ISSN E.3006-1024, ISSN P.1817-5880 Vol. 42, Issue (Supplement 69), ,September- 2026

https:// tge.uobasrah.edu.iq

Journal the gulf economist

مجلة الاقتصادي الخليجي

The impact of paradoxical leadership on customer-oriented organizational citizenship behavior: An Applied Study of a Sample of Rafidain Bank Employees

تأثير القيادة المتناقضة في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من موظفي مصرف الرافدين

Lecturer Dr. Hasan Oudah Abdullah — **م.د حسن عودة عبد الله**

Email: Hasan_oudah@yahoo.com — https://orcid.org/0000-0003-2196-4530

Amani Abdel Halim Taha — **الباحثة: أماني عبدالحليم طه**

Tabarak Hossam Natiq — **الباحثة: تبارك حسام ناطق**

Alia Riyadh Abdul Rasoul — **الباحثة: علياء رياض عبدالرسول**

Issa Jassim Mohammed — **الباحث: عيسى جاسم محمد**

Al-Farqadein University College / Department of Business Administration — **كلية الفرقدين الجامعة/ قسم ادارة الاعمال**

Abstract *This research aims to examine the impact of paradoxical leadership on customer-oriented organizational citizen behavior, by analyzing the relationship between modern leadership styles and employee performance. The research is based on a comprehensive theoretical framework and a literature review and seeks to fill a knowledge gap in this field. PLS-SEM was used to analyze data, test hypotheses, and assess model quality. The results revealed a positive relationship between paradoxical leadership and organizational citizen behavior, with psychological safety playing an effective role in supporting innovation. The study recommended a balanced application of paradoxical leadership, promoting a flexible work environment that encourages knowledge sharing, and providing ongoing training. It also proposed studying the impact of effective communication and supporting individual initiatives in the future to improve organizational performance.*

الملخص: يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة المتناقضة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون، من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة وأداء الموظفين. استند البحث إلى إطار نظري شامل ومراجعة الأدبيات، وسعى لسد فجوة معرفية في هذا المجال. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وتقييم جودة النموذج. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتناقضة وسلوك المواطنة التنظيمية، مع دور فاعل للأمان النفسي في دعم الابتكار. وأوصت الدراسة بتطبيق متوازن للقيادة المتناقضة، وتعزيز بيئة عمل مرنة تشجع تبادل المعرفة، وتوفير التدريب المستمر. كما اقترحت دراسة تأثير التواصل الفعّال ودعم المبادرات الفردية مستقبلاً لتحسين الأداء التنظيمي. .

Keywords: *Topp-Leone Shanker, Estimation, Simulation.function c.d.f .function p.d.f ،Rafidain Bank ،organizational performance*

الكلمات المفتاحية: **القيادة المتناقضة، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون،مصرف الرافدين،الأداء التنظيمي.**

المقدمة

تعد القيادة عنصرًا أساسيًا في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز الأداء داخل المؤسسات، حيث تتباين أنماط القيادة في تأثيرها على الأفراد وفقًا لأساليبها المختلفة. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة المتناقضة (Paradoxical Leadership) التي تجمع بين سلوكيات متعارضة ظاهريًا، مثل فرض الانضباط مع منح الحرية، أو التشدد في القرارات مع التحفيز على الابتكار.

في ظل بيئة الأعمال التنافسية التي تركز على رضا العملاء، يُعَدّ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون (Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior) عاملاً جوهريًا في تحسين جودة الخدمة وتعزيز تجربة العميل. ويعكس هذا السلوك استعداد الموظفين للقيام بمهام إضافية تتجاوز نطاق واجباتهم الرسمية، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم ولاء الزبائن واستمرارية المؤسسة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة المتناقضة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أساليب القيادة المتناقضة ومدى تحفيزها للموظفين لتقديم خدمة تفوق التوقعات. كما يسعى البحث إلى فهم العوامل الوسيطة التي قد تعزز أو تقلل من هذا التأثير، مما يسهم في تقديم توصيات عملية للإدارات والمؤسسات الراغبة في تحقيق توازن فعال بين متطلبات القيادة واحتياجات الموظفين والعملاء.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة العمل المصرفية في الوقت الراهن تحديات متزايدة تتطلب نماذج قيادية أكثر مرونة وتكيفًا، خاصة مع تعقيد المهام وتزايد الضغوط التنظيمية. ومن أبرز

الاتجاهات الحديثة في هذا المجال ما يُعرف بـالقيادة المتناقضة [Paradoxical Leadership]، التي تجمع بين أنماط قيادية تبدو متعارضة، مثل الحزم والمرونة، أو التركيز على الأفراد والجماعة في آنٍ واحد. ورغم ما تحمله هذه القيادة من وعود بتحقيق التوازن داخل المنظمة، إلا أن تطبيقها قد يُحدث حالة من الغموض الإداري والضبابية السلوكية لدى الموظفين، مما ينعكس على سلوكياتهم التنظيمية، كالتعاون، والمبادرة، والانتماء، بالإضافة إلى احتمالية زيادة مستويات الضغط النفسي والاحتراق الوظيفي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر هذا النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق رضا الزبائن من خلال دعم بيئة عمل مستقرة وفعالة.

ما تأثير القيادة المتناقضة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي؟

ثانياً: أسئلة الدراسة

1. هل للقيادة المتناقضة دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
2. هل للجمع بين الحزم والمرونة دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
3. هل للتوجه نحو المهام دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
4. هل للمجازفة والحذر دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
5. هل للتحكم وتمكين الفريق دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟

6. هل للرؤية الاستراتيجية والتركيز على التفاصيل دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
7. هل للواقعية والتفاؤل دور في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. معرفة دور القيادة المتناقضة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
2. معرفة دور الجمع بين الحزم والمرونة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
3. معرفة دور التوجه نحو المهام في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
4. معرفة دور المجازفة والحذر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
5. معرفة دور التحكم وتمكين الفريق في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
6. معرفة دور الرؤية الاستراتيجية والتركيز على التفاصيل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
7. معرفة دور الواقعية والتفاؤل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.

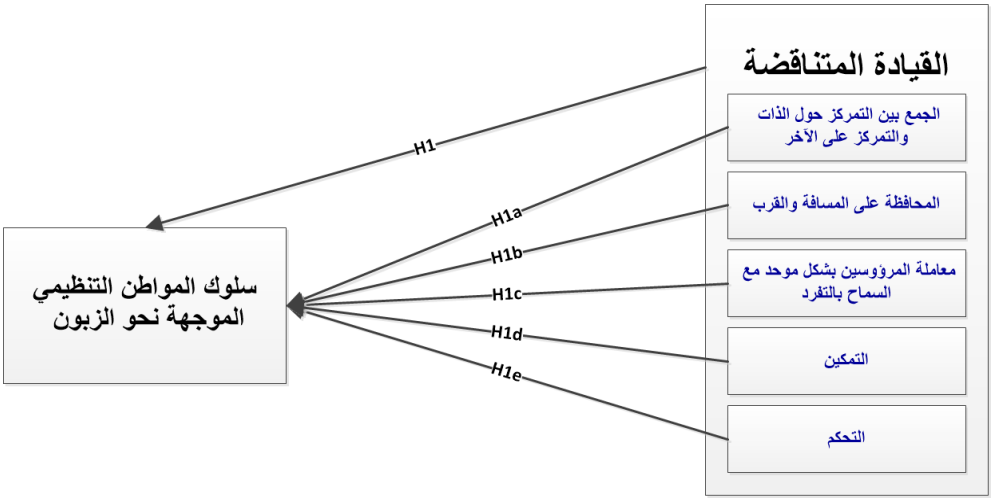
رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول مفهوم القيادة المتناقضة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون في القطاع المصرفي. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. سد الفجوة البحثية: تسلط الدراسة الضوء على القيادة المتناقضة وتأثيرها على سلوك الموظفين، وهو موضوع لم يُتناول بعمق في سياق القطاع المصرفي.
2. دعم الأداء التنظيمي: تسهم الدراسة في تقديم فهم أعمق لكيفية تحقيق التوازن بين المتناقضات القيادية لتعزيز رضا العملاء وتحسين أداء المصارف.
3. تطوير ممارسات إدارية حديثة: توفر الدراسة رؤى علمية يمكن استخدامها من قبل المدراء لتطوير استراتيجيات قيادية أكثر كفاءة في ظل بيئة العمل الديناميكية.
4. إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم الدراسة في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة المتناقضة وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يوفر إطارًا نظريًا وميدانيًا جديدًا.
5. دعم اتخاذ القرار: يمكن للمؤسسات المصرفية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات وبرامج تدريبية تعزز من الأداء والسلوك الإيجابي للموظفين.

