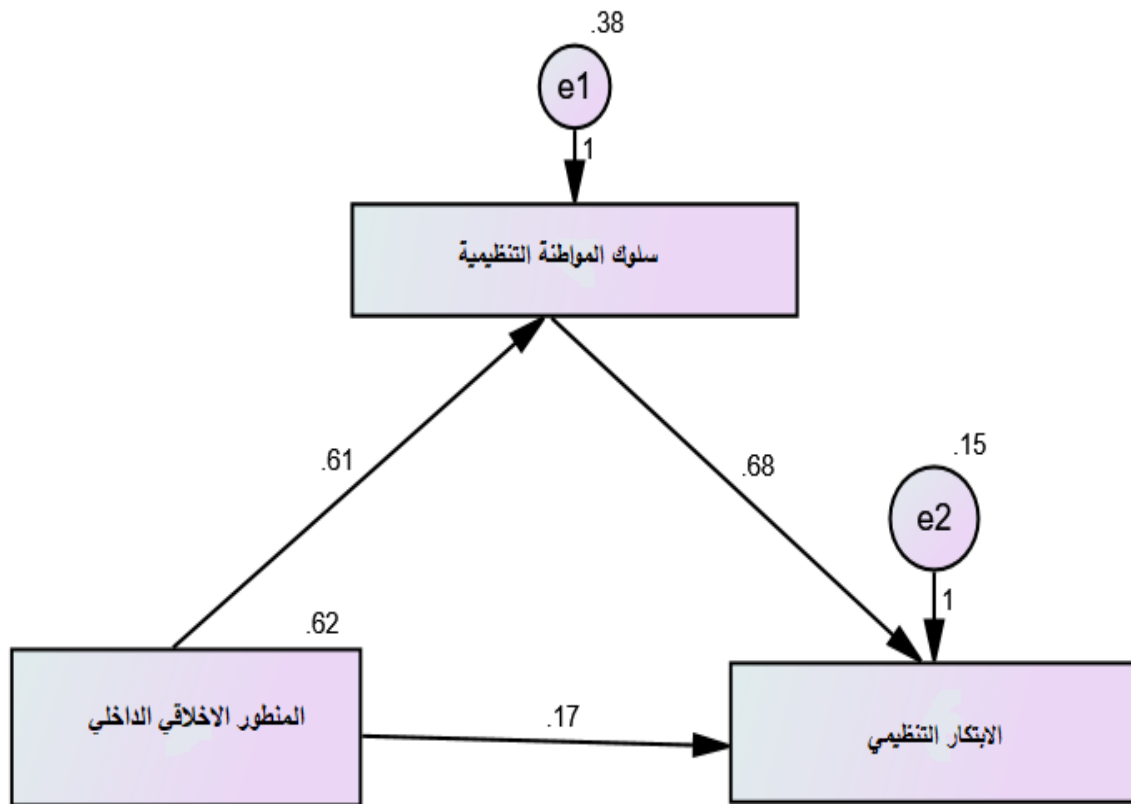
شكل (3) معاملات الانحدار لتحليل المسار

جدول (12): نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر شفافية على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

نوع الأثر	المتغير	حجم الأثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	شفافية العلاقات - الابتكار التنظيمي	0.29
	شفافية العلاقات - سلوك المواطنة التنظيمية	0.69
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.61
التأثير غير المباشر	شفافية العلاقات - سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.42
التأثير الكلي	شفافية العلاقات - الابتكار التنظيمي	0.71
	شفافية العلاقات - سلوك المواطنة التنظيمية	0.69
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.61

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر لشفافية العلاقات على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.29)، كما يوجد تأثير لشفافية العلاقات على سلوك المواطنة التنظيمية (0.69)، كما و يوجد تأثير للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.61)، وفي ما يتعلق بالتأثير غير المباشر لشفافية العلاقات على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.42)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.71)، وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشفافية العلاقات على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، فالشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يتم تعزيز الثقة بين القائد والعاملين ، وقد يعزى ذلك إلى أن الشفافية في العلاقات تساعد على تحسين المناخ الأخلاقي في العمل. وتوصلت دراسة (Leroy et al, 2012) إلى أن الشفافية في العلاقات تؤثر بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي العاطفي من خلال توسيط نزاهة سلوكيات القائد، كما توصلت دراسة (Politis,2013) ودراسة (Xiong, Fang, 2014) إلى أن الشفافية في العلاقات تساعد على تحسين أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: H_01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية



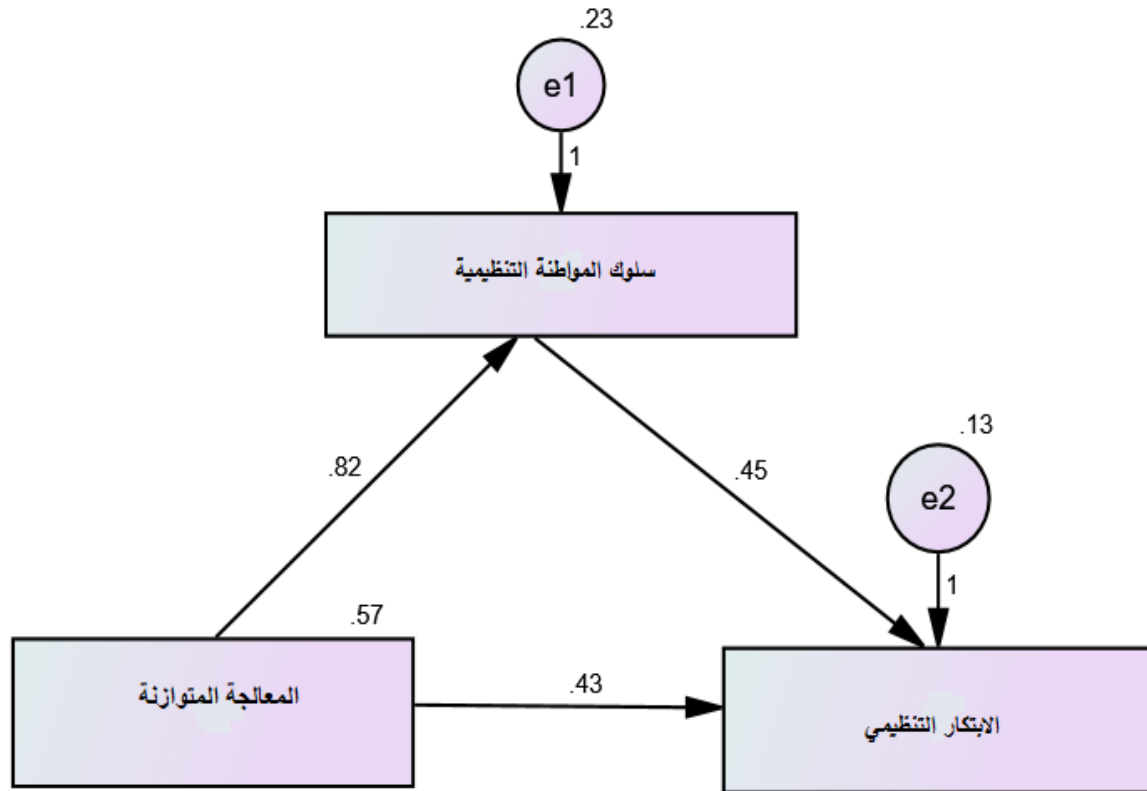
شكل (4) معاملات الانحدار لتحليل المسار

جدول (13): نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر المنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

نوع الاثر	المتغير	حجم الاثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	المنظور الأخلاقي الداخلي - الابتكار التنظيمي	0.17
	المنظور الأخلاقي الداخلي - سلوك المواطنة التنظيمية	0.61
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.68
التأثير غير المباشر	المنظور الأخلاقي الداخلي - سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.41
التأثير الكلي	المنظور الأخلاقي الداخلي - الابتكار التنظيمي	0.58
	المنظور الأخلاقي الداخلي - سلوك المواطنة التنظيمية	0.61
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.68

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر للمنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.17)، كما يوجد تأثير للمنظور الأخلاقي الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية (0.61)، كما ويوجد تأثير للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.68). وفي ما يتعلق بالتأثير غير المباشر للمنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.41)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.58). وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: Ha1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للمنظور الأخلاقي الداخلي على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقد يعزى ذلك إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو العملية التي من خلالها يتصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته، وتوصلت دراسة (Onorato & Zhu, 2014) إلى وجود ارتباط إيجابي بين المنظور الأخلاقي الداخلي والثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.



