

## اثر القيادة التضافرية على السلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الاقسام والشعب والأفراد العاملين في منظمة الهيئة الطبية الدولية في القيارة

سجى نذير حميد الصراف / مدرس مساعد  
جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد/ ادارة اعمال

[Sajahameed277@yahoo.com](mailto:Sajahameed277@yahoo.com)

Mbo:07708271614

The impact of collaborative leadership on voluntary organizational behavior of working individuals

A survey of the views of a sample of the working individuals and heads of departments in the organization of the International Medical Authority in Qayara

Saga Natheer Hameed AL-Sarraaf

Assistant teacher

Business Management/University of Mosul Circuit and economy

### المستخلص

تركز مشكلة البحث الحالي في معرفة ما مستوى ممارسة المدراء لسلوك القيادة التضافرية وتأثير ذلك في تحقيق السلوك التطوعي التنظيمي، اذ يهدف البحث الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التضافرية والسلوك التطوعي التنظيمي، وقد طبق البحث في القطاع الخدمي ممثلا في الهيئة الطبية الدولية في القيارة، وجمعت البيانات من (٨٠) مستجيبا يمثلون عينة البحث من (٤٠ مديري الاقسام والشعب، ٤٠ الافراد العاملين) واعتمد في البحث الاستبانة كأداة رئيسة للقياس ولجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت (٤٠) سؤالاً، وسعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية تفرعت منها فرضيات فرعية لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التضافرية في السلوك التطوعي التنظيمي ، واستنادا الى ما توصل اليه البحث من نتائج فقد وضع مجموعة من التوصيات كان اهمها قيام جميع المدراء في المنظمة المبحوثة بدعم ونهج وتعزيز سلوك القيادة التضافرية من اجل تنفيذ ادوارهم بفاعلية وكفاءة اكثر ، والاهتمام بتزسيخ مفهوم السلوك التطوعي للأفراد العاملين في مختلف المستويات عن طرق عقد دورات وندوات لإبراز مفهوم السلوك التطوعي وأهميته وآثاره الجانبية على مستوى الفرد والمنظمة ، خصوصا في ظل شحة الموارد المالية وتزايد الحاجات الى الخدمات ، وذلك عن طريق توجيههم الى دورات وبرامج تدريبية ، وورش عمل.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة التضافرية ، السلوك التطوعي التنظيمي ، التكيف

### Abstract

The current research problem focuses on the level of leadership practice of leadership behavior and the effect of organizational end volunteer behavior. The aim of the research is to diagnose interpret the nature of the relationship between the leadership and organizational behavior. The questionnaire consisted voluntary the of (80) respondents representing the research community 40anagers of sections and 40 divisions, working individuals) And ٤(

the results of the research ched a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation relationship between the cooperative leadership in voluntary organizational behavior. Based the findings of the research, a en is number of recommendations were made. The organization coaged by the support and approach and promotes the cooperative leadership behavior in order to carry out their roles more effectively andefficiently. Attention to instilling the oncept of oluntary behavior of individuals working at different levels by holding courses and minarsto highlight the concept of volunteer e and side effects Especially in light of ) behavior and its importanc the scarcity of financial resources and increased needs for services, by directing them to courses, training programs and worksho.

**Keywords: collaborative leadership, voluntary organizational behavior, adaptation**

#### المقدمة

إن ما يشهده عالم اليوم من تغيرات في بيئته الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبقاء مع الاستمرارية في العمل لتحقيق أعلى عوائد ممكنة مع رغبة في الوصول إلى الصدارة ، واستجابة لهذه التغيرات لوحظ ان من الضروري أن تعتمد منظمات الاعمال على قيام الأفراد العاملين بمهام تتجاوز المتطلبات الرسمية لزيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين الاداء التنظيمي(Jahangir et al.,2004:75) مع التركيز على ضرورة قيام العاملين بمهام تتجاوز أدوارهم والتقليل من ممارسة السلوك السلبي (Tabassum,2016,302) إذ ان الادوار الاضافية تساهم في زيادة الفاعلية والحماس في تأدية اعمال المنظمات ، والتصرف بطرق تحسن الروح المعنوية وحل النزاعات بين الافراد العاملين وزيادة كفاءة الاداء التنظيمي وتقليل التكاليف(Polat,2009:1591) أدى ذلك لتكثيف جهود الباحثين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية للأفراد العاملين تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق شخصيتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية ، إذ لم تعد الأدوار الرئيسية للفرد العامل وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات بل لا بد من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها العامل طواعيةً ( الأدوار الإضافية)،ويظهر سلوك التطوع التنظيمي للفرد العامل فهو سلوك أو عمل يقوم به الفرد العامل لتحقيق أهداف المنظمة، دون أن يستهدف من عمله اجر، أو جني الربح المادي أو منفعة شخصية، وانطلقت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة إلى الاهتمام وبشكل متزايد بسلوكيات التطوع للأفراد العاملين، لعلاقته ألمباشرة بأداء المنظمات وسلوكياتها وإمكانية استفادة إدارات المنظمات في توجيه ذلك السلوك وفق لما تتطلبه مصلحة المنظمة والمجتمع، ومع الاهتمام بالفرد العامل وسلوكياته اهتمت دول العالم أيضا بصناعة القادة، باعتبارهم الرواد للمنظمات التي تسعى أن تكون في الصدارة ،اذ أن المنظمات لاتصلح ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى لتنمية منظماتها مع تنمية مصالح عاملها وتجلب لهم الخير والمكارم ، ودفع الشر عنهم أو الظلم والإهمال، وتوجيه سلوكياتهم نحو الأفضل، إذ غالبا ما يكون إخفاق المنظمات بسبب افتقاد قيادتها إلى الكفاءة الإدارية، فتمط السلوك القيادي يؤثر تأثيرا جوهريا