خامساً: نموذج وفرضيات الدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة الحالية الذي ينطوي على متغير مستقل واحد (القيادة المتناقضة) الذي يتضمن خمسة أبعاد (الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الاخر، المحافظة على المسافة والقرب، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد، التمكين، التحكم) ومتغير تابع واحد (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون).



من خلال ما موضح في الشكل (1) يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

1H. هناك علاقة تأثير ايجابي للقيادة المتناقضة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الزبائن.

H1a. هناك علاقة تأثير إيجابي للجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الاخر في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.

H1b. هناك علاقة تأثير إيجابي للمحافظة على المسافة والقرب في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الزبائن.

H1c. هناك علاقة تأثير إيجابي لمعاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.

H1d. هناك علاقة تأثير إيجابي للتمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الزبائن.

H1e. هناك علاقة تأثير إيجابي للتحكم في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الزبائن.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي مصرف الرافدين العاملين في فروعه المنتشرة في محافظة البصرة، والذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع

الزبائن. وقد تم اختيار مصرف الرافدين بوصفه أحد أبرز المصارف الحكومية في البلاد، لما يتميز به من انتشار جغرافي واسع وعدد كبير من الموظفين، فضلا عن طبيعته الخدمية التي تعتمد على التفاعل المستمر بين الموظف والزبون، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي عدد من الفروع التابعة للمصرف بلغ عددهم (75) موظفا، بهدف ضمان تمثيل متوازن لآراء العاملين في مواقع ووظائف مختلفة. وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المختارة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS لتقييم تأثير القيادة المتناقضة في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.

تصميم ومنهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم الكمي الوصفي التحليلي، بهدف قياس العلاقة بين القيادة المتناقضة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون داخل بيئة العمل المصرفية. وقد تم اختيار هذا النهج لكونه الأنسب لفهم التأثيرات الإدارية والسلوكية المرتبطة بالقيادة، ولاستكشاف انعكاساتها على أداء الموظفين وسلوكياتهم التطوعية تجاه الزبائن، إذ اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من موظفي مصرف الرافدين، حيث صُمّمت الاستبانة لتغطي أبعاد متغيري الدراسة بشكل دقيق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح بقياس درجة الاتفاق أو الرفض مع كل عبارة.

تكونت الاستبانة من سبعة وعشرين بندًا، خُصص منها عشرون بندًا لقياس القيادة المتناقضة، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي: الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر، المحافظة على المسافة والقرب، معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد، التمكين، والتحكم، حيث تضمن كل بُعد أربعة بنود. أما سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون فقد تم قياسه من خلال سبعة بنود تُعبر

عن مدى التزام الموظف بسلوكيات إيجابية وتطوعية تسهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز صورة المؤسسة.

ولغرض اختبار الفرضيات وتحليل البيانات، سيتم استخدام برنامج SmartPLS الذي يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، لما له من قدرة على التعامل مع النماذج المعقدة والأبعاد المتعددة دون الحاجة لاشتراط توزيع طبيعي للبيانات. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسات الإدارية التي تسعى لتحليل علاقات سببية بين متغيرات تتضمن أبعادًا فرعية، كما تؤكد الأدبيات الحديثة (Hair et al.، 2019) على فاعلية هذا البرنامج في التعامل مع عينات متوسطة الحجم وظروف بحثية غير مثالية من حيث توزيع البيانات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: المدخل المفاهيمي للقيادة المتناقضة

1- مفهوم القيادة المتناقضة

تشير القيادة المتناقضة إلى مجموعة من السلوكيات التي قد تبدو متضادة، لكنها مترابطة، وتهدف إلى التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتناقضة بشكل متزامن وعلى مدار الزمن. لذا، فإن جوهر هذا النوع من القيادة يتمثل في طبيعتها الديناميكية، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين التوترات والتناقضات داخل الإدارة التنظيمية (Yang et al.، 2024:698). يعتمد القادة الذين يتبعون نهج القيادة المتناقضة على أسلوب تشاركي في الإدارة، إذ يجمعون بين السلوكيات التوجيهية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. ويتضمن هذا النهج اتخاذ قرارات مشتركة، والتأثير الجماعي في صنع القرار، وتبادل المعلومات مع الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز المساءلة، والاستقلالية، والمرونة في بيئة العمل (Langner and Alfes، 2017:97-98). وتبرز الحاجة إلى القيادة المتناقضة بشكل خاص عند التعامل مع تناقضات متعددة، مثل التوازن بين

الاستكشاف والاستغلال، والتعاون والسيطرة، والمرونة والكفاءة. وللتعامل مع هذه التناقضات، يتبنى القادة نهجًا يدمج بين جميع هذه الأبعاد في آنٍ واحد، بدلاً من إتباع الأساليب التقليدية التي تعتمد على اختيار أحد الجوانب دون الآخر. ويعتمد هذا النهج على منطق "كلاهما / و" الذي يتيح الدمج والتعامل مع الأضداد في نفس الوقت، بدلاً من منطق "إما / أو" الذي يركز على أحد الاتجاهين فقط (Smith & Tracey، 2016:456).

2- أهمية القيادة المتناقضة

حظيت مسألة إدارة التناقضات باهتمام متزايد في كلٍّ من الأبحاث العلمية والممارسات الإدارية. فعلى سبيل المثال، قام مركز القيادة الإبداعية مؤخرًا بإضافة مهارة جديدة إلى نموذجه القيادي، تتمثل في تنمية عقلية قادرة على التعامل مع التناقضات (Luciano et al.، 2025:432). كما أنشأت منظمة Partnerships Polarity برامج تدريبية مخصصة لدعم المؤسسات في تطوير استراتيجيات تُمكّنها من توظيف القوى المتناقضة ضمن بيئاتها التنظيمية (Wilkerson et al.، 2018:122). وتشير الدراسات إلى أن إدراك التناقضات والتعامل معها بوعي يمكن أن يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات. فعندما تتبنى المنظمات التناقضات بشكل استراتيجي، وتُطبّق منهجيات بحثية قائمة على هذه الفكرة، وتطور القدرة على التفكير المتباين، تصبح أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات الديناميكية (Lewis et al.، 2014:63). وعلى المستوى الجماعي، يمكن أن يساعد هذا النهج في تعزيز التفاعل الداخلي وتحقيق أداء أكثر كفاءة (Trieu et al.، 2024:1204). يرتكز مفهوم القيادة المتناقضة على فكرة أن القائد يتبنى نهج "كلاهما / و" عبر دمج المطالب المتعارضة والتعامل معها بشكل متوازن، مما يتيح له الاستفادة من الديناميكية الكامنة في هذه التناقضات (Waldman & Bowen، 2016:319). وبناءً على ذلك، يرى الباحثون أن القادة الذين يعتمدون

