



The role of a leader's sense of humor and organizational citizenship behavior in customer orientation: An exploratory study of a sample of employees in some government and private banks

Amer Abdullatif Kadhum^{*a} & Areej Karim Rahman^b & Karar Fadel Khalaf^c

a Central Technical University/ Administrative Technical College / Baghdad.

b University of Basra/ College of Administration and Economics/ Department of Management Information Systems.

c Mazaya University College / Nasiriyah.

Abstract

This research examines the relationship between leadership sense of humor and customer-oriented organizational citizenship behavior by conducting a prospective study of a sample of bank workers in Basra Governorate. A questionnaire was utilized to collect data from 200 employees in a bank in the public sector (Al-Rasheed/Al-Saif) and a bank in the private sector (International Development). The data was analyzed using the [SPSS-Amos] program to determine the relationship between leadership's sense of humor and customer-oriented organizational citizenship behavior. The results showed that a leadership sense of humor positively correlates with and impacts customer-oriented organizational citizenship behavior. Therefore, leadership support is essential for enhancing customer-oriented organizational citizenship behavior. Moreover, the results showed that females are more inclined to customer-oriented citizenship behavior than males, and those with less than 5 years of experience are more aware and experienced of the leader's sense of humor than the rest of the groups. These results can be used to develop training and development programs for leadership and employees in banks to improve service quality and achieve customer satisfaction.

Information

Received: 22/5/2024

Revised: 23/6/2024

Accepted: 24/6/ 2024

Published: 30/9/2024

Keywords:

Sense Of Humor

Citizenship Behavior

Customers

Al-Rasheed Bank (Al-Saif)

Al-Rasheed Bank

(International Development)

دور روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في التوجيه نحو الزبائن: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض المصارف الحكومية والخاصة

عامر عبد اللطيف كاظم^{*a} و اريج كريم رحمان^b و كرار فاضل خلف^c

a الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية/ بغداد.

b جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم نظم المعلومات الإدارية.

c كلية مزايا الجامعة /الناصرية.

المخلص

يتناول هذا البحث دراسة العلاقة بين روح الدعابة لدى القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن، وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المصارف في محافظة البصرة. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من 200 موظف في مصرف في القطاع العام (الرشيد/السيف) ومصرف في القطاع الخاص (التنمية الدولي)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج [SPSS-Amos] لتحديد العلاقة بين روح الدعابة لدى القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. أظهرت النتائج أن روح الدعابة لدى القيادة لها علاقة ارتباط وتأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن، وبالتالي يعد دعم روح الدعابة من القيادة أمراً مهماً لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن الإناث أكثر ميلاً لسلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن مقارنة بالذكور، كما أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات هم أكثر إدراكاً وتجرباً لروح دعابة القائد مقارنة ببقية الفئات. يمكن استخدام هذه النتائج لتطوير برامج التدريب والتطوير للقيادة والموظفين في المصارف لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبائن.

الكلمات المفتاحية: روح دعابة، وسلوك المواطنة، الزبائن، المصرف الرشيد (السيف)، المصرف (التنمية الدولي).

* Corresponding author: E-mail addresses: Dr.dr.amer2017mtu.edu.iq.

المقدمة:

التنظيمية الموجه نحو الزبائن ستساعد في تحديد إذا كانت هذه الخاصية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. تتمثل الفجوة المعرفية في عدم وجود دراسات كافية حول هذه العلاقة المحتملة بين روح الدعابة لدى القادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في تأثير روح الدعابة لدى القادة على سلوك المواطنة التنظيمية، فإن البحث في تأثير هذه الخاصية المحددة لدى القادة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن لم يتم تناوله بشكل كبير. وبالتالي، فإن هذا البحث سيعمل على ملء هذه الفجوة المعرفية وتقديم المزيد من الإضاء على هذه العلاقة المحتملة، والتي ستساعد على تعزيز فهمنا لكيفية تحسين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن في المؤسسات. بالتالي، يمكن صياغ تساؤل الدراسة وكالاتي:

"ما هو دور روح دعابة القائد في سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في مصرفي المصرف الرشيد (السيف)، المصرف (التنمية الدولي)؟" يمكن اشتقاق التساؤلات الآتية:

- ما مستوى الفروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المتغيرين الرئيسيين للدراسة تبعاً لمتغيرات (نوع المصرف، نوع الجنس، العمر، الخبرة)؟
- ما مستوى علاقة ارتباط بين روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون؟
- ما مستوى تأثير روح دعابة القائد في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن؟

اهداف البحث:

- تهدف الدراسة عموماً الى اختبار علاقة ارتباط وتأثير روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون من خلال تطبيقها على عينة من الموظفين في مصرفين (قطاع عام وخاص) في محافظة البصرة. وبناء على ذلك، فإن الدراسة الحالية تهدف الى الآتي:
- التعرف على الفروق بين متوسطات المتغيرين الرئيسيين للدراسة تبعاً لمتغيرات (نوع المصرف، نوع الجنس، العمر، الخبرة).
- تحديد علاقة ارتباط بين روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
- تحديد علاقة تأثير لروح دعابة القائد في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.

تتعدد العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية في العمل اليومي، وتشمل هذه العوامل العديد من الجوانب المهمة مثل التفاعلات الاجتماعية والثقة والتعلم والتطور المهني والعديد من الجوانب الأخرى. ومع ذلك، فإن البحوث السابقة قلما اهتمت بدراسة علاقة بين روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. القضية المراد مناقشتها في هذا البحث هي دور روح الدعابة لدى القادة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن في المصارف. ان السلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن يشير الى السلوك الذي يهدف إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين في المصارف والزبائن. إذ يمكن أن تكون روح الدعابة عند القادة عاملاً فعلاً في تعزيز هذا السلوك الموجه نحو الزبائن.