على أداء المنظمات ورضا الأفراد العاملين ودرجة عطاءهم وإبداعهم ( واعر ، ٢٠١٥ ، ٥٣ )

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### اولاً : مشكلة الدراسة

انبثقت مشكلة البحث الرئيسية من محورين اساسيين، من الجانب النظري لاحظت الباحثة ان البحوث والدراسات السابقة (الاجنبية والعربية) المتعلقة بادوار القيادة ،جاءت مرتبطة ايجابيا مع المخرجات التنظيمية ومن ثم تأثيرها وانعكاسها وأهميتها على مستوى ( الفرد والمنظمة ) فضلا عن ذلك لاحظت الباحثة غياب الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع (القيادة التفاضلية والسلوك التطوعي التنظيمي) على حد اطلاق الباحثة على المستوى المحلي والعربي ، اذ التمس الحاجة الى تقديم رؤية مفيدة في اعادة تعريف القيادة المعاصرة المتمثلة بالقيادة التفاضلية ، وذلك لتوعية وأدراك القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بأهمية القيادة التفاضلية وانعكاسها على سلوك الفرد العامل وأدائه وتأثيرها وصولا الى تحقيق التميز المنظمي مع محاولة للتخلص من الصورة التي نسجتها العقود الماضية حول وظيفة القيادة بنظرتها التقليدية ، اذ تناولت بعض البحوث والدراسات في علم الإدارة و التي تعنى بالأنظمة الإدارية الى ان عملية اختيار قيادات ادارية في مهام ادارية قد لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم .

١

مما يؤدي لممارسة أنماط قيادية غير ملائمة لنضج وتفكير الأفراد العاملين وسلوكياتهم ، والتي بدورها تؤثر على مستوى الأداء والتزام الفرد العامل نحو المنظمة اولاً" ثم نحو عمله وأدائه ثانياً"، مما قد يسبب هدر في أموال المنظمة ، والترهل في العمل وينعكس كذلك إلى ضعف ظاهرة التعاون في العمل، وانخفاض سلوكيات العمل الايجابية وروح المبادرة من اجل تحقيق اهداف المجتمع عامة والمنظمة خاصة ،مما قد يؤدي إلى بناء منظمي غير سليم.ولقد جاءت نظرية تبادل العلاقات بين القائد والأفراد العاملين كرد فعل لمفهوم القيادة السلطوية الذي يفترض بأن القائد يستخدم أسلوب واحد في التعامل مع جميع الافراد العاملين داخل المنظمة (Ross, 2011:17) ومن هنا جاءت مساهمات الباحثين في بناء وتطوير منهجا بديلا لدراسة القيادة والذي يقول أن بناء القيادة الفاعلة يجب أن يشمل ثلاثة مجالات وهي: القائد والإتباع والعلاقة ( restner & Day, 1997, 827 ) كما كشفت بعض البحوث أن القيادة وخصائصها في بيئة العمل تؤثر بصورة مباشرة على سلوكية الافراد العاملين بدرجة أكبر من شخصية الفرد العامل، خلص الباحثون إلى أن أنماط القيادة السائدة تؤدي في النهاية إلى ارتفاع سلوكية الاداء التطوعي ( Ali&wagar, 2013, 298 ) بناء على ما تقدم يمكن تشخيص مشكلة البحث بطرح التساؤل الآتي :