هذا النهج ينبغي أن يشجعوا جميع أعضاء الفريق على التعبير عن مخاوفهم وأفكارهم وآرائهم بحرية، مع الحفاظ على الاحترام المتبادل بين الأفراد. كما يجب عليهم تقديم التوجيهات والتعليمات بالتزامن مع تعزيز التفكير الإبداعي، بهدف تحقيق نتائج مبتكرة (Sparr et al.، 2023:477). إضافةً إلى ذلك، تسهم القيادة المتناقضة في تحقيق توازن مهم داخل المنظمات، حيث تساعد في ترسيخ الاستقرار وتعزيز المرونة، مما يمكّن المؤسسات من التكيف بفعالية مع التغيرات الخارجية (Lewis، 2000:769). تسهم القيادة المتناقضة في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المنظمة (Dashuai & Bin، 2020:15)، وذلك من خلال قدرتها على توسيع نطاق اكتشاف الفرص، مما يؤدي إلى تنمية الإبداع التنظيمي (Yi et al.، 2019:9).

إلى جانب ذلك، تساهم هذه القيادة في بناء ودعم فرق عمل متخصصة، مما يساعد على تحقيق أداء إبداعي أكثر كفاءة. كما يتيح تطبيق نظرية التناقض للمنظمات فرصة لاستخلاص رؤى أعمق حول كيفية تفاعل الأفراد مع التوترات المتعارضة لتعزيز الابتكار. ويُنظر إلى التعلم والإنجاز كعاملين جوهريين في تحقيق الإبداع. وقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين تم تدريبهم على التفكير بطريقة تستوعب التناقضات أظهروا مستويات إبداعية أعلى مقارنة بأولئك الذين لم يطوروا هذه العقلية (Guo et al.، 2025:119). من خلال التركيز على متطلبات العمل الفعالة مع الحفاظ على السيطرة على عملية صنع القرار، يسهم القادة المتناقضون في تشكيل بيئة عمل منظمة وواضحة، ما يساعد الموظفين على استيعاب الأهداف والقواعد والحدود التنظيمية. ويساهم هذا النهج في تحقيق نتائج عملية وفعالة. في الوقت ذاته، يعمل هؤلاء القادة على تعزيز بيئة مستقلة، حيث يمنحون الموظفين قدرًا من الحرية والمرونة، مما يمكنهم من تجربة حلول جديدة (Cheng، 2024:580). كما أن هذا الأسلوب يعزز الحافز الذاتي، ويشجع على سلوكيات ابتكارية (Devi، 2024:314)، مما يسهم في توليد أفكار جديدة. ويتماشى هذا مع مفهوم البراعة، الذي يؤكد على أن القادة يمكنهم

تعزيز الإبداع من خلال تبني سلوكيات داعمة للاستكشاف والتخلي عن الأنماط التي تركز على الاستغلال فقط (Cheng، 2024:582).

كما أن تبني النهج المتناقض يتيح للقادة النظر في العديد من التناقضات في آنٍ واحد، مما يعزز الوعي بالتوترات الكامنة بين العناصر المتضادة. فعلى سبيل المثال، مجرد التفكير في مدى مشاركة القادة لصلاحياتهم يمكن أن يدفعهم إلى استكشاف خيارات تدمج بين القيادة الرسمية والمشتركة، مع النظر في تأثيرات هذا التكامل على مؤسساتهم والاستفادة من مزاياه (Sparr et al.، 2023:477). إلى جانب استنادهم إلى سلطتهم الرسمية، يعتمد القادة الذين يتبعون النهج المتناقض على أساليب قيادية متنوعة، مما يمكنهم من صياغة رؤية واضحة تساهم في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة. ويتم ذلك من خلال منحهم مساحة للقيادة المشتركة، الأمر الذي يجعل القيادة المتناقضة أكثر توافقًا مع متطلبات الأداء المستدام (Waldman & Bowen، 2016:319). علاوة على ذلك، يساعد هذا النهج في تسليط الضوء على بعض التحديات المرتبطة بالقيادة التقليدية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتعلم التنظيمي (Waldman & Bowen، 2016:319). ومن خلال هذا الفهم، يصبح القادة أكثر قدرة على دمج عمليات التعلم داخل المؤسسة، مثل تعزيز البراعة التنظيمية على مستوى الفرق.

ج- أبعاد القيادة المتناقضة

قام (Zhang et al. 2015:540) بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للقيادة المتناقضة، وهي:

1. الجمع بين التركيز على الذات مع التركيز على الآخرين: أي أن يكون دور القائد ليس فقط الاهتمام بنفسه ومصالحة داخل المنظمة ولكن الاهتمام أيضا بالمرؤوسين وذلك من خلال:

- ألا يأخذ في الاعتبار مصلحته الشخصية فقط.
- أن يكون متعاطفاً مع مرؤوسيه.
- أن يشارك نمط القيادة مع المرؤوسين وأن يكون أكثر تواضعا.

أي أن القائد يجب أن يكون قادراً على إدارة احتياجاته مع توقعات ورغبات مرؤوسيه في نفس الوقت. على سبيل المثال فإن القائد الناجح الذي يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس ودائما في مركز الاهتمام، يظهر في نفس الوقت قدراً من التواضع والاعتراف بقيمة وأدوار الآخرين.

2. المحافظة على المسافة والقرب: يحدد القائد في الهيكل التنظيمي الرأسي المسافة بينه وبين مرؤوسيه في ضوء سلطاته الوظيفية، ولكن في المنظمات الحديثة فإن المسافة بين القائد والمرؤوسين تم اختصارها وتقليصها بهدف تقوية العالقة بينهم وسهولة اتخاذ القرارات. ولكن يجب مراعاة أن القرب من المرؤوسين يمكن أن يؤدى إلى تحطيم الكاريزما والهيبة بين القائد ومرؤوسيه، لذلك يحتاج القائد إلى إقامة علاقة متوازنة بينه وبين المرؤوسين، حيث أن العلاقات الوثيقة الصلة قد تعوق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ولكن قد تؤدى أيضا إلى تعزيز أداء المرؤوسين وسلوكهم الوظيفي، لذلك يحاول القائد الناجح الحفاظ على المسافة من مرؤوسيه مع الاهتمام بوجود روابط شخصية قوية معهم.
3. التعامل مع المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد: (أخذ اختلافاتهم الفردية في الاعتبار) بينما يجب على القائد التعامل مع جميع مرؤوسيه بمساواة وعدالة، فإنه يحتاج أيضا إلى مراعاة الخصائص الفردية التي تميز كل منهم. فعندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين على نفس المستوى الوظيفي بمزايا ومنافع متشابهة دون تمييز بينهم

على أساس المهارات والمؤهلات الوظيفية فإن ذلك يعوق تفردهم وتميزهم الوظيفي في المستقبل. ويمكن للقائد أن يكافئ جميع مرؤوسيه ولكن يختار مكافآت مميزة لأصحاب الصفات الفريدة والمهارات المميزة والذين يضيفون قيمة حقيقية للمنظمة.