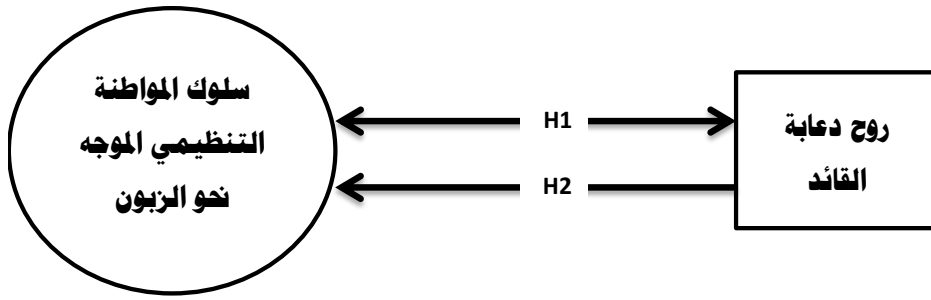
من خلال مطالعة العديد من الابديتات، توصل الباحثين الى ان استكشاف دور القائد الذي يملك روح دعابة في طور البحث ويحتاج الى تناوله في ثقافات وطرق مختلفة. إذ يلاحظ عدم وجود دراسات كافية حول دور روح الدعابة لدى القادة في تعزيز السلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن وتحديداً في القطاع المصرفي في البلدان النامية. على هذا الاساس، يركز هذا البحث على محاولة ملء تلك الفجوة وتحليل أثر روح الدعابة على تعزيز السلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن لعينة من العاملين في مصرفين في محافظة البصرة.

وتشكل نتائج هذا البحث مساهمة هامة لفهم عملية التحسين المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن في المصارف. إذ، يوجد هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تتناول موضوع السلوك المواطنة التنظيمية وروح الدعابة لدى القادة، والتي تحدث عن علاقة هذين المفهومين وتأثيرهما على أداء الموظفين ومستوى رضا الزبائن. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لإجراء دراسات أخرى حول هذا الموضوع، خاصة في بعض القطاعات مثل قطاع المصارف، حيث تعد خدمة الزبائن جزءاً أساسياً من عمل المصارف وذات أثر كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة وبالتالي زيادة رضا الزبائن وتحقيق المزيد من الأرباح. في الأقسام الآتية سيتم مناقشة منهجية الدراسة ومن ثم مناقشة الأطار النظري والمفاهيم المنطوية تحت النموذج، بعد ذلك سيتم تحليل البيانات التي تم تجميعها من العينة، واخيراً، سيتم مناقشة النتائج واقتراح عدد من التوصيات الضرورية لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون. ولتحقيق الهدف من البحث جرى تقسيمه الى اربع مباحث حيث تضمن المبحث الاول منهجية البحث أما المبحث الثاني الأطار النظري والمبحث الثالث الجانب العملي واخيراً المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

مشكلة الدراسة:

يركز هذا البحث على دراسة تأثير روح الدعابة لدى القادة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن، والتي تعتبر من أهم المفاهيم التي تشكل المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة. ومن المعروف أنّ القادة الذين يتمتعون بروح الدعابة يعتبرون أكثر قدرة على إيجاد حلول للمشكلات وتحسين المزاج العام داخل الفريق، كما أنهم يساعدون على تعزيز الروابط الاجتماعية بين أفراد الفريق. وبالتالي، فإن دراسة تأثير روح الدعابة لدى القادة على سلوك المواطنة

المخطط الفرضي وفرضيات البحث:



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث:

المصدر: اعداد الباحثين

ب. الخوض في مجال بحثي متعلق بالقطاع المصرفي من خلال متغيرات الدراسة الحالية لمعالجة مشكلات معاصرة لم يتطرق لها باحثون آخرون على حد علم الباحثين.
 ت. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت اليها البحث لمعالجة مشكلات مشابهة في القطاع المصرفي.
 ج- فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية) في التوجيه نحو الزبائن في المصارف المبحوثة، حيث يكمن السبب في اختيار مجتمع الدراسة نظراً للدور الذي يؤديه في الاقتصاد العراقي والقدرة على تحقيق إضافة عملية في القطاع المصرفي.
 ح- معالجة مشكلة واقعية وتحليل وتوصيف متغيراتها بالاعتماد على وسائل احصائية ومقاييس علمية.

H1: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
H2: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية لروح دعابة القائد في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.
أهمية البحث
 قسم الباحثين أهمية دراسته إلى أهمية نظرية وأخرى عملية على الشكل الآتي:

1- الأهمية النظرية:

- مناقشة الجدول الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة من ناحية المضمون والناحية الفكرية وما توصل اليه الباحثون في هذا المجال.
 - تقديم مفاهيم نظرية فلسفية وفكرية عن متغيرات البحث وبحثها بشكل معمق لغرض الاستفادة منها في سد الفجوة المعرفية.
 - ركزت الدراسة على تقديم طرح فكري يهتم بالحدثة فيما يتعلق روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في التوجيه نحو الزبائن ، وهي من الموضوعات التي تناولها الكتاب والباحثون من حيث متغيراتها بشكل منفرد أو مرتبط بمتغيرات أخرى.
 - امكانية اعتماد هذه الدراسة للقيام بدراسات مستقبلية في قطاعات مختلفة، وتزويد الإدارة العليا بمعلومات حول أهمية روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية في التوجيه نحو الزبائن
- 2- الأهمية العملية:
- التركيز على الجوانب البنائية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال وسلوك المواطنة التنظيمية في التوجيه نحو الزبائن.

الجدول (1) تفاصيل الاستبانة

المصدر	عدد الاسئلة	البعد	المتغير
Salem et al., 2023	8	احادي البعد	روح دعابة القائد
Dimitriades, 2007	7	احادي البعد	سلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو الزبون

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

ومصرف ينتمي للقطاع الخاص وهو مصرف التنمية الدولي. تمثل مجتمع الدراسة بـ(680) عامل يعملون في المصرفين وفقاً لقواعد البيانات التي وفرها قسم الموارد البشرية في المصرفين. تم توزيع

مجتمع وعينة البحث:

سيتم تطبيق الدراسة الحالية في القطاع المصرفي، وتحديدًا مصرف ينتمي للقطاع العام وهو مصرف الرشيد فرع السيف،

(250) استبانة تم استرجاع (210) كان منها (200) صالحة للتحليل. والجدول (2) يوضح تفاصيل العينة:

الجدول (2) تفاصيل العينة

المصرف	المجتمع	الموزعة	المسترجعة	الخاضعة للتحليل
مصرف الرشيد فرع السيف	395	145	115	110
مصرف التنمية الدولي	285	105	95	90
المجموع	680	250	110	200

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. 24

الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام وتوظيف عدد من الاساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وذلك بالاعتماد على برنامجي (Amos. V.24) (SPSS. V.24)، وكالاتي:

- 1- اداة (Cronbach's α): للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمقاييس الدراسة أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات.
- 2- التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis): للتأكد من طبيعة توزيع البيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- 3- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Analysis Exploratory): لغرض التأكد من صدق المقاييس المستخدمة وفق مؤشرات شائعة.
- 4- الوسط الحسابي (Means): لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وابعادها. والانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة وتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- 5- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة. وتحليل الانحدار (Regression Analysis): للتحقق من التأثيرات الخطية المباشرة للمتغير المستقل وابعاده في المتغير التابع.