شكل (5) معاملات الانحدار لتحليل المسار

جدول (14): نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر المعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

نوع الاثر	المتغير	حجم الاثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	المعالجة المتوازنة - الابتكار التنظيمي	0.43
	المعالجة المتوازنة - سلوك المواطنة التنظيمية	0.82
	المعالجة المتوازنة - الابتكار التنظيمي	0.45
التأثير غير المباشر	المعالجة المتوازنة - سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.37
التأثير الكلي	المعالجة المتوازنة - الابتكار التنظيمي	0.80
	المعالجة المتوازنة - سلوك المواطنة التنظيمية	0.82
	سلوك المواطنة التنظيمية - الابتكار التنظيمي	0.45

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر للمعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي والبالغ (0.43)، كما يوجد تأثير للمعالجة المتوازنة على سلوك المواطنة التنظيمية (0.82)، كما ويوجد تأثير للمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بمقدار (0.45). وفي ما يتعلق

بالتأثير غير المباشر للمعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمته (0.37)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.80). وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة على الابتكار التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت دراسة (Zhou et al., 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين المعالجة المتوازنة وبين الابتكار من خلال توسيط العواطف الإيجابية للموظفين. الفرضية الرئيسية الثانية: Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (15): نتائج تحليل التباين لاختبار ملاممة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	144.566	4	36.141	231.170	*0.000
البواقي	58.315	373	0.156		
الكلي	202.881	377			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (231.170) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد القيادة الموثوقة الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل (القيادة الموثوقة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
الوعي الذاتي	0.844	0.713	0.086	0.066	1.727	0.085
شفافية العلاقات			0.270	0.266	5.924	*0.000
المنظور الأخلاقي الداخلي			0.117	0.125	2.653	*0.008
المعالجة المتوازنة			0.668	0.687	15.218	*0.000

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لكل من ابعاد القيادة الموثوقة (شفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (5.924، 2.653، 15.218) وبدلالة إحصائية (0.000، 0.008، 0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى ان (71.3%) من التباين في الابتكار التنظيمي يعود إلى القيادة الموثوقة. في ما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً (لوعي الذاتي) على الابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.727) وبدلالة إحصائية (0.085). بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية من فرضية الدراسة الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموثوقة بأبعادها (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة) على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث أن للقيادة دوراً متميزاً في معالجة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية، من خلال الترابط الحقيقي بين القائد وموظفيه، اعتماداً على الصفات الإيجابية والأخلاقية الصادقة ودعمه المتواصل للقائد وافتحاحه على الآخرين، وإن وجود القيادة الموثوقة في أي منظمة سيحقق فائدة كبيرة كونه يعطي القائد قدرة للتأثير على الابتكار التنظيمي للموظفين.

وقد وجدت دراسة كل من (oh, cho & lim, 2018) تأثيراً مباشراً ومهماً للقيادة الموثوقة في كل من ممارسة القيم الأساسية والاندماج في العمل، وأن ممارسة القيم الأساسية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الموثوقة والاندماج في العمل، كما أظهرت دراسة (Vermeulen, Scheepers, 2020) التي أجريت في جنوب افريقيا إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الموثوقة والاندماج في العمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين القيادة الموثوقة والاندماج في العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (17): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	140.423	1	140.423	845.355	*0.000
البواقي	62.458	376	0.166		
الكلي	202.881	377			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (845.355) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي

المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
	0.832	(%69.2)	0.779	0.832	29.075	*0.000

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (29.075) وبدلالة إحصائية (0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (69.2%) من التباين في الابتكار التنظيمي يعود إلى سلوك المواطنة التنظيمية. بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية من فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث إن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تكون من خلال زيادة فاعلية المنظمات، ويكون ذلك من خلال: تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد، وكذلك تعزيز انتاجية الإدارة من خلال تطبيق مقترحات جيدة من أجل تحسين أداء المنظمة أو تقديم تغذية راجعة، وأيضاً تعزيز قدرة المنظمة على جذب واستقطاب أفضل الموظفين واستمراريتهم، وجعل بيئة العمل جذابة، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية (غيث، الحارثي، 2019). إذ يسهم في زيادة مستويات الأداء والفاعلية وتحقيق التنظيم لأهدافه من خلال الابتكار التنظيمي (Rouholla, 2010: 178-184).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (19): نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	137.316	1	137.316	548.252	*0.000
البواقي	94.174	376	0.250		
الكلي	231.489	377			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) القيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (548.252) وبدلالة إحصائية (0.000).

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الموثوقة على سلوك المواطنة

المتغير المستقل (القيادة الموثوقة)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
	0.770	0.593	0.979	0.770	23.415	*0.000

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (23.415) وبدلالة إحصائية (0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (59.3%) من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى القيادة الموثوقة. بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية من فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الموثوقة على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الموثوقة تبني الثقة بين العاملين؛ ما يدفع العاملين لتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية لتقديم أداء أفضل، ويساهم النمط القيادي الإيجابي، مثل القيادة التحويلية والموثوقة، بشكل مباشر في زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة Farid, Iqbal, Khan, Jianhong (2020)، التي بينت أن الثقة تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة Yuping, Tang, Chen, Hou, (2022)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للثقة التنظيمية تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:

أهمية تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية لما لذلك من أثر على الابتكار التنظيمي.