4. التحكم والتمكين: يسعى القادة الذين يعتمدون نهج القيادة المتناقضة إلى تحقيق توازن مستمر بين التحكم والتمكين، عبر التكيف مع المتغيرات بمرور الوقت. ويُنظر إلى مفهوم "التحكم الفضفاض" على أنه يمثل نوعًا من التناقض، حيث يتم الموازنة بين سلطة القائد وقدرته على تمكين الموظفين. ويُشار إلى هذا التناقض بأسماء مختلفة، مثل التحكم مقابل المرونة، الانضباط مقابل التمكين، أو السلطة مقابل الديمقراطية. وقد تم تحديد نوعين رئيسين من التناقضات في هذا السياق: الأول يرتبط بالتحكم السلوكي، ويتمثل في فرض متطلبات العمل مع توفير هامش من المرونة، أما الثاني فيتعلق بالتحكم بالمخرجات، حيث يحافظ القادة على سلطة اتخاذ القرار مع السماح بدرجة من الاستقلالية للموظفين. بعبارة أخرى، يمكن للقادة توجيه سلوك المرؤوسين وإدارة عملية صنع القرار، مع منحهم مساحة للتصرف بمرونة واستقلالية. وتُعتبر هذه التناقضات جزءًا من استراتيجيات القيادة الظرفية، التي تعتمد في بعض الحالات على نهج "إما – أو". ومع ذلك، قد تستلزم مواقف معينة أو أنماط قيادية مختلفة فرض رقابة أكثر صرامة على السلوكيات واتخاذ القرارات.

ثانياً: المدخل المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون (Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior - COOCB) أحد المفاهيم المتقدمة

في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والذي اكتسب زخمًا متزايدًا في الأبحاث المعاصرة نظرًا لتأثيره المباشر في تحسين جودة الخدمة، وتعزيز رضا العملاء، ودعم الأداء التنظيمي طويل الأمد (Gong et al., 2022; Yagil، 2021). ويشير هذا المفهوم إلى تلك السلوكيات الطوعية غير الإلزامية التي يبادر بها الموظفون من تلقاء أنفسهم، خارج نطاق المهام الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، بهدف تحقيق رضا الزبون وتعزيز تجربته داخل المؤسسة (Cheng et al., 2023; Tang & Tang، 2012).

تتجلى هذه السلوكيات في العديد من الأفعال التي يقوم بها الموظف، مثل تقديم معلومات إضافية للعميل، إظهار التعاطف معه في حالات الانزعاج، التعامل بلباقة في المواقف الصعبة، وحتى المتابعة بعد تقديم الخدمة لضمان رضا الزبون. وتُعد هذه الأفعال دليلًا على الانخراط الوظيفي العاطفي والاجتماعي، وتمثل بعدًا غير رسمي للالتزام التنظيمي الذي لا يفرضه النظام بل ينبع من القيم الذاتية للموظف (Bettencourt & Brown، 2003).

عرف Bettencourt and Brown (2003) هذا السلوك بأنه "الجهد الإضافي الذي يقوم به الموظف متجاوزًا المتطلبات الرسمية، بهدف تقديم خدمة استثنائية ومتفهمة للزبائن". ويشير هذا التعريف إلى أن الموظف لا يقوم فقط بتنفيذ المهام، بل يُضفي عليها طابعًا إنسانيًا وتفاعليًا يعزز من ولاء العميل وتجربته. وقد أشار (Matsuo، 2024:4) إلى أن COOCB يُعَدّ شكلاً من أشكال الالتزام غير الرسمي من قبل الموظف نحو العملاء، ويُعبّر عن إحساس عالٍ بالمسؤولية الذاتية تجاههم. ويبرز هذا السلوك بشكل خاص في البيئات الخدمية حيث يكون التفاعل البشري محور العملية، ويُسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة العميل وتحقيق رضا مستمر.

تؤكد دراسات حديثة أن CDOCB لا ينشأ في الفراغ، بل يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية، مثل: القيادة الداعمة، العدالة التنظيمية، الانتماء النفسي، والمناخ القائم على

الثقة (Chen et al.، 2024). على سبيل المثال، الموظفون الذين يشعرون بأن مديريهم يدعمونهم ويمكّنونهم من التعبير عن أنفسهم يكونون أكثر عرضة لتبني سلوكيات مواطنة تجاه الزبائن. كما أظهرت دراسة لـ Gong et al (2022) أن COOCB يُعدّ متغيرًا وسيطًا بين التفاعل العاطفي للموظف مع المؤسسة وبين نية الزبون في تكرار التعامل مع المنظمة، مما يشير إلى الدور الاستراتيجي لهذا السلوك في بناء العلاقات التجارية طويلة الأجل. ويُلاحظ أن CDOCB لا يعكس فقط التفاعل الفردي بين الموظف والعميل، بل يعكس الثقافة التنظيمية ككل. أي أن الموظف الذي يبدي اهتمامًا فائقًا بالعميل هو انعكاس لثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتفاعل الإنساني، ما يجعل هذا المفهوم مرتبطًا أيضًا بجوانب القيادة الخادمة، والثقة التنظيمية، والانتماء العاطفي للمؤسسة (Lyu et al.، 2016).

ومن حيث التطبيق العملي، فإن المؤسسات التي تسعى لرفع مستوى ولاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية، لا بد لها من تبني استراتيجيات تدعم CDOCB مثل: برامج التحفيز، التدريب على المهارات العاطفية والاجتماعية، التقدير غير المادي، وإيجاد بيئة نفسية آمنة (Park & Kim، 2024:155). فالموظف عندما يشعر بالتقدير والحرية في التفاعل مع الزبائن، يصبح أكثر ميلًا لتجاوز التوقعات الرسمية في سبيل تقديم خدمة استثنائية.

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

1. منظور العملاء: يسعى العملاء إلى خدمات فريدة تمنحهم إحساسًا بأهميتهم وتميزهم. ويعتمد السلوك التنظيمي الموجه نحو العملاء على تلبية هذه التطلعات عبر توفير تجربة استثنائية ومخصصة لكل فرد، كما 85% من المستهلكين يفضلون التعامل مع الشركات التي يحرص موظفوها على إبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم ومشكلاتهم (Yang et al., 2024, p. 699).

2. منظور الموظفين: الموظفون الذين يمارسون هذا النهج عادةً ما يشعرون بالرضا عن إنجازاتهم المهنية، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى رضاهم الوظيفي، أشارOrgan (1988) إلى أن التصرفات التطوعية تساهم في تعزيز الإحساس بالانتماء إلى المنظمة.
3. منظور المنظمة:

- تعزيز ولاء العملاء: توضح الدراسات أن العملاء الذين يشعرون بالرضا يكونون أكثر ميلًا للشراء مجددًا والتعامل المستمر مع الشركة.
- خفض التكاليف التشغيلية: يساهم رضا العملاء في تقليل عدد الشكاوى، مما يخفف الضغط على الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

ج- توصيات لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

1. تعزيز القيادة الداعمة: يُنظر إلى الأسلوب القيادي الذي يجمع بين الحزم والتفاعل الداعم على أنه أكثر تأثيرًا في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية، كما أشار (Allam، 2022:23) إلى دور القيادة المتوازنة في الحد من التوتر الناجم عن تداخل متطلبات العمل مع توقعات العملاء.
2. خلق ثقافة تنظيمية مشجعة: تهيئة بيئة عمل تحفز على الابتكار وتشجع المبادرات الفردية يسهم في زيادة استعداد الموظفين لتبني هذا النهج.
3. التحفيز المادي والمعنوي: منح المكافآت والحوافز للموظفين الذين يقدمون أداءً استثنائيًا في خدمة العملاء يعزز من دافعيتهم واستمرارية تميزهم، أشار Organ)1988)إلى أن تحقيق العدالة داخل المنظمة يسهم في تشجيع الموظفين على المشاركة الطوعية بفعالية.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولا. التحقق من طبيعة توزيع البيانات

تُعد طريقة PLS-SEM مناسبة للتعامل مع البيانات بغض النظر عن توزيعها (Richter et al.، 2016:377)، ومع ذلك، يشير Hair et al. (2017) إلى أهمية التحقق من طبيعة التوزيع لتجنب الأخطاء المعيارية المحتملة، خاصة عند استخدام الـ Bootstrapping. في هذه الدراسة، يُعد اختبار الالتواء والتفرطح (Skewness and Kurtosis) الأنسب لتقييم توزيع البيانات، حيث تشير القيم القريبة من الصفر إلى توزيع طبيعي. يوضح الجدول (1) نتائج الاختبار، مما يسهم في تحسين دقة التحليلات وتقليل الأخطاء المعيارية في PLS-SEM.