- ما درجة ممارسة القيادة في الهيئة الطبية الدولية لسلوك القيادة التفاضلية؟
- ما درجة ممارسة الأفراد العاملين في الهيئة الطبية الدولية للسلوك التطوعي ؟
- ما هو أثر القيادة التفاضلية في تنمية روح السلوك التطوعي لدى الأفراد العاملين في الهيئة الطبية الدولية؟

#### ثانياً : أهمية البحث

١. تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات ادارية تشكل التوجه العام لكل المنظمات المتميزة وعلى اختلاف مستوى نشاطها ،على الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات ،ألا ان ماكتب عن السلوك التطوعي التنظيمي يمتاز بالندرة على مستوى الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص

٢. لقد بينت الدراسات والبحوث الى غياب دراسة او بحث يربط بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته ،وبذلك ستكون محاولة اولى تحديدا في البيئة العراقية بشكل عام .  
٣. محاولة لتوضيح سلوكيات وادوار القيادة التفاضلية وتأثيرها في سلوك الافراد العاملين.  
٤. كما ان الثقافة الانسانية في المنظمة تتمحور حول التركيز على دمج الادوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل في المنظمة على انه جزء لا يتجزأ من المنظمة ككل وان إيجاد هذا النوع من الثقافة في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية.  
كما تظهر أهمية البحث في توضيح نمط القيادة المتبع داخل المنظمة المبحوثة ودورها في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين ومشاركتهم في الأعمال التطوعية، كونه يركز على سلوكيات القيادة في مشاركة الأفراد العاملين بمجموعة من النقاط اهمها اتخاذ القرارات ، الخدمة المقدمة ، المناخ القائم على التعاون ومشاركة الآخرين في الأفكار والآراء ومدى تأثيرها على سلوك التطوعي مع ورغبة الأفراد العاملين في تقديم خدمات اكبر وأفضل للمنظمة ولزملائهم في العمل.

٢

### ثالثاً : اهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

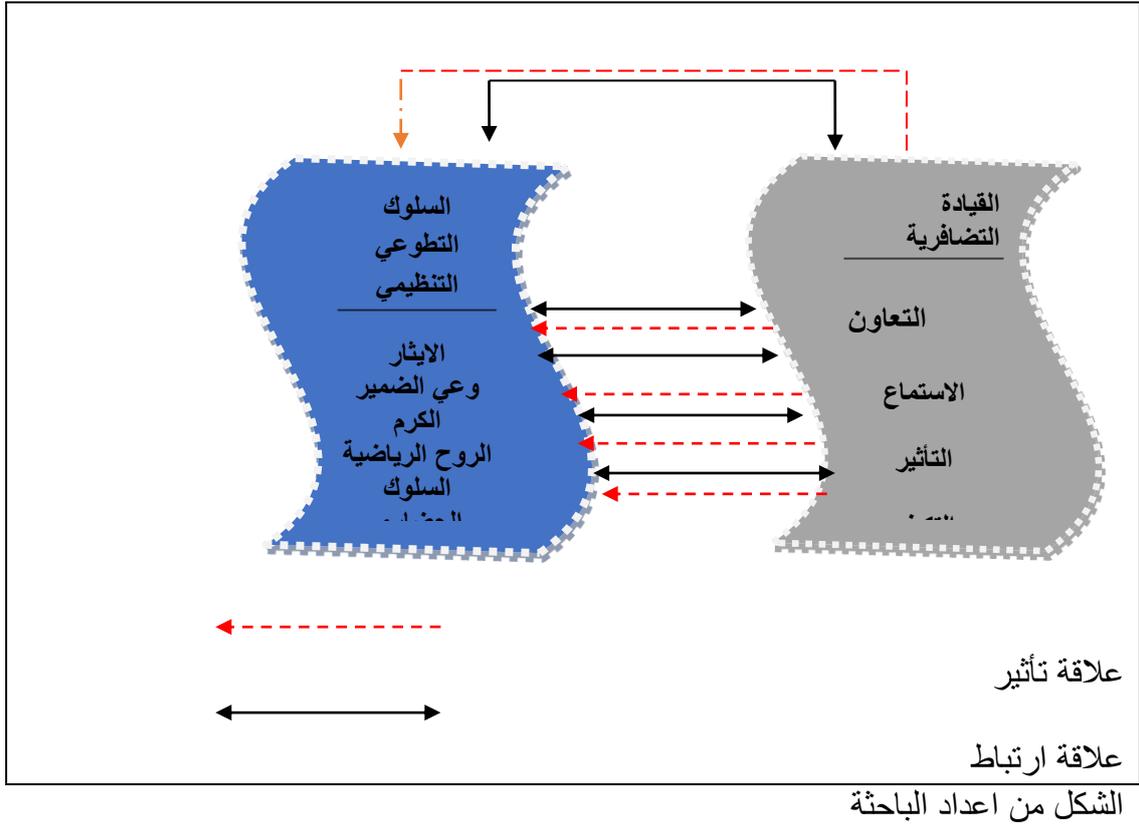
١. اعداد اطار نظري لموضوعات متغيرات البحث وتقديم رؤى نظرية جديدة ولاسيما المتعلقة بالسلوك التطوعي التنظيمي ، فضلا عن القيادة التفاضلية اذ يعدان من المواضيع الحديثة المعاصرة ، من خلال التعرف على مفهوم القيادة التفاضلية وأبعادها ومتطلباتها. اضافة الى التعرف على مفهوم السلوك التطوعي وأبعاده.
٢. تشخيص مستوى ممارسة القيادة لأبعاد وادوار القيادة التفاضلية في بيئة عمل هيئة طبية دولية مجتمع البحث.
٣. توضيح وتفسير طبيعة العلاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التفاضلية والسلوك التطوعي التنظيمي.