الإطار النظري

أولاً. روح دعابة القائد

1. مفهوم روح دعابة القائد:

يمكن تعريف روح الدعابة في القيادة على أنها قدرة القائد على استخدام الفكاهة بطريقة إيجابية لخلق بيئة عمل إيجابية، وبناء علاقات مع المتابعين، وتعزيز فعالية القيادة. تعرف النكتة على أنها محاولة فكاهية، تعرف الفكاهة على أنها تفاعلات بين ثلاثة ممثلين محوريين: المعيز والهدف (الأهداف) والجمهور. يمكن أن تكون أهداف النكات محددة أو عامة، أو بشرية، أو غير بشرية، أو حتى غير حية. في بعض الحالات، يكون الهدف والجمهور متماثلين (على سبيل المثال، المضايقة)، أو أن القائم بالتعبير والهدف متماثلان (على سبيل المثال، الدعابة التي تنتقد الذات). في محاولة للفكاهة، يتصرف المعبر بنية التسلية وإثارة الفرح من الجمهور. الأهم من ذلك، قد تكون محاولات الدعابة ناجحة وقد لا تكون كذلك (Bitterly et al, 2017:431).

عرفها ايضاً (Holmes & Marra, 2006 : 121) على أنه شخص يستخدم الدعابة لتخفيف الحالة المزاجية، ولتهنئة الناس، ولجعلهم أكثر تقبلاً لما يقوله. او انه روح قائد لديه القدرة على استخدام

الدعابة لإضحاك الآخرين، وتعزيز جو إيجابي، وتسهيل التواصل والعلاقات، او الشخص الذي يستخدم الدعابة بشكل فعال لخلق بيئة عمل إيجابية، وإنشاء علاقة مع المرؤوسين، وتعزيز تماسك المجموعة (Kong et al , 2019:6). بشكل عام، تشير هذه التعريفات إلى أن روح الدعابة هو ان القائد يمثل شخص يستخدم الفكاهة بطريقة إيجابية لخلق بيئة عمل إيجابية، وبناء علاقات مع المتابعين، وتعزيز فعالية القيادة.

إذ ان التعريفات اعلاه تؤكد على ان روح دعابة القائد، والمعروفة أيضاً باسم فكاهة القيادة، إلى استخدام الفكاهة من قبل القادة في مكان العمل. يمكن للقادة استخدام الفكاهة لخلق بيئة عمل إيجابية، وتحسين التواصل، وبناء علاقات مع الموظفين، وتقليل التوتر. ومع ذلك، فإن استخدام الفكاهة من قبل القادة يمكن أن يكون له أيضاً عواقب سلبية إذا تم اعتبارها غير مناسبة أو مسيئة. كان هناك اهتمام متزايد بدراسة روح الدعابة للقائد في السنوات الأخيرة، واستكشفت مجموعة متزايدة من الأبحاث الفوائد والعيوب المحتملة لاستخدام الفكاهة كأداة قيادية.

تعتبر القيادة الفكاهية تحمل سمة شخصية إيجابية، على سبيل المثال، التفاؤل والإيمان والشجاعة. يساهم في المتعة في الحياة اليومية، ويساعد الأفراد على التعامل مع الضغوط، ويعزز الكاريزما الشخصية والعلاقة الشخصية. له تأثير معين على مكان العمل أو المنظمة (Ho et al., 2011:22). الفكاهة في مكان العمل هي فئة محددة من الأحداث العاطفية التي تثير حالات عاطفية إيجابية مثل الفرح أو المرح أو البهجة، والموظفون ذوو التأثير الإيجابي هم أقل اهتماماً بالمخاطر المحتملة لتنفيذ الأفكار لأنهم يحولون انتباههم عن المخاطر والتركيز عن الفرص. تعمل المنبهات الفكاهية على تنشيط مناطق الدماغ المرتبطة بالمكافأة والضحك (Robert & Wilbanks, 2012:1071). بصوت الضحك والشعور بالسعادة، يمكن للمرء أن ينمي مشاعر إيجابية تعوض التأثيرات السلبية الناجمة عن الضغط في العمل. إنه متغير لتخفيف الضغط، الفكاهة تساعد على استرخاء العضلات. يشارك المرسل المضحك حدثاً مع الآخرين بغرض الترفيه والسرور، ويمكن أن يشعر المتلقي أن هذا متعمد (Cooper, 2005:765).

2. أهمية روح دعابة القائد:

أن الدعابة يمكن أن تؤثر على الحالة، لكن محاولة استخدام الفكاهة أمر محفوف بالمخاطر. يمكن أن يؤدي الاستخدام الناجح للفكاهة إلى زيادة المكانة في كل من العلاقات الجديدة والحالية، ولكن محاولات الدعابة غير الناجحة (على سبيل المثال، النكات غير المناسبة) يمكن أن تضر بالمكانة. يشير الاستخدام الناجح للفكاهة إلى الثقة والكفاءة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة مكانة راوي النكات. ومن

(Qiu, Alizadeh, Dooley, & Zhang, 2019:77). باختصار، CO-OCB هو نوع من سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتم توجيهه نحو تقديم خدمة عالية الجودة للزبائن. لها آثار كبيرة على كل من المنظمة والزبائن، ويمكن تشجيعها ودعمها من خلال وسائل مختلفة. يعتبر CO-OCB مهمًا بشكل خاص في صناعات الخدمات حيث يمكن أن تؤثر جودة الخدمة المقدمة للزبائن على رضا الزبائن وولائهم.