الجدول (1): اختبار الالتواء والتفرطح

Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
0.548	0.482	0.277	-0.400	75	الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر
0.548	0.533	0.277	-0.432	75	المحافظة على المسافة والقرب
0.548	0.634	0.277	-0.398	75	معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد
0.548	0.954	0.277	-0.524	75	التمكين
0.548	0.229	0.277	-0.494	75	التحكم
0.548	0.697	0.277	-0.044	75	القيادة المتناقضة
0.548	0.420	0.277	-0.111	75	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS** 4.0

تشير نتائج اختبار الالتواء إلى أن جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول (-1 إلى +1)، مما يدل على عدم وجود انحراف حاد في توزيع البيانات، على الرغم من الميل الطفيف لبعض المتغيرات مثل التوجيه الأخلاقي والاستدامة والصراع التنظيمي نحو الانحراف السلبي. أما بالنسبة لاختبار التفرطح، فإن القيم تقع ضمن الحدود المقبولة،

مما يشير إلى عدم وجود تسطح مفرط أو قمة حادة في التوزيع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يدعم موثوقية استخدام PLS-SEM ويقلل من احتمالية وقوع أخطاء معيارية عند تطبيق تقنية Bootstrapping.

ثانيا. الإحصاء الوصفي وعلاقات الارتباط

يستعرض هذا القسم نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات قيد الدراسة، موضحًا درجة الترابط الإحصائي فيما بينها باعتبارها مكونات أساسية في نموذج البحث. تم احتساب قيم الارتباط باستخدام برنامج SPSS V.27، ويقدم الجدول (2) ملخصًا للقيم المستخرجة لكل زوج من المتغيرات. تُعد معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستويات الثقة المشار إليها في الجدول (p** < 0.01) و(p* < 0.05)، مما يعزز موثوقية النتائج. فضلا عن ذلك، يتضمن الجدول الإحصاءات الوصفية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف تقييم مستوى الاستجابة للمتغيرات وأبعادها المختلفة.

الجدول (2): معامل علاقات الارتباط بين المتغيرات

	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7
1. الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر	3.53	0.81	1						
2. المحافظة على المسافة والقرب	3.27	0.92	.516**	1					
3. معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد	3.43	0.85	.370**	.648**	1				
4. التمكين	3.46	0.85	.444**	.569**	.561**	1			
5. التحكم	3.53	0.75	.392**	.437**	.414**	.529**	1		
6. القيادة المتناقضة	3.44	0.64	.704**	.838**	.786**	.808**	.704**	1	
7. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	3.83	0.98	.443**	.265*	.417**	.423**	.437**	.510**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج **SPSS V.27**

يُظهر الجدول المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Std. Deviation) لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معاملات الارتباط بينها. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

1. جميع المتغيرات تقع ضمن نطاق متوسط يتراوح بين 3.27 و3.83، مما يشير إلى أن المشاركين يتبنون هذه الممارسات بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.
2. أعلى متوسط حسابي كان لمتغير "سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون" (3.83)، مما يشير إلى أن الموظفين يظهرون سلوكيات إيجابية تجاه العملاء.
3. أدنى متوسط حسابي كان لمتغير "المحافظة على المسافة والقرب" (3.27)، مما قد يعكس تحديات في تحقيق التوازن بين القرب من الموظفين والحفاظ على مسافة إدارية مناسبة.
4. هناك ارتباطات قوية بين بعض المتغيرات، مما يشير إلى علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض جوانب القيادة المتناقضة وسلوك المواطنة التنظيمية.
5. القيادة المتناقضة أظهرت ارتباطًا قويًا مع جميع أبعادها الفرعية، مما يدعم فكرة أنها تشمل ممارسات متكاملة ومتداخلة.
6. أقوى ارتباط كان بين "القيادة المتناقضة" و"المحافظة على المسافة والقرب" (.838)، مما يشير إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة المتناقضة يوازنون بشكل كبير بين القرب من الموظفين والحفاظ على مسافة إدارية.
7. "سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون" ارتبط إيجابيًا مع جميع أبعاد القيادة المتناقضة، وكان أقوى ارتباط له مع "القيادة المتناقضة" (.510)، مما يشير إلى أن القيادة المتناقضة يمكن أن تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو العملاء.

ثالثا. نتائج بناء نموذج PLS-SEM

اعتمدت هذه الدراسة على نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام المربعات الصغرى (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS 4.0، وذلك لتقييم نموذج المقاييس وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات عبر اختبار النموذج الهيكلي (Hair et al.، 2019:4). يُعد صدق البناء التوكيدي عنصرًا أساسيًا في التحقق من مدى دقة الأدوات البحثية، ويشمل صدق التقارب وصدق التمايز. يشير صدق التقارب (Convergent Validity) إلى مدى تقارب البنى الفرعية المصممة لقياس مفهوم معين، ويتم تقييمه باستخدام ثلاثة مؤشرات رئيسية (Hair et al.، 2017:109):

1. التشبعات المعيارية (Factor Loadings): يجب أن تتجاوز 0.50 لضمان أن 50% على الأقل من تباين الفقرة يُفسَّر بالعامل التابع لها.
2. متوسط التباين المستخرج (AVE): ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 ليعكس جودة التقارب.
3. الثبات المركب (CR): تُعتبر القيم التي تتجاوز 0.60 مقبولة، بينما تعد 0.70 فأعلى مؤشرًا على ثبات جيد.

Composite reliability	Average variance extracted (AVE)	FL	
0.827	0.652	0.789	Q1
		0.873	Q2
		0.830	Q3
		0.731	Q4
0.853	0.634	0.880	Q5
		0.867	Q6
		0.676	Q7
		0.743	Q8
0.820	0.648	0.845	Q9
		0.814	Q10

		0.785	Q11
		0.775	Q12
0.840	0.633	0.807	Q13
		0.838	Q14
		0.866	Q15
		0.654	Q16
0.763	0.517	0.627	Q17
		0.791	Q18
		0.670	Q19
		0.774	Q20
0.940	0.722	0.745	Q21
		0.882	Q22
		0.880	Q23
		0.895	Q24
		0.843	Q25
		0.857	Q26
		0.835	Q27

أما صدق التمايز (Discriminant Validity)، الذي يتحقق من قدرة كل متغير على التمييز بين المفاهيم المختلفة، فيُقاس من خلال مؤشرين رئيسيين (Henseler et al.، 2015:116):

1. طريقة Fornell and Larcker: تقارن بين متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير والارتباط التربيعي بينه وبين المتغيرات الأخرى في النموذج الهيكلي (Hair et al., 2019:3).
2. نسبة (Heterotrait-Monotrait (HTMT: تُستخدم للتحقق من مدى تجانس الارتباطات بين المتغيرات المختلفة عبر التركيبات التي تقيس نفس المفهوم.