### رابعاً : مخطط البحث

لغرض ترجمة مشكلة البحث الى اطار عملي قابل للاختبار فإنه يستلزم من الباحث القيام ببناء مخطط فرضي وفق الاسلوب الصحيح يوضح فيه طبيعة العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل من :

➤ **المتغير التفسيري ( المستقل )** : ويتمثل بالقيادة التفاضلية ويتضمن اربعة ابعاد ( التعاون ، الاستماع ، التأثير ، التكيف )

➤ **المتغير المستجيب ( المعتمد )** : ويمثل بالسلوك التطوعي التنظيمي بأبعاده الخمسة ( الإيثار ، وعي الضمير ، الكرم ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري )



شكل (1)  
المخطط الفرضي للبحث

٣

#### خامسا" : فرضيات البحث

- استنادا الى المخطط الفرضي للبحث فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية الاتية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى :** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقيادة التوافقية في السلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الاتية :
  - الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون مع سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين .
  - الفرضية الفرعية الثانية . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الاستماع مع سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير وبين سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.
  - الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف وسلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.

- **الفرضية الرئيسية الثانية :** (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التصافرية في السلوك التطوعي للأفراد العاملين) ومنها انبثقت الفرضيات الفرعية الآتية :
- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التعاون في سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الاستماع في سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التأثير في سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التكيف في سلوك التطوعي التنظيمي للأفراد العاملين.

سادساً : منهج البحث

ان منهج البحث هو التصميم الاساسي للبحث ، اذ يمثل انعكاساً لأفكار الباحثة نتيجة لإدراكها بالمشكلة والذي يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل البحث يظهر بطريقة سهلة ونظامية ومتكاملة ، وبسبب طبيعة المتغيرات الرئيسية للبحث ، فقد تم اعتماد اسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي لايقوم فقط بجمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة ، وإنما يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها ، والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع.

**سابعاً : حدود البحث**

تتمثل حدود البحث الحالية بما يأتي :

- الحدود المكانية :** نتيجة لما تعرضت له البيئة المحلية وقلة الاهتمام بالجوانب الخدمية ارتأت الباحثة اختيار منظمة خدمية متمثلة بالهيئة الطبية الدولية في القيارة كمجتمع بحثي لأهمية موقعها وخدماتها النسبة للمجتمع وما تقدمه من دعم لنازحين
- الحدود الزمنية :** تجسد الوقت المستغرق في اعداد الجانب (النظري والعملي) والمجمل في (٩) اشهر بدءاً من شهر

٤

اذار (٢٠١٨) وانتهاءً في شهر تشرين الثاني (٢٠١٨) بما في ذلك اكمال جميع مستلزمات الاطار النظري للبحث وإعداد منهجية ومن ثم تطبيقه في المنظمة المبحوثة ،فضلا عن جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتحليل معطياتها واستخلاص النتائج .

**الحدود البشرية :** وشملت (مديري الاقسام والشعب ، افراد عاملين ) في الهيئة الطبية الدولية في القيارة اذ تمثلت العينة (٤٠ مدير من الاقسام والشعب) (٤٠ الافراد العاملين)

**ثامناً : اسلوب جمع البيانات :**

اعتمد البحث الحالي ادوات وأساليب مختلفة في جمع البيانات والمعلومات من اجل تحقيق اهدافه والوصول الى النتائج المرجوة والتي يمكن توضيحها بالآتي :

○ **الجانب النظري :** تم الاعتماد على اسهامات الباحثين والكتاب التي قامت الباحثة بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب ، والبحوث ، والرسائل ، والاطاريح ، والدوريات ، والمقالات، والمؤتمرات ، وبالغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوعات البحث ،فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية ( الانترنت)