2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون:

تتمتع أهمية CO-OCB في قدرتها على تعزيز رضا الزبائن والولاء والاحتفاظ بهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية والنجاح على المدى الطويل للمؤسسة. يساهم CO-OCB أيضًا في بيئة عمل إيجابية، حيث من المرجح أن يشعر الموظفون الذين يشاركون في CO-OCB بإحساس الهدف والرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة مشاركة الموظفين (Lyu, Zhu, Zhong, & Hu, 2016:69). أظهرت الأبحاث أن CO-OCB مرتبط بشكل إيجابي بمجموعة من النتائج، بما في ذلك رضا الزبائن وولاء الزبائن وجودة الخدمة. على سبيل المثال، فإن CO-OCB كان مرتبطًا بشكل إيجابي برضا الزبائن وولائهم في صناعة الضيافة. كما أن CO-OCB كان مرتبطًا بشكل إيجابي بتصنيفات المشرف لجودة الخدمة في بيئة البيع بالتجزئة (Deng & Wang, 2013:4115). يعتبر CO-OCB مهمًا بشكل خاص في صناعات الخدمات حيث يمكن أن يكون لجودة الخدمة المقدمة للزبائن تأثير كبير على رضا الزبائن وولائهم. في هذه الصناعات، يمكن للموظفين الذين يشاركون في CO-OCB المساعدة في تمييز المنظمة عن منافسيها وخلق سمعة إيجابية للمؤسسة (Puswiartika, Hinduan, Sulastiana, & Harding, 2019:105).

يمكن تشجيع ودعم CO-OCB من قبل المنظمة من خلال وسائل مختلفة، مثل برامج التدريب وأنظمة المكافآت والتقدير وممارسات القيادة. على سبيل المثال، يمكن للقادة الذين يصممون ويشجعون سلوكيات CO-OCB بين موظفيهم أن يساعدوا في خلق ثقافة تركز على الزبائن داخل المنظمة (Moghaddampour & Karimian, 2013:1633). ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه لا ينبغي النظر إلى CO-OCB كبديل لمسؤولية المنظمة عن توفير الموارد الكافية والدعم للموظفين لتقديم خدمة عالية الجودة للزبائن. يجب أن تضمن المنظمات أيضًا أن الموظفين مجهزين بالأدوات والموارد اللازمة لأداء مسؤولياتهم الوظيفية بفعالية.

الجانب العملي

1. نبذة عن مصرف التنمية الدولي

تأسس مصرف التنمية الدولي في العام (2011) برأسمال قدره (100,000,000,000) دينار عراقي هذا وحسب متطلبات البنك المركزي العراقي قام المصرف بزيادة رأس المال على مراحل خلال السنوات (2013 – 2015) ليصبح برأسمال مدفوع قدره (250,000,000,000) دينار عراقي بما يعادل (210,000,000) دولار أمريكي وسرعان ما أصبح واحداً من المصارف الرائدة على

المثير للاهتمام أن إلقاء النكات المناسبة وغير المناسبة، بغض النظر عن النتيجة، يشير إلى الثقة. على الرغم من أن الإشارة إلى الثقة عادةً ما تزيد من المكانة والقوة، فإن إلقاء النكات غير المناسبة يشير إلى انخفاض الكفاءة والتأثير المشترك للثقة العالية والكفاءة المنخفضة بضرر بالمكانة. بدلاً من تصور الفكاهة كسلوك تافه أو ثانوي، فإن الدعابة تلعب دورًا أساسيًا في تشكيل التصورات بين الأشخاص والتسلسلات الهرمية داخل المجموعات. يمكن للفكاهة أن تساعد القادة على بناء الثقة والعلاقة مع الموظفين: عند استخدامها بشكل مناسب، يمكن للفكاهة أن تخلق بيئة عمل أكثر استرخاءً وانفتاحًا، والتي يمكن أن تساعد في بناء الثقة وتقوية العلاقات بين القادة وموظفيهم. يمكن للفكاهة أن تحسن التواصل: يمكن أن تساعد الفكاهة في كسر الحواجز وتسهيل التواصل بين القادة والموظفين، مما قد يؤدي إلى تعاون أكثر فاعلية وحل المشكلات (Bitterly et al., 2017:431).

يمكن أن تقلل الفكاهة من التوتر: يمكن أن تكون الفكاهة آلية فعالة للتعامل مع الإجهاد في مكان العمل، وقد يتمكن القادة الذين يستخدمون الفكاهة من مساعدة موظفيهم على إدارة التوتر بشكل أكثر فعالية (Yang, & Ding, 2021:548). ومع ذلك، هناك أيضًا عيوب محتملة لاستخدام الدعابة كأداة قيادية. يمكن اعتبار الدعابة على أنها غير مناسبة أو مسيئة. إذا تم استخدام الدعابة بشكل غير لائق، فيمكن اعتبارها مسيئة أو غير حساسة، وقد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل انخفاض الثقة والاحترام للقائد. يمكن أن تكون الدعابة مشتتة للانتباه: في بعض المواقف، قد يُنظر إلى الدعابة على أنها غير مناسبة أو مشتتة للانتباه، وقد تنتقص من قدرة القائد على توصيل المعلومات المهمة بشكل فعال أو اتخاذ قرارات صعبة (Li, Dai, Chin & Rafiq, 2019:1). بشكل عام، يشير البحث عن روح الدعابة إلى أن الفكاهة يمكن أن تكون أداة قيمة للقادة، ولكن يجب استخدامها بحكمة ومراعاة للسياق والجمهور.

ثانياً. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون:

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون:

يشير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن (CO-OCB) إلى السلوكيات التطوعية للموظفين في المنظمة التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية وتوجه نحو تقديم خدمة عالية الجودة للزبائن. يتضمن CO-OCB سلوكيات مثل توقع احتياجات الزبائن، وتقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وإظهار التعاطف والاهتمام تجاه الزبائن، والذهاب إلى أبعد من ذلك لتجاوز توقعات الزبائن. يعتمد مفهوم CO-OCB على فكرة أن الموظفين الذين يخرطون في هذه السلوكيات يتم تحفيزهم بالرغبة في تقديم خدمة زبائن ممتازة، وأن مثل هذه السلوكيات لها تأثير إيجابي على كل من المنظمة والزبائن. يُنظر إلى CO-OCB على أنه جانب مهم من جوانب جودة الخدمة، وهو ضروري للمؤسسات للحفاظ على ميزة تنافسية في السوق (Dimitriades, 2007:470).

يرتبط CO-OCB أيضًا ارتباطًا وثيقًا بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والذي يشير إلى السلوكيات التقديرية للموظفين التي تفيده المنظمة ككل. CO-OCB هو نوع محدد من OCB موجه نحو تقديم خدمة ممتازة للزبائن. بشكل عام، يسلط مفهوم CO-OCB الضوء على أهمية السلوكيات التي تركز على الزبائن بين الموظفين، وقدرتها على التأثير بشكل إيجابي على كل من المؤسسة والزبائن

المستويين المحلي والإقليمي حيث يوفر خدمات مصرفية متقدمة لكافة زبائنه على صعيد قطاعي الأفراد والشركات."