يقدم الجدول (3) والشكل (1) ملخصًا لمؤشرات صدق التقارب لمتغيرات وأبعاد هذه الدراسة، مما يساهم في تقييم دقة القياسات ومدى توافقها مع متطلبات التحليل الإحصائي. في حين توضح الجداول (4) و(5) مؤشرات صدق التمايز.

الجدول (3): مؤشرات صدق التقارب

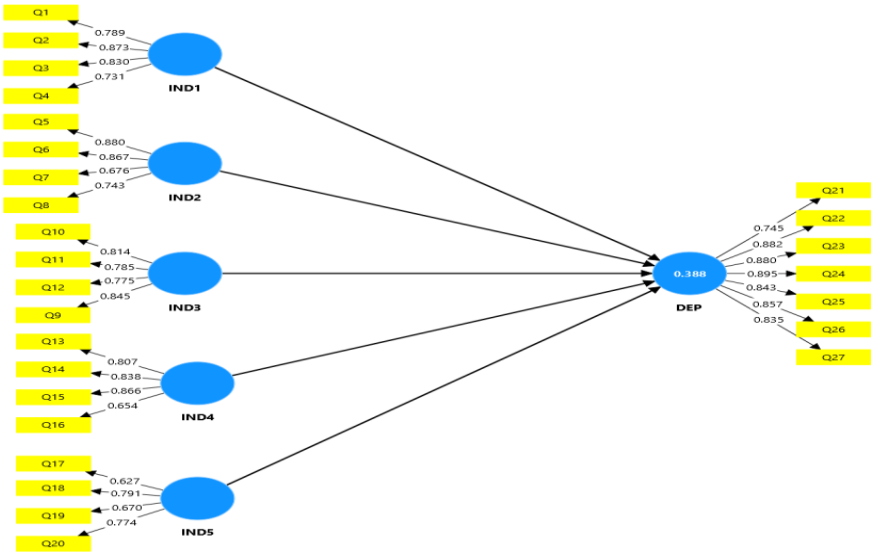
Composite reliability	Average variance extracted (AVE)	FL	
0.827	0.652	0.789	Q1
		0.873	Q2
		0.830	Q3
		0.731	Q4
0.853	0.634	0.880	Q5
		0.867	Q6
		0.676	Q7
		0.743	Q8
0.820	0.648	0.845	Q9
		0.814	Q10
		0.785	Q11
		0.775	Q12
0.840	0.633	0.807	Q13
		0.838	Q14
		0.866	Q15
		0.654	Q16
0.763	0.517	0.627	Q17
		0.791	Q18
		0.670	Q19
		0.774	Q20
0.940	0.722	0.745	Q21
		0.882	Q22
		0.880	Q23
		0.895	Q24
		0.843	Q25
		0.857	Q26

Q27	0.835		

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS** 4.0

تشير نتائج الجدول إلى تقييم صدق التقارب والثبات الداخلي للمتغيرات من خلال معاملات التشبعات المعيارية (Factor Loadings - FL)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والثبات المركب (CR). بشكل عام، تُظهر معظم الفقرات تشبعات معيارية أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يعكس إسهامًا جيدًا للعناصر في تفسير المتغيرات الكامنة.

أما بالنسبة لـ متوسط التباين المستخرج (AVE)، فجميع القيم تقريبًا تتجاوز 0.50، مما يدل على تحقيق مستوى مقبول من صدق التقارب. وفيما يخص الثبات المركب (CR)، فجميع القيم تتجاوز 0.70، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي للمتغيرات، مما يعزز من موثوقية القياسات في النموذج. بناءً على هذه النتائج، يعكس الجدول تحقيق معظم المتغيرات لمعايير صدق التقارب والثبات المركب، مع الحاجة إلى إعادة النظر في بعض الفقرات ذات التشبعات المنخفضة لضمان تحسين جودة القياسات في النموذج الإحصائي.



الشكل (1) النموذج الهيكلي لمقاييس الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS 4.0**

الجدول (4): صدق التمايز **Fornell and Larcker**

IND5	IND4	IND3	IND2	IND1	DEP	
					0.849	DEP
				0.807	0.459	IND1
			0.796	0.522	0.298	IND2
		0.805	0.648	0.369	0.423	IND3
	0.796	0.563	0.577	0.451	0.439	IND4
0.719	0.549	0.428	0.449	0.393	0.498	IND5

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS** 4.0

الجدول (5): صدق التمايز **HTMT**

IND5	IND4	IND3	IND2	IND1	DEP	
						DEP
					0.506	IND1
				0.632	0.325	IND2
			0.805	0.450	0.478	IND3
		0.691	0.708	0.546	0.490	IND4
–	0.707	0.548	0.580	0.517	0.536	IND5

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS 4.0**

ن خلال تحليل الجدولين أعلاه، يمكن ملاحظة أن مؤشرات صدق التمايز (Discriminant Validity) قد تحققت، مما يعكس قدرة المتغيرات المدروسة على التمييز بوضوح عن بعضها البعض وعدم تداخل مفاهيمها. يُعد هذا التحقق عنصرًا أساسيًا في تحديد وتوصيف المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، حيث يشير إلى أن كل متغير يقيس بفعالية المفهوم الذي صُمم لقياسه، دون أن يكون هناك تداخل غير مرغوب فيه مع المتغيرات الأخرى.

وتُظهر القيم المسجلة لمعامل Fornell and Larcker، إضافةً إلى نسبة HTMT، أن الارتباطات بين المتغيرات أقل من القيم العتبية المقبولة، مما يعزز من موثوقية التمايز بينها. وعلى وفق ذلك، لا يوجد ما يدعو للقلق بشأن تداخل المتغيرات، مما يدعم دقة التحليل الإحصائي ويعزز الثقة في استنتاجات الدراسة.

رابعا. النموذج الهيكلي وفرضيات الدراسة

اختبار النموذج الهيكلي في PLS-SEM ساعد في تفسير علاقات التأثير بين المتغيرات. تتضمن عملية تقييم النموذج الهيكلي عدة معايير مثل معامل بيتا [β]، والخطأ المعياري [S.E]، وقيمة [t]، وقيمة [p]، و ((Hair et al [R2]، 2017:109. يمثل [2R] معامل التحديد (Coefficient of Determination) الذي يوضح مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغير في المتغيرات التابعة. وفقًا لـ Chin (1998)، إذا كان [2R] يتجاوز 0.67 فهو قوي، وإذا تراوح بين 0.33 و0.67 فهو متوسط، وإذا تراوح بين 0.19 و0.33 فهو ضعيف، وإذا كان أقل من 0.19 فهو غير مقبول أو غير مهم.