○ **الاستبانة** : عملت الباحثة على اعداد استبانة كأداة رئيسية للبحث بغية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، اذ تم وضع فقرات الاستبانة بالاعتماد على مقياس عالمي وتم تعديل وتقليص بعض الفقرات بنسبة قليلة لتتلاءم مع متطلبات البحث في البيئة العراقية ، اذ تضمنت الاستبانة عدد اثنين ، اذ كانت الاستبانة الاولى موجهة الى مديري الاقسام والشعب والخاصة بالمتغير السلوك التطوعي التنظيمي للفرد العامل اذ غطت استبانة الاستبان الثانية المتعلقة بالسلوك التطوعي التنظيمي بإبعاده الخمسة والبالغ ( ٢٠ ) فقرة ، اما الاستبانة الثانية وزعت الى الافراد لعاملين والتي غطت الفقرات المتعلقة بالقيادة التوافقية بأبعادهما الاربعه وبعده فقرات ( ٢٠ ) فقرة وكما موضح بالجدول ( ١ ) .

جدول (١)

متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وعدد الفقرات ورمزها والمقاييس

المتغيرات لرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	رمز الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
قيادة التوافقية	التعاون	٥	X1-X5	Arnoud,2011
	الاستماع	٥	X6-X10	القرشي ، ٢٠١٣ Natasha,2010
	التأثير	٥	X11-X15	مز هودة، قرزة، ٢٠١٧
	التكيف	٥	X15-X20	واعر ، ٢٠١٥
المتغيرات لرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	رمز الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
السلوك التطوعي التنظيمي	الضمير الحي	٤	X1-X4	Kernodle,2013
	الايثار	٤	X5-X8	Khazaei& Eslame,2014
	الروح الرياضية	٤	X9-X12	Harper,2015
	المواطنة	٤	X13-X16	جبريل ، ٢٠١٨
	الكرم	٤	X17-	الجعيثي، ٢٠١٧

X20

الجدول من اعداد الباحثة

٥

وتم استخدام مقياس (LIKERT) خماسي الابعاد، والذي يعد اكثر الاساليب المستخدمة، بوصفه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه، اذ تحصل بموجبه على اعلى الاجابات على خمس درجات ، بينما تحصل ادنى الاجابات على درجة واحدة ، وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢)

مقياس (LIKERT) الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
١	٢	٣	٤	٥

الجدول من اعداد الباحثة

تاسعا" : الاساليب الاحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات الاحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته ، اذ تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة تمثلت بالاتي(البياتي، ابو شعير ، ٢٠١٢، ٣٨-٤٣) (كاظم واخرون، ٢٠١٣، ٩١-١٥١)

١. التوزيع التكراري ، النسبة المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من اجل وصف اجابات افراد عينة البحث وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.

٢. الوسط الحسابي (X) : ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات او متوسط تلك المجموعة.

٣. الانحراف المعياري (SD) : يستخدم لقياس درجة التشتت لقيمة الاجابات عن الوسط الحسابي لها ، اذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات حول الوسط الحسابي.

٤. الاهمية النسبية : يستخدم لقياس مدى اهمية كل متغير بالنسبة لعينة البحث

٥. معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) : ويستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.

٦. معامل الانحدار البسيط (B) يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

٧. معامل التحديد ( $R^2$ ) : استعمل لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل .

٨. اختبار (F) : استعمل في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

تم استخدام الوسائل الاحصائية المذكورة انفا بواسطة الحاسوب وباستخدام برنامج (SPSS)

عاشرا" : وصف مجتمع البحث وعينته

٥ مجتمع البحث : طبق البحث في الهيئة الطبية الدولية في الفيارة .

○ **عينة البحث:** العينة هي نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع المعني بالبحث ، وتكون مماثلة له وتحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج يغني عن دراسة كل مفردات المجتمع الاصلي ( قنديلجي ، ٢٠١٠ ، ٧٩ ) إذ تم اعتماد اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ، وهو يمتاز المجتمع المختار وفق هذا الاسلوب بالدقة، حيث تم اختيار اسلوب المعاينة القصدية إذ يمثل من اساليب المعاينة غير العشوائية في اختيار مجتمع البحث ، إذ وقع الاختيار على ( رؤساء الاقسام، رئيس شعبة ) والبالغ عددهم (٤٠) " مستجيبا" ذ تم توزيع (٤٠) استمارة ، وتم استرجاع (٤٠) استمارة صالحة للتطلي ، كما تم توزيع (٤٠) استمارة اخرى الى ( الافراد العاملين ) وتم استرجاع (٤٠) استمارة صالحة للتحليل، فيكون مجموع الاستمارات التي وزعت على عينة البحث (٨٠) استمارة وتم استرجاعها بالكامل وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي بمعنى نسبة الاستجابة كانت (١٠٠%) .