ضرورة أن يعمل القائد في البنوك التجارية بشكل تعاوني وإتاحة الفرصة للمختلفين في الآراء للتعبير عن آرائهم بحرية.

ضرورة أن تشجع إدارة البنك كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل في البنك.

قيام البنوك بتعزيز رغبة العاملين بتقديم المساعدة لزملائهم في العمل.

تعزيز التنسيق المستمر بين الموظفين لتحقيق أهداف البنك بكفاءة عالية.

العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنوك لما لها من أثر على الابتكار التنظيمي للعاملين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو حشيش، علي (2021). أثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة "دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22 (4)، 33-61.
- أبو شرار، محمد (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- إسماعيل، عمار، فهمي، حسام (2024). أثر القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البريد المصري، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3 (10)، 1081 - 1154
- أوسو، خيرى (2019). دور الاقتدار المعرفي في تحقيق الابتكار التسويقي في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 1 (4)، 450-475.
- جمعية البنوك الأردنية (2024). أبرز التطورات المصرفية، عمان
- السحيمات، ختام (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، عمان، الأردن.
- سطوحى، دعاء (2020). أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع الإسمنت، جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد (56)، 81-98
- سطيفي، نور الهدى، يحيوي، فتحية (2024). تحليل أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي -دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 11 (1)، 147-171
- عبدالمقصود، هاني (2022). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادي الأخلاقية والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 36 (3)، 513 - 578
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2021). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أثر القيادة الأصلية في الاندماج في العمل للموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (3)، 60 - 81.
- العزب، حسين، الشمايلة، هبة (2025). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في ممارسة الابتكار التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 25 (1)، 1-19.
- علوان، عاتكة، عبد الحسين، صفاء (2023). دور القيادة الموثوقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة تطبيقية على عينة من المديرين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1 (138)، 69-82.

- علوان، عاتكة، عبد الحسين، صفاء (2024). دور القيادة الموثوقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين - دراسة تطبيقية على عينة من المديرين في وزارة التخطيط العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 48 (138)، 82-69.
- غيث، نرفانا، الحارثي، رشاء (2019). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف، *مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، العدد (4)، 1-25.
- اللوزي، سحر (2023). درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، *المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*، خلال الفترة 24-26 فبراير 2023.
- نجم، عبد الحكيم وشحاتة، صالح وأحمد، محمود (2016). العلاقة بين القيادة الأصلية وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العا ملين بالإدارة العامة للموارد المائية والرى بشرق الدقهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40 (2)، 215-24.
- وليد، شلابي (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- ChoongY.-O.NgL.-P. (2022). *The effects of trust on efficacy among teachers: the role of organizational citizenship behaviour as a mediator*. *Curr. Psycho*.
- Darvish, H. & Rezae, F. (2011). The Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.
- Farid, T, Iqbal, S, Khan, A, Jianhong, M (2020). *The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Affective- and Cognitive-Based Trust*, *Frontiers in Psychology*.
- Meng, H., Cheng, Z. & Guo, T. (2016). Positive Team Atmosphere Mediates the Impact of Authentic Leadership on Subordinate Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(3), 355-368
- Northouse P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th edition thousand oaks, ca: sage publications. Available: www.amazon.com.
- Oh, J., Cho, D., & Lim, H. (2018). Authentic Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Practicing Core Values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290.
- Onorato, M., & Zhu, J. (2014). An Empirical Study on the Relationships between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79 (1), 1-8.
- Peterson, J. S., Walumbwa F. O., Avolio B. J. & Hannah S. T, (2012). The relationship between authentic Leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The leadership Quarterly*.

- Peus, C., (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Raj, Y (2025) Understanding Skewness and Kurtosis: Complete Guide, <https://medium.com/>
- Rouholla , M, (2010). *Explanation of organizational citizenship behavior with personality*, Social and Behavioral Sciences.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2015). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th Ed.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Vermeulen, T., & Scheepers, C. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1212.
- Walumbwa, F., Peterson, S., Avolio, B. & Hartnell, C. (2010), An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4),937-963.
- Wong. (2010). Authentic Leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management* ,(8)18 ,88-900.
- Xiong, H., & Fang, P. (2014). Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China. *Social Behavior & Personality*, 42(6), 921-932.
- Yuping, D, Tang, Y, Chen, W, Hou, J (2022) *How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators*, Organizational Psychology
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1),35-53.