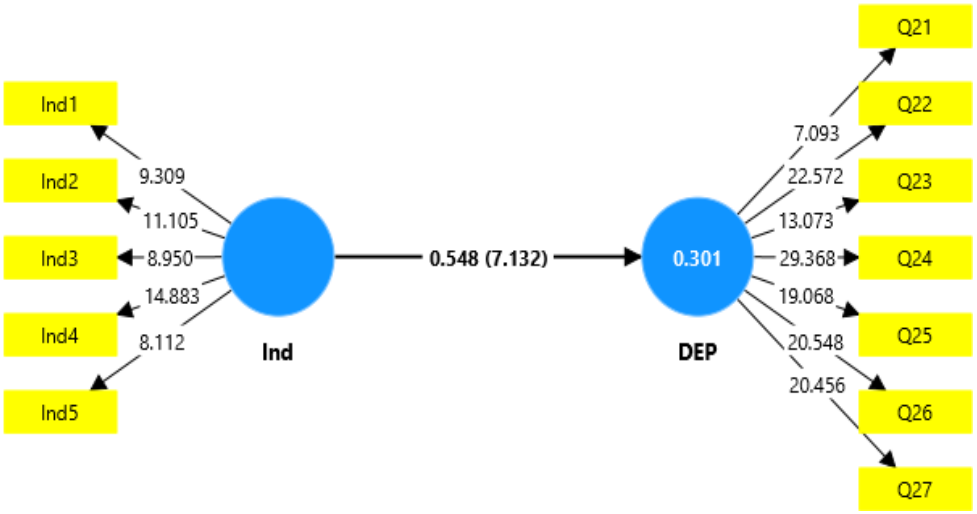
لاختبار الفرضيات، تم إجراء تقديرات المعلمات للمعنوية الإحصائية باستخدام طريقة Bootstrapping التي يوفرها [Hair et al ،PLS-SEM] (2016:146)). لاختبار أهمية معلمات المسارات، تم استخدام منهج Bootstrapping بالاعتماد على 1000 عينة (عند مستوى معنوية 0.05 لـ 239 مفردة). لقبول أي فرضية تمثل مسارًا معينًا، يجب أن يكون مستوى الأهمية [p] أقل من 0.05، ويجب أن تكون قيمة [t] تساوي أو تتجاوز 1.96 (Hair et al.، 2016:147). يوضح الشكل (2) والجدول (6) نتائج اختبار النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة.

الجدول (6): اختبار الفرضيات

R^2	P values	T values	S.E	β	
0.301	0.000	7.132	0.077	0.548	Ind -> DEP

0.388	0.017	2.389	0.131	0.314	IND1 -> DEP
	0.009	2.649	0.049	0.246	IND2 -> DEP
	0.029	2.517	0.077	0.268	IND3 -> DEP
	0.454	0.748	0.162	0.121	IND4 -> DEP
	0.028	3.895	0.061	0.304	IND5 -> DEP

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS 4.0**



الشكل (2): نموذج **PLS-SEM** لاختبار الفرضيات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج **SmartPLS 4.0**

من خلال الجدول الاتي يمكننا استنتاج الاتي:

1. تقييم قوة النموذج الهيكلي ($\mathbf{R}^2$):

- قيمة R^2 للمتغير التابع الرئيسي = 0.301، مما يعني أن 30.1% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون يتم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة، وهي نسبة متوسطة وفقًا لمعايير Chin (1998).
- قيمة R^2 للمتغير الفرعي (1IND) = 0.388، وهي نسبة تفسيرية مقبولة نسبيًا.

2. تحليل معاملات التأثير (**Beta - β**) وقيم الدلالة الإحصائية:

- المتغير الرئيسي (Ind) له تأثير إيجابي قوي على DEP (β = 0.548, p = 0.000, T = 7.132)، مما يشير إلى علاقة قوية ودالة إحصائيًا.
- من بين الأبعاد الخمسة المستقلة، أربعة أبعاد حققت دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، مما يعني أن لها تأثيرًا معنويًا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون:
- الجمع بين التمركز حول الذات والتمركز على الآخر (1IND) → تأثير معنوي موجب (β = 0.314, p = 0.017, T = 2.389)، مما يشير إلى أن القادة الذين يوازنون بين الذات والآخر يؤثرون بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي الموجه نحو الزبون.
- المحافظة على المسافة والقرب (2IND) → تأثير معنوي موجب (β = 0.246, p = 0.009, T = 2.649)، مما يدل على أن القادة الذين يحافظون على التوازن بين القرب والمسافة يسهمون في تعزيز هذا السلوك.
- معاملة المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد (3IND) → تأثير معنوي موجب (β = 0.268, p = 0.029, T = 2.517)، مما يعني أن تحقيق العدالة مع منح الموظفين تميزهم الفردي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

- التحكم (5IND) → تأثير معنوي موجب ($\beta = 0.304$, $p = 0.028$, $T = 3.895$)، مما يشير إلى أن ممارسة القائد للرقابة المناسبة يمكن أن تساهم في تعزيز هذا السلوك.
- البعد الرابع (4IND - التمكين) لم يكن ذا دلالة إحصائية ($\beta = 0.121$, $p = 0.454$, $T = 0.748$)، مما يشير إلى أن التمكين قد لا يكون له تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون في هذا السياق.

3. تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات:

- الفرضية الرئيسة مدعومة بقوة، حيث توجد علاقة مباشرة معنوية بين القيادة المتناقضة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
- أربعة من الأبعاد المستقلة لها تأثير معنوي، مما يعزز فكرة أن القادة الذين يتبنون نهجًا متوازنًا بين التمركز حول الذات والآخر، والحفاظ على المسافة والقرب، والتعامل العادل مع الموظفين، وممارسة مستوى مناسب من التحكم، يساهمون في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم دلالة التمكين (4IND) يشير إلى إمكانية وجود متغيرات وسيطة قد تؤثر على العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يستدعي دراسة تأثيرات غير مباشرة أو تفاعلية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا. الاستنتاجات

وفقًا للتحليل السابق لنتائج الصفات والخصائص، تبين أن هناك توافقًا بين أهداف الدراسة الحالية والعلاقة بين المتغيرات المدروسة. النتائج تظهر مدى الترابط والتأثيرات المتبادلة، مما يبرز أهمية هذه العلاقات لتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ودقيق:

الاستنتاج (الأول): علاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون)

القيادة المتناقضة لها تأثير قوي وإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون، مما يعني أنها تعد عاملاً رئيسا في تفسير التغيرات في هذا السلوك. يشير ذلك إلى أن أي تحسين في أسلوب القيادة المتناقضة سينعكس بشكل ملحوظ على سلوك الموظفين تجاه الزبائن، مما يبرز أهمية القيادة المتناقضة بوصفها عنصرا حاسما في تحسين أداء المنظمة.

الاستنتاج (الثاني): علاقة التأثير القيادة المتناقضة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير بيئة مرنة تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وبناء فرق عمل فعالة.

يؤثر التحكم المفرط سلبًا على هذا السلوك عبر الحد من التكيف والتكامل. القادة الذين يوازنون بين الاحتياجات المختلفة ويمنحون الموظفين استقلالية أكبر يكونون أكثر قدرة على تعزيز سلوك تنظيمي إيجابي موجه نحو الزبون.

الاستنتاج (الثالث): علاقة التأثير القيادة المتناقضة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تعزيز بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين على تبادل المعرفة والتعاون

تؤثر القيادة المتناقضة إيجابيًا على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تعزيز بيئة عمل مرنة تشجع الموظفين على تبادل المعرفة والتعاون. يساعد هذا النهج في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء عبر دعم المبادرات الفردية والاستجابة الفعالة لاحتياجاتهم. كما يساهم في تمكين الموظفين من التكيف مع التغيرات ومشاركة المعرفة دون قيود، مما يعزز الابتكار وتحسين الأداء.