٦

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

#### القيادة التفاضلية

#### أولاً: مفهوم القيادة التفاضلية

تعتبر القيادة السمة الرئيسية للإدارة الناجحة، إذ غالباً ما يتم تعريف القيادة على أنها الإدارة الناجحة للقيام بالتغيرات الناجحة في منظمات الأعمال ، فالقيادة هي محاولة التأثير في الافراد المحيطين بالفائد ومحاولة توجيههم لانجاز الأهداف المطلوبة . فالمهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس الأفراد الذين يقودونهم.

وتحتاج منظمات الأعمال اليوم إلى التغيير وبصورة مستمرة من أجل البقاء على قيد الحياة ، فتعطى عملية التغيير إلى القيادات التي تحدث عمليات التغيير وبنجاح من خلال تجنيد الأفراد العاملين في المنظمة وجذبهم نحو المهام الموكلة إليهم وإلى تحقيق أهداف المنظمة ، فالقيادة الذين يحدثون ذلك التغيير سيحدثون فرقا في التغيير نتيجة الصفات التي يحملونها والتي تكون بعيدة عن صفات القيادات الأخرى كالقيادة التقليدية ، والقيادة السلطوية ، والقيادة البديهية ، والكارزمية ولكنهم يحملون صفات القيادة التفاضلية (Arnaud,2009,4) .

اذ تعد القيادة التفاضلية من الاتجاهات القديمة الحديثة التي اثارته اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة والتي تركز على تسهيل بدلا من توجيه ، حماية العملية التنظيمية من خلال اقامة روابط بين الافراد العاملين المتشابهين والتنسيق بين الافراد المختلفين ، كما تؤكد على ثقافة تبادل الحوار والأفكار والمقترحات والموارد والسلطة ( Aracy,2013,1).

وقد اوضحت آراء الباحثين والدارسين الى ان هناك اختلاف في تسميتها فمنهم من يراها على أنها القيادة التشاركية ، والأخر يعتبرها القيادة التعاونية ، أو قيادة استشارية وأخيرا الديمقراطية ويعد هذا النوع من اهم انواع للقيادات الادارية اذ انه يقوم على التفاعل الايجابي والتعاون والانفتاح مع الافراد العاملين اذ تعمل على مشاركة الافراد العاملين في وضع وتخطيط الاهداف وتغيير في سلوكيات الافراد العاملين وطريقة تفكيرهم واحتياجاتهم اذ انها تسعى الى تكوين افراد قادرين على الابداع والتميز (واعر، ٢٠١٥ ، ٤٨ ) وهذا ما أكد عليه (Resemary,etal,2012,567) أن القادة اليوم يعملون داخل منظماتهم وشبكاتهم المهنية بتحديات مختلفة وبإشكال متنوعة، مما يستوجب على القادة أن يتحلون بصفات القيادة التفاضلية من خلال الاستقلالية ( داخل منظماتهم) والترابط ( داخل شبكاتهم) لان القادة المتضاضفرون وشبكاتهم يتمتعون بأهداف مشتركة متنوعة، القيادة التي تركز على روح الفريق والعلاقات الانسانية مع العاملين من خلال اهتمامها العالي الأداء والعاملين معا هي افضل نمط للقيادات

المنظمية وأكثر فعالية في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين معا ( العتيبي، ٢٠١١، ١١٣-١١٤ ) مما يستوجب ان يكون هنالك نوع من التعاون والتكيف فيما بينهم .ويمكن ادراج بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة التضافرية بحسب اراء الباحثين وكما هو موضح بالجدول (٣)

٧

## جدول (3)

أراء الباحثين لمفهوم القيادة التضافرية

المفهوم	الباحث
قيادة ذات الأسلوب العمل المشترك مع الأفراد العاملين تهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ودعم الجهود لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.	Bass,2008,1
أداة التغيير في منظمات اليوم فهي القيادة الفعالة في المناخ التنظيمي الذي يتطلب التعاون والمشاركة وتوجيه الأفراد العاملين لانجاز الهدف المطلوب في ظل قرارات حكيمة .	Arnoud,2009,4
علاقة هادفة نحو اختيار مجموعة من الأطراف بشكل استراتيجي للتعاون من اجل تحقيق نتيجة مشتركة كونها ذات طبيعة تطوعية ويعتمد نجاح التعاون على قدرات واحد أو أكثر من القادة المتعاونين للحفاظ على هذه العلاقات.	Rubin,2009,
قيادة أخلاقية قائمة على أساس المساواة والعدالة ،كما تقوم على أساس تعاون القادة مع العاملين أو العاملين مع بعضهم البعض وهي دعوة لأجراء المناقشات وتوليد الأفكار للوصول إلى الآراء المتوافقة لانجاز المهمة.	Natasha,2010,
النمط الذي يعتمد على المشاركة والتشاور ما بين القادة والأفراد العاملين في الاجتماعات ووضع الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات و إعطاء العاملين الفرص والمجالات في الحوار وإبداء الرأي والاعتماد على أسلوب الاتصال المفتوح ما بين القادة والعاملين	الجمال والخصاونة ٢٠١٢، ٢٠٤،
قدرة القيادة على إيجاد الجوا النفسي والمواقف الملائمة التي تحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى في الاداء داخل المنظمة، من خلال استخدام اساليب إشرافية وتوجيهية تتسم	القرشي، ٢٠١٣، ٩،

بالديمقراطية والشورى والمرونة والمشاركة في صنع القرار،  
واحترام وتقدير الآراء المختلفة للعاملين والتوفيق بينها

الجدول من إعداد الباحثة

ويمكن تعريف القيادة التضافرية على أنها الأسلوب المعتمد في الإقناع ، والاستشهاد، والاهتمام بأحاسيس ومشاعر الأفراد وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ،مع القدرة على تنمية روح الإبداع والابتكار وتحقيق حالة من التعاون بين العاملين مع القادة أو مع زملاء العمل. ونستنتج من التعاريف السابقة:

○ هناك رغبة حقيقية من جانب القادة والأفراد العاملين في تحقيق عملية تضافر جميع الجهود معا.

○ تعتبر عملية انسجام بين السلطة والمسؤولية.

**ثانياً : خصائص القيادة التضافرية**

القيادة ليست من الأمور السهلة التي يمكن لأية شخص أن يمارسها ، إذ أن أساليب القيادة والمهارات الخاصة بها يقفان في طليعة دراسات الخاصة بالقيادة ، فالقيادة التضافرية يمكن أن تكون محببة وموجهة نحو أفراد يمكن الاعتماد عليهم ، إذ أنها تراعى الصفة الاستشارية أو التشاركية وتسمح بالحصول على الأفكار والمقترحات من قبل الأفراد لانجاز الأمور بأفضل ما يكون، والتعاون في مابين الأفراد العاملين، فهي قيادة قائمة على الاحترام والالتزام والثقة ، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التضافرية تتميز بالعديد من الخصائص أهمها (Natasha,2010) (Aracy,2013,3):

١. المشاركة بين القيادة والأفراد العاملين في صنع القرار للحصول على أفكار ومقترحات واتفاقات مقترحة ومتبادلة لمنع حدوث المشاكل في أداء المهام والواجبات أو في تحقيق الأهداف .

٢. الثقة والاحترام والالتزام بين القادة والأفراد العاملين.

٣. القدرة على تحمل المسؤولية وإتباع نهج العدالة لدى القيادة مما ينتج التماسك بالتنظيم من قبل العاملين.

٤. القدرة على الاتصال الفعال بين الافراد العاملين والقادة وينطوي ذلك على توضيح ما يمكن الأفراد العاملين من تحقيقه معا.

٨

٥. انشاء بيئة تدعم الشمولية والانفتاح فيها ويمكن التعبير عن الاختلافات في الرأي والقدرة على إدارة الصراع بفاعلية .

ويضيف ( احمد، ٢٠١٥ ، ٤١٤) ان القائد التضافري يعامل الافراد العاملين بصدق وأمانة ويتبع اسلوب الاشراف لا المراقبة وترصد الاخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ، ويملك افقا واسعا يستوعب الافكار الجديدة والتمتع بدرجة عالية من الاخلاق الحميدة .

يتضح مما سبق ان القائد التضافري لديه الاهتمام بالجانب الانساني في العلاقات مع الافراد العاملين ، اذ تعتبر القيادة التضافرية على درجة عالية في مساندة العاملين ، اذ انه يعمل على تعزيز الثقة بأنفسهم ويظهر رغبته في الاعتماد عليهم مما يرفع معنوياتهم ويزيد من قوة العلاقة التي تربطهم ، ولهذا الاسلوب اثر كبير في نفوسهم وينعكس بالايجابية على ادائهم.

**ثالثاً : أهمية القيادة التضافرية**

القيادة التضافرية لها دور في تشجيع الافراد العاملين على المشاركة بفاعلية في جميع الأمور الخاصة بالعمل كمشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرار، مع الاهتمام بتوفير المعلومات بالكمية والوقت المناسب والتي تساعد على اداء مهامهم وواجباتهم بالمستوى المطلوب مع

درجة من التفويض بالمهام وإشراكهم في مناقشات مفتوحة ، كما تسعى إلى تحفيز الافراد العاملين على الاداء الافضل، وتهتم بشعورهم وتهتم بتوجيه الأفراد اذ انها قيادة تتميز بالتعاون والمشاركة ومن هذا المنطلق يمكن ادراج العديد من الايجابيات التي توفرها القيادة التفاضرية كما اوضحها (المغربي ، ٢٠٠٧ ، ٢٤٨٠) (Bass,2008) :

١. اقامة علاقات تعاونية ودية بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض أو مع القيادة ، قائمة على روابط تنظيمية واجتماعية متينة تتصف بالثقة والاحترام والتعاون.
٢. الحصول على أفكار ومقترحات جديدة من قبل الأفراد العاملين تعطي جو من التفاعل بين جميع الأفراد العاملين لتقديم أساليب وطرق جديدة لأداء العمل أو لحل مشكلة .
٣. الاستفادة من نقاط القوة الشخصية للفرد العامل وتوظيفها لتحقيق نتائج جماعية للعمل.
٤. القدرة على حل المشكلات التي لا يمكن حلها بسهولة مع القدرة على ادارة الصراعات بشكل بناء قائم على التفاهم وتقبل الأفكار ودراستها.
٥. القدرة على احداث عمليات التغيير التي تطمح لها العديد من منظمات الاعمال بشكل ايجابي وفعال وذلك بسبب قدرة القيادة على التأثير بالإفراد المحيطين بها ومحاولة توجيههم لانجاز التغيير المطلوب .
٦. الاهتمام بالعلاقات مع الأفراد وبمشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم و وأهميتهم اذ ان القائد التفاضري يستأنس بأراء أتباعه ويعطي درجة من الاهتمام بتلك الآراء ، ويقدم لهم المعلومات والنصائح اللازمة، ويلعب دورا بارزا في تنمية الإبداع والابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات الأفراد العاملين وطاقاتهم الكامنة .
- إذا يمكن القول أن القيادة التفاضرية تعتمد على قبول الأفراد العاملين للسلطة الرسمية للقائد ، فهو أسلوب يعتمد على تطوير العلاقات الانسانية بين الافراد العاملين والقادة ، كما انه يركز على مشاركة الافراد العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها وبحثها ، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.

#### رابعا" : متطلبات القيادة التفاضرية

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة ،حيث تقوم على الاتصال وإصدار الأوامر واتخاذ القرار والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا ناجحا كلما كان العمل يحقق أفضل النتائج فالقيادة الإدارية الناجحة تقود الأفراد العاملين إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من اجل انجاز اهداف المنظمة،

٩

وتحقيق الأداء بفعالية ، ويمكن تحديد متطلبات القيادة بالنمط التفاضري بالاتي(Arnoud,2011,36-37) :

- **الحصول على التفكير الصحيح** : من خلال القدرة على فهم الآخرين ، و القدرة على تقاسم المواقف من اجل تحقيق التغيير والابتكار ، والعمل معهم على قدم المساواة ، فالعلاقات تتطلب أن يكون القائد على استعداد للاعتراف بمساهمات الآخرين.
- **تقليل تكاليف التعاملات** : القيادة التفاضرية لا تأتي مجانا ، انما يتطلب التعاون والتفاعل وتنسقه التكاليف للأداء ، إذ يتطلب في كثير من الأحيان من القيادة التحكم في حدود منظمتها الخاصة ، والاعتراف باختلاف المنظمات الأخرى بالقيم المنظمة ولجميع المنظمات سواء أكان في هياكلها او في احجامها صغيرة او كبيرة ، كما يكون لديه القدرة على خفض تكاليف التعاملات من خلال بناء الثقة والاستثمار في العلاقات الغير رسمية فهذه ضروريات القيادي التفاضري ليكون ناجحا .
- **رؤية ابعد من حدود المنظمة** : القيادة تحتاج إلى أن تقوم بأعمال تتجاوز حدود المنظمة ، فالشعور بالمسؤولية لا يتوقف عند حدود منظمته ، فالقيادة التفاضرية الناجحة تتجاوز حدود

منظمتها من اجل ل اقناع الآخرين بضرورة وبقية البناء معا" ، فهذا سيكون ضروري لأي تعاون فعال .

● **بناء التوافق:** العمل الذي يتم تنفيذه يتطلب بناء توافق وخلق ملكية التنفيذ وبالتالي ضرورة فهم كيفية اجماع الآراء وفي نفس الوقت كيفية اتخاذ القرارات بشكل افضل ولمجموعة اكبر ، ولكي يفرز التنوع والجودة في اتخاذ القرارات