2. نبذة عن مصرف الرشيد فرع السيف

يعد مصرف الرشيد ثاني أكبر مصرف حكومي في العراق تأسس عام 1988 بموجب القانون رقم (52) واصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 ويخضع المصرف لرقابة البنك المركزي العراقي وديوان الرقابة المالية. وقد حدد نظامه الداخلي رقم (7) لسنة 1998 اهدافه في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الاموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية. لدينا 151 فرعاً منتشرة في أنحاء العراق كافة، ومنها فرع السيف 60 بصرة .

3. تحليل البيانات

3.1. فحص طبيعة توزيع البيانات

تهدف الخطوة الأولى في فحص البيانات إلى تحديد الأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل، حيث يعتمد استخدام أدوات الإحصاء المعلمي في حالة توزيع البيانات الطبيعي، وأدوات الإحصاء اللامعلمي في حالة توزيع البيانات غير الطبيعي (Field, 2009:145). ولهذا الغرض، سيتم الاعتماد على نتائج اختبارات التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لفحص طبيعة توزيع البيانات. وبناءً على هذا الاختبار، وبما أن مستوى المعنوية في هذه الدراسة هو (0.05)، فإن التوزيع سيكون طبيعيًا إذا كانت قيمة Z للاختبارات المذكورة لا تتجاوز (±1.96). يتم استخراج قيمة Z من خلال قسمة قيم التمايل والتفلطح على الانحراف المعياري لهما (Kerr et al., 2002: 49).

وتوضح الجدول (3) نتائج هذا الاختبار.

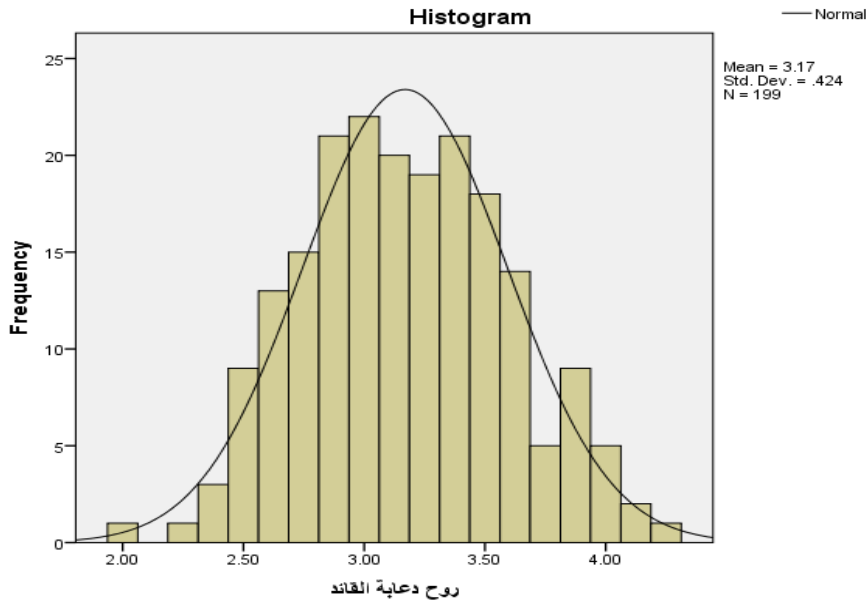
جدول (3): نتائج فحص طبيعة توزيع البيانات

Kurtosis			Skewness			المتغيرات
Z	Std. Error	Statistic	Z	Std. Error	Statistic	
-1.143	0.342	-0.391	1.000	0.126	0.126	روح دعابة القائد
-0.414	0.342	-0.142	0.441	0.126	0.056	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

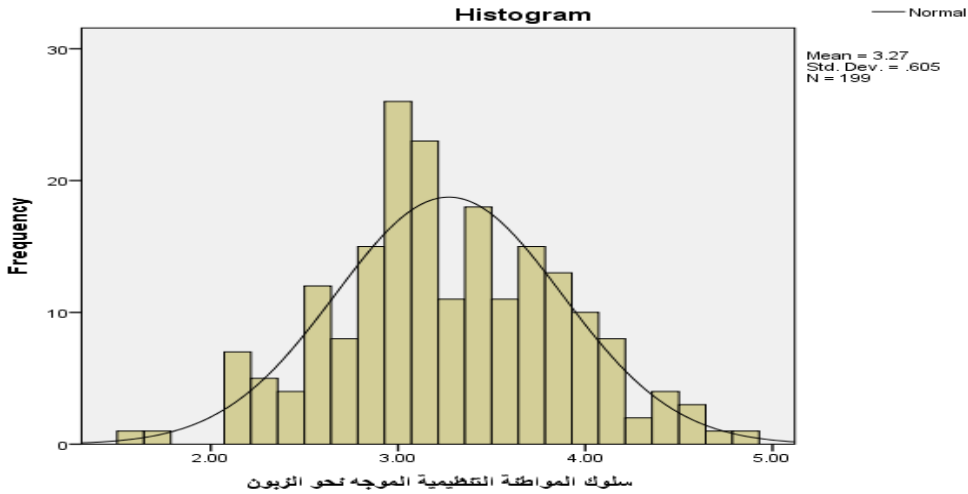
هي الأفضل للاستخدام. يتم دعم هذه النتائج في الأشكال (2) و(3) التي توضح لنا بشكل بياني ان البيانات تعكس توزيع البيانات بشكل طبيعي.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتبين لنا ان المتغيرين الرئيسيين حصلت على قيم لا تتجاوز حدود الـ (±1.96)، وهذا مؤشر على ان البيانات تتوزع بشكل طبيعي، وان ادوات الاحصاء المعلمي



الشكل (2): التوزيع الطبيعي لبيانات لروح دعابة القائد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24



الشكل (3): التوزيع الطبيعي بيانيا لسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 24

التشبعات المعيارية (Factor Loading-FL) لكل سؤال من أسئلة المقياس، ويجب أن تتجاوز 0.50 ، (2) قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) ويجب أن تكون أكبر من 0.50. يتم التحقق من الثبات (Reliability) الذي يشير إلى احتمالية ظهور نتائج مماثلة في وقت لاحق عند استخدام المقاييس. يتم ذلك من خلال التحقق من قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ثبات الفا كرونباخ (Cronbach's α) ويجب أن تتجاوز 0.70. تظهر الجداول (4) نتائج صحة التقارب وقيمتي معامل الثبات للمقاييس كما يلي:

3.2. صدق وثبات المقاييس

للتحقق من صحة مقاييس الدراسة وقدرتها على قياس المفاهيم بشكل دقيق، يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وهو الأداة الأكثر شيوعاً لهذا الغرض. يتم استخدام هذه الطريقة عند استخدام مقاييس سابقة (Singh, 2007:203). يتم الكشف عن صحة صلاحية المقياس في قياس المفاهيم المعنية وبنيتها من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي. يتم تحديد صحة التقارب، وهو الاختبار الذي يحدد مدى تقارب المفاهيم الفرعية (الأبعاد) التي تقيس مفهوماً معيناً، من خلال العوامل التالية (Hair et al., 2010:112): (1) قيم

جدول (4): مؤشرات الصدق والثبات للمتغيرين

Cronbach's α	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد
0.805	0.764	0.532	0.769	Q1	روح دعابة القائد
			0.776	Q2	
			0.554	Q3	
			0.801	Q4	
			0.698	Q5	
			0.785	Q6	
			0.666	Q7	
			0.770	Q8	
0.886	0.809	0.528	0.684	Q9	سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون
			0.639	Q10	
			0.855	Q11	
			0.826	Q12	
			0.746	Q13	
			0.619	Q14	
			0.857	Q15	

المصدر: مخرجات برنامجي Amos & SPSS

القياسي (0.50)، مما يدل على تحقق مؤشرات صدق التقارب للمتغيرين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قيم الثبات (أي الثبات المركب

استناداً إلى النتائج المعروضة في الجدول (4)، يمكن استنتاج أن تشبعات جميع أسئلة المتغيرين قد تجاوزت الحد القياسي (0.50). كما أن متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرين قد تجاوز الحد

"أنا لا أستهين بمرؤوسي كثيراً". اما اسئلة المتغير التابع فقد تراوحت قيم اوساطها الحسابية ما بين (3.13) " أقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين خدمة الزبائن." الى (3.56) " أتبادل الأفكار مع الزملاء حول كيفية تحسين خدمة الزبائن." كما ان الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات كانت بقيم قليلة ومقبولة احصائيا. بالتالي، بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.17) والمتغير التابع (3.27) بمستوى محايد او اتفق الى حد ما.

ومعامل الفا كرونباخ) قد تجاوزت الحد القياسي (0.70)، مما يعزز ثبات هذين المتغيرين.

3.3. الإحصاء الوصفي والارتباط:

يعرض الجدول (5) الاحصاء الوصفي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. نتائج الاحصاء الوصفي تشير الى ان الاوساط الحسابية لأسئلة المتغير المستقل كانت بمستوى محايد تراوحت ما بين (2.84) "لست مضطراً لأن أحاول جاهداً أن أجعل مرؤوسي يضحكون، فأنا أبدو شخصاً مضحكاً بطبيعتي." الى (3.38)

جدول (5): الاحصاء الوصفي

Std. Deviation	Mean	الفقرات
1.142	3.05	Q1 مع مرؤوسي، لا أضحك بشكل عام أو أمزح كثيراً.
1.234	2.84	Q2 لست مضطراً لأن أحاول جاهداً أن أجعل مرؤوسي يضحكون، فأنا أبدو شخصاً مضحكاً بطبيعتي.
1.184	3.38	Q3 نادراً ما أجعل مرؤوسي يضحكون بإخبارهم بحكايات مسلية عن نفسي.
1.100	2.99	Q4 مع أقرب مرؤوسي لي، كثيراً ما أضحك وأمزح.
0.959	2.98	Q5 لا أحب عادةً أن أجعل الناس يضحكون أو أجعلهم يضحكون.
1.130	3.36	Q6 أحصل على مشاعر ايجابية من جعل مرؤوسي يضحكون.
1.087	3.38	Q7 أنا لا أستهين بمرؤوسي كثيراً.
1.101	3.38	Q8 عندما أكون مع مرؤوسي، فعادة ما لا أملك أي أشياء بارعة لأقولها.
1.123	3.27	Q9 أنا أساعد زملاء العمل على تقديم خدمات عالية الجودة موجهة للزبائن.
1.103	3.17	Q10 لخدمة الزبائن، أتطوع لأشياء غير مطلوبة.
1.165	3.13	Q11 أقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين خدمة الزبائن.
0.957	3.19	Q12 أبذل قدرًا كبيرًا من الطاقة لابتكار طرق مبتكرة لمساعدة الزبائن الذين يواجهون المشاكل.
1.180	3.44	Q13 أحضر وظائف غير مطلوبة ولكنها تساعد في خدمة الزبائن.
1.113	3.56	Q14 أتبادل الأفكار مع الزملاء حول كيفية تحسين خدمة الزبائن.
1.151	3.17	Q15 أتعامل بقلق مع مشاكل الزبائن حتى يتم حلها.
0.423	3.17	روح دعابة القائد
0.605	3.27	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

وسلوك المواطنة الموجهة نحو الزبون بلغت (0,462). هذه النتيجة تشير الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين روح دعابة القائد

اما علاقة الارتباط بين المتغيرين، فان النتائج في الجدول (6) تشير الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين روح دعابة القائد

جدول (6): معامل الارتباط بين المتغيرين

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	روح دعابة القائد	
.462**	1	Pearson Correlation
0.000		Sig. (2-tailed)
199	200	N
1	.462**	Pearson Correlation
	0.000	Sig. (2-tailed)
199	200	N
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

3.4. اختبار الفرضيات

analysis في الـ SPSS لغرض اختبار فرضية التأثير. وفقا لهذا التحليل فانه يتم قبول او رفض الفرضية بناء على قيمتي اساس قيمتي الـ t و Sig. لقبول اي فرضية يجب ان تكون قيمة t في اكبر من 1.96. في حين يجب ان تكون قيمة Sig. التي تمثل مستوى الموثوقية او الخطأ المقبول اقل من 0.05. اضافة الى ذلك، فأنا سوف نستخرج قيمة R² لغرض التعرف على معامل التحديد اي حجم تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تحدث في المتغير التابع. والجدول (9) يوضح نتائج اختبار الفرضية.

سيتم في البداية اختبار فرضيات الفروق في المتغيرين (نظم روح دعابة القائد، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون) تبعا للعوامل الديمغرافية الاربعة (نوع المصرف، نوع الجنس، العمر، الخبرة) والجدول (7) يوضح نتائج اختبار تلك الفرضيات من خلال اختبار ANOVA للمقارنة بين المتوسطات، فعندما تكون قيمة Sig. اقل من (0.50) فهذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي Regression

جدول (7): اختبار الفروق بين المتوسطات

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.721	0.128	0.023	1	0.023	(Combined)	Between Groups	روح دعابة القائد * الجنس
		0.180	198	35.621	Within Groups		
			199	35.644	Total		
0.001	10.428	3.643	1	3.643	(Combined)	Between Groups	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون * الجنس
		0.349	197	68.822	Within Groups		
			198	72.465	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.965	0.090	0.016	3	0.049	(Combined)	Between Groups	روح دعابة القائد * العمر
		0.182	196	35.595	Within Groups		
			199	35.644	Total		
0.132	1.896	0.685	3	2.054	(Combined)	Between Groups	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون * العمر
		0.361	195	70.411	Within Groups		
			198	72.465	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.021	3.303	0.572	3	1.715	(Combined)	Between Groups	روح دعابة القائد * الخبرة
		0.173	196	33.929	Within Groups		
			199	35.644	Total		
0.664	0.527	0.194	3	0.583	(Combined)	Between Groups	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون * الخبرة
		0.369	195	71.882	Within Groups		
			198	72.465	Total		
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
0.333	0.943	0.169	1	0.169	(Combined)	Between Groups	روح دعابة القائد * القطاع
		0.179	198	35.475	Within Groups		
			199	35.644	Total		

0.402	0.706	0.259	1	0.259	(Combined)	Between Groups	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون * القطاع
		0.367	197	72.206	Within Groups		
			198	72.465	Total		

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

والجدول (8) يوضح الاوساط الحسابية للمتغيرين وفقا للمتغيرات الديمغرافية:

جدول (8): الاوساط الحسابية لمتغيري الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	روح دعابة القائد	القطاع	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	روح دعابة القائد	الجنس
3.3048	3.1405	Mean	3.1742	3.1758	Mean
105	105	N		133	N
0.62680	0.42308	Std. Deviation		0.58552	0.42918
3.2325	3.1987	Mean	3.4606	3.1530	Mean
95	95	N		67	N
0.58057	0.42350	Std. Deviation		0.60190	0.41390
3.2706	3.1681	Mean	3.2706	3.1681	Mean
200	200	N		200	N
0.60497	0.42322	Std. Deviation		0.60497	0.42322
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	روح دعابة القائد	الخبرة	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون	روح دعابة القائد	العمر
3.2698	3.2639	Mean	3.1471	3.1685	Mean
63	63	N		69	N
0.55275	0.45631	Std. Deviation		0.49485	0.44444
3.2286	3.1558	Mean	3.2940	3.1848	Mean
65	65	N		69	N
0.64226	0.37175	Std. Deviation		0.58896	0.43651
3.2525	3.0142	Mean	3.3409	3.1420	Mean
44	44	N		44	N
0.57129	0.37180	Std. Deviation		0.71476	0.39306
3.3980	3.2232	Mean	3.4762	3.1667	Mean
28	28	N		18	N
0.68936	0.48035	Std. Deviation		0.70498	0.38825
3.2706	3.1681	Mean	3.2706	3.1681	Mean
200	200	N		200	N

0.60497	0.42322	Std. Deviation	0.60497	0.42322	Std. Deviation
---------	---------	-------------------	---------	---------	-------------------

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

- 5- توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لروح دعابة القائد تبعا للخبرة لصالح ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات مقارنة ببقية الفئات.
- 6- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون تبعا للخبرة.
- 7- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لروح دعابة القائد تبعا لنوع القطاع.
- 8- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون تبعا لنوع القطاع.

- بناء على النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه، يتبين لنا الاتي:
- 1- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لروح دعابة القائد تبعا للجنس.
- 2- توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون تبعا للجنس لصالح الاناث اكثر من الذكور.
- 3- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لروح دعابة القائد تبعا للعمر.
- 4- لا توجد فروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية لسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون تبعا للعمر.

جدول (9): اختبار الفرضيات

R2	Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.213	0.000	7.915		0.321	2.538	(Constant)
	0.022	2.307	0.162	0.100	0.231	روح دعابة القائد

Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون

المصدر: نتائج برنامج SPSS V. 24

- بخدمة الزبائن بشكل أفضل، وهذا بدوره يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.
3. يمكن أن يؤدي وجود روح دعابة قوية لدى القائد إلى تحسين الاتصال بين الموظفين والزبائن، وهذا بدوره يعزز سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن. وعلى سبيل المثال، قد يساعد القائد المرح في تحسين العلاقة بين الموظفين والزبائن، وهذا بدوره يعزز الوفاء والتفاني والالتزام بخدمة الزبائن بشكل أفضل.
4. يمكن أن يؤدي وجود روح دعابة لدى القائد إلى تعزيز الإبداع والابتكار في العمل، وهذا بدوره يمكن أن يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وعلى سبيل المثال، قد يحفز القائد المرح الموظفين على التفكير بطرق جديدة وإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل الزبائن، مما يترجم بدوره إلى سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن.
5. يمكن أن يؤدي وجود روح دعابة لدى القائد إلى تحسين الرضا الوظيفي وتقليل الإجهاد في العمل، وهذا بدوره يمكن أن يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وعلى سبيل المثال، قد يساعد القائد المرح في تحسين جو العمل وتخفيف الضغوطات النفسية التي يمكن أن يواجهها الموظفون في العمل، مما يترجم بدوره إلى سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن.
6. يمكن أن يؤدي وجود روح دعابة لدى القائد إلى تحسين مستوى رضا الزبائن والولاء، وهذا بدوره يمكن أن يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وعلى سبيل المثال، قد يساعد القائد المرح في تحسين العلاقة بين الموظفين والزبائن، مما

- بناء على النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه، يتبين لنا الاتي:
- توجد علاقة تأثير ايجابية بدلالة معنوية واحصائية لروح دعابة القائد في سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون عند مستوى دلالة معنوية ($H_2: P < 0.05$).
 - معامل التحديد R^2 لنموذج الفرضية كان يفسر ما نسبته 21.3% من التغيير الحاصل في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون.

الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات والمقترحات والتي سيتم عرضها في هذا المبحث، وعلى النحو الآتي:

❖ **الاستنتاجات:**

- من خلال تحليل النتائج، يمكننا الوصول إلى العديد من الاستنتاجات النظرية والعملية المهمة، وهي:
1. العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على روح الدعابة لدى القائد يمكن أن تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وعلى سبيل المثال، قد يؤثر الشعور بالسعادة والاستمتاع على روح الدعابة لدى القائد، مما يترجم بدوره إلى سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن.
 2. يمكن أن يؤثر الإدارة الفعالة للموظفين على روح دعابة القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وبمعنى آخر، عندما يعمل الموظفون في بيئة عمل تشجع على التعاون والاحترام والتفاعل الإيجابي، فإنهم يميلون إلى الشعور بالمسؤولية والالتزام

and decreases status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(3), 431-455.

Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765-776.

Deng, X., & Wang, T. (2013, January). Understanding customer-oriented organizational citizenship behavior in information system support: An exploratory study. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 4115-4124). IEEE.

Dimitriadis, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee relations*.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.

Ho, L. H., Wang, Y. P., Huang, H. C., & Chen, H. C. (2011). Influence of humorous leadership at workplace on the innovative behavior of leaders and their leadership effectiveness. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6673.

Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style.

Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002). *Doing Statistics with SPSS*. SAGE Publications, London.

Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational psychology review*, 9(1), 3-40.

Li, Z., Dai, L., Chin, T., & Rafiq, M. (2019). Understanding the role of psychological capital in humorous leadership-employee creativity relations. *Frontiers in Psychology*, 10, 1636.

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.

Moghaddampour, J., & Karimian, M. (2013). A study on impact of workplace spirituality on customer-oriented organizational citizenship behavior by

يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة ورضا الزبائن، وهذا يترجم بدوره إلى سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن.

❖ التوصيات:

- بناءً على ما تم مناقشته من استنتاجات، يمكنك اقتراح بعض التوصيات وكالاتي:
1. نوصي الاستناد إلى نظرية الاتصال الداخلي في العلاقة بين روح الدعاية لدى القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وتتمثل هذه النظرية في أن روح الدعاية تحفز عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، مما يترجم بدوره إلى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.
 2. نقترح الاستناد إلى نظرية التعليمات السرية في العلاقة بين روح الدعاية لدى القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وتتمثل هذه النظرية في أن روح الدعاية لدى القائد يؤدي إلى تحسين مستوى الثقة والولاء لدى الموظفين، مما يساعد في تعزيز سلوك المواطنة الموجه نحو الزبائن.
 3. نقترح الاستناد إلى دراسات سابقة لتطبيق أدوات قياس الروح الدعاية لدى القادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. ويمكن استخدام استبيانات ومقابلات لجمع البيانات وتحليلها.
 4. نوصي الاستناد إلى التوجيهات العملية لتحسين روح الدعاية لدى القادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. يمكن تطبيق برامج تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات القادة في التعامل مع الموظفين والتعزيز من روح الدعاية، كما يمكن تطوير خطط عمل لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن.
 5. نوصي الاستناد إلى نظرية التفاعل الاجتماعي وتأثير النماذج في تفسير علاقة روح الدعاية لدى القائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وتتمثل هذه النظرية في أن الموظفين يتأثرون بسلوك القائد ويحاولون تقليد سلوكه، لذا فإن القائد الذي يمتلك روح دعاية قوية سيؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين الموجه نحو الزبائن.
 6. نوصي الاستناد إلى الخطوات العملية لتعزيز روح الدعاية لدى القادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وتتضمن هذه الخطوات تشجيع القادة على الابتسام والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، وتحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الإيجابي، وتحديد الأهداف الواضحة وتوفير المعلومات المهمة للموظفين، وتطوير مفاهيم العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة.
 7. يمكنك الاستناد إلى التوجيهات العملية لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبائن. وتشمل هذه التوجيهات توفير التدريب والتوجيهات اللازمة للموظفين حول أهمية تحسين خدمة الزبائن، وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أدائهم، وتحفيز الموظفين وتقديم المكافآت والحوافز لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

المصادر

Bitterly, T. B., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2017). Risky business: When humor increases

- Salem, M. H., Selem, K. M., Khalid, R., Raza, M., & Valeri, M. (2023). Humorous leadership, upward voice and resistance to change in the hotel context: from affective events theory perspective. *European Business Review*.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi. Sage Publications.
- Yang, C., Yang, F., & Ding, C. (2021). Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 548-561.
- considering the role of spiritual intelligence: A case study of an insurance company. *Management Science Letters*, 3(6), 1633-1648.
- Puswiartika, D., Hinduan, Z. R., Sulastiana, M., & Harding, D. (2019). Measuring customer-oriented organizational citizenship behavior on the employees of railway transportation service provider. *Binus Business Review*, 10(2), 105-112.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099.

الملحقات: مقاييس الدراسة

روح دعابة القائد (Salem et al., 2023)

- 1- مع مرؤوسي، لا أضحك بشكل عام أو أمزح كثيرًا.
- 2- لست مضطرًا لأن أحاول جاهدًا أن أجعل مرؤوسي يضحكون، فأنا أبدي شخصًا مضحكًا بطبيعتي.
- 3- نادرا ما أجعل مرؤوسي يضحكون بإخبارهم بحكايات مسلية عن نفسي.
- 4- مع أقرب مرؤوسي لي، كثيرا ما أضحك وأمزح.
- 5- لا أحب عادةً أن أجعل الناس يضحكون أو أجعلهم يضحكون.
- 6- أحصل على مشاعر ايجابية من جعل مرؤوسي يضحكون.
- 7- أنا لا أستهين بمرؤوسي كثيرًا.
- 8- عندما أكون مع مرؤوسي، فعادة ما لا أملك أي أشياء بارعة لأقولها.

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الزبون (Dimitriades, 2007)

- 1- أنا أساعد زملاء العمل على تقديم خدمات عالية الجودة موجهة للزبائن.
- 2- لخدمة الزبائن، أتطوع لأشياء غير مطلوبة.
- 3- أقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين خدمة الزبائن.
- 4- أبذل قدرًا كبيرًا من الطاقة لابتكار طرق مبتكرة لمساعدة الزبائن الذين يواجهون المشاكل.
- 5- أحضر وظائف غير مطلوبة ولكنها تساعد في خدمة الزبائن.
- 6- أتبادل الأفكار مع الزملاء حول كيفية تحسين خدمة الزبائن.
- 7- أتعامل بقلق مع مشاكل الزبائن حتى يتم حلها.