الاستنتاج (الرابع): تأثير القيادة المتناقضة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال دعم بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعاون

القيادة المتناقضة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال دعم بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعاون. مشاركة المعرفة تزيد من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء، مما يعزز الابتكار داخل المنظمة. القادة الذين يدعمون الاستقلالية ويشجعون على تبادل المعرفة يعززون السلوك التنظيمي الإبداعي، مما يسهم في تحسين أداء المنظمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

الاستنتاج (الخامس): علاقة القيادة المتناقضة على تعزز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تشجيع مشاركة المعرفة بين الأفراد، مما يعزز التفكير المتنوع والابتكار

القيادة المتناقضة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تشجيع مشاركة المعرفة بين الأفراد، مما يعزز التفكير المتنوع والابتكار. تبادل المعرفة يساعد على تحسين قدرة الأفراد على التكيف والابتكار، ويعزز الإبداع التنظيمي. القادة الذين يديرون التناقضات بفعالية يعززون التعاون والتنظيم داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء بطرق مبتكرة.

الاستنتاج (السادس): تأثيرالقيادة المتناقضة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تعزيز الأمان النفسي

تؤثر القيادة المتناقضة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون من خلال تعزيز الأمان النفسي، مما يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وطرح أفكار جديدة. في غياب الأمان النفسي، يتراجع استعداد الأفراد للإبداع والمشاركة. بينما يعزز الأمان النفسي القدرة على الابتكار والتفاعل بشكل إيجابي، مما يحسن الأداء التنظيمي ويحفز السلوك الإبداعي.

ثانيا. التوصيات

بناءً على هذه الاستنتاجات، إليك مجموعة من التوصيات التي قد تكون مناسبة لتعزيز تحقيق الأهداف العملية والتنظيمية:

التوصية الأولى: تطبيق أسلوب القيادة المتناقضة بشكل متوازن من خلال تأهيل القادة لتبني استراتيجيات قيادة مرنة توازن بين التناقضات مثل التحكم والاستقلالية، مما يتيح للموظفين حرية التعبير دون التضحية بالكفاءة التنظيمية.

التوصية الثاني: تعزيز بيئة العمل المرنة والإبداعية من خلال تهيئة بيئة عمل تحفز الموظفين على تبادل المعرفة والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع توفير مساحات مفتوحة لتبادل الأفكار وتشجيع التفكير الجماعي.

التوصية الثالثة: التركيز على الأمان النفسي من خلال تطوير برامج تدريبية ودعم نفسي للموظفين لتحفيز الابتكار وتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والفرق، مما يقلل من الحواجز النفسية التي قد تعيق الأداء.

التوصية الرابعة: الاستثمار في بناء الفرق الفعّالة من خلال تصميم آليات تعاون فعّالة بين الأفراد داخل الفرق تركز على أهداف مشتركة مع توجيه القادة لدعم مشاركة المعرفة والعمل الجماعي.

التوصية الخامسة: تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال تبني سياسات تشجع المبادرات الفردية مع منح حوافز للموظفين المبتكرين الذين يساهمون في تحسين جودة الخدمات وتقديم أفكار جديدة.

التوصية السادسة: تطوير استراتيجيات لتوسيع مشاركة المعرفة من خلال إدخال أنظمة تقنية ومنصات تعليمية تساعد الموظفين على مشاركة الأفكار والمعلومات بسهولة، مما يعزز التعاون ويزيد من كفاءة العمل. فضلا عن تقديم تدريبات مستمرة تساعد الموظفين والقادة على التعامل بمرونة مع التغيرات المفاجئة، مع تأكيد أهمية الاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة.

Reference

1. Agnihotri, A., Bhattacharya, S., & Gupta, S. (2023). Do morally disengaged employees withdraw from customer-oriented citizenship behavior in response to customers' uncivil behavior?. Journal of Business Research, 165, 114027.
2. Alfes, K., & Langner, N. (2017). Paradoxical leadership: Understanding and managing conflicting tensions to foster volunteer engagement. Organizational Dynamics, 46(2), 96-103.
3. Allam, M. N. (2022). Contradictory Leadership and Its Role in Achieving Employee Satisfaction and Job Engagement. Scientific Journal of Business Research and Studies, 36(2), 1-83.
4. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(4), 394–408.
5. Chen, S., Wang, Z., Zhang, Y., & Guo, K. (2021). Affect-driven impact of paradoxical leadership on employee organizational citizenship behaviour. Journal of Management & Organization, 1-14.
6. Chen, X., Ye, Y., Zhu, Z., Cui, Q., & Liu, J. (2024). Fostering employee service performance and customer-oriented organizational citizenship behavior: The joint effect of customer empowering behaviors and employee core self-evaluation. Asia Pacific Journal of Management, 1-32.
7. Cheng, B., Dong, Y., Kong, Y., Shaalan, A., & Tourky, M. (2023). When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees?. Tourism Management, 96, 104693.
8. Cheng, C. (2024). Do what is possible with enthusiasm: the impact of ambidextrous leadership on employees' innovation behaviour. Leadership & Organization Development Journal, 45(4), 578-601.
9. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295(2), 295-336.
10. Dashuai, R., & Bin, Z. (2020). How does paradoxical leadership affect innovation in teams: An integrated multilevel dual process model. Human Systems Management, 39(1), 11-26.
11. Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. Journal of Knowledge Management, 28(2), 312-340.
12. Guo, H., Zhou, Z., & Ma, F. (2025). Exploring the roles of paradoxical tensions, paradoxical thinking, and team psychological

capital on the creativity of engineering university students. BMC psychology, 13(1), 117.

13. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. International Journal of Multivariate Data Analysis, 1(2), 107-123.

14. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European business review, 31(1), 2-24.

15. Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. European business review, 28(1), 63-76.

16. Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management review, 25(4), 760-776.

17. Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. California management review, 56(3), 58-77.

18. Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: a moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 11, 537756.

19. Luciano, M. M., Leslie, J. B., Mathieu, J. E., Hoole, E. R., Anderson, R., & Fenters, V. W. (2025). Improving Virtual Team Collaboration Paradox Management: A Field Experiment. Organization Science, 36(1), 429-451.

20. Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H. J., & Hu, L. (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. International Journal of Hospitality Management, 53, 69-80.

21. Matsuo, M. (2024). High-performance work systems and proactive behavior: the mediating role of customer-oriented behavior. Employee Relations: The International Journal, 46(1), 1-18.

22. Park, J., & Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. Behavioral Sciences, 14(3), 153.

23. Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) [Editorial]. European Management Journal, 34(6), 589–597.

24. Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. Strategic organization, 14(4), 455-466.

25. Sparr, J. L., Waldman, D. A., & Kearney, E. (2023). Paradoxes in Agentic and Communal Leadership. In The SAGE Handbook of Leadership (pp. 471-483). SAGE Publications Ltd.

26. Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 885-895.

27. Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies, digital transformation policies and paradoxical leadership. International Journal of Organizational Analysis, 32(7), 1302-1321.

28. Waldman, D. A., & Bowen, D. E. (2016). Learning to be a paradox-savvy leader. Academy of Management Perspectives, 30(3), 316-327.

29. Wilkerson, A. K., Uhde, T. W., Leslie, K., Freeman, W. C., LaRowe, S. D., Schumann, A. Y., & Cortese, B. M. (2018). Paradoxical olfactory function in combat veterans: The role of PTSD and odor factors. Military Psychology, 30(2), 120-130.

30. Yang, N., Chen, H., & Wang, X. H. (2024). Paradoxical leadership behavior and employee creative deviance: the role of paradox mindset and leader–member exchange. Journal of Business and Psychology, 39(3), 697-713.

31. Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. Social Behavior and Personality: an international journal, 47(4), 1-15.

32. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. Academy of management journal, 58(2), 538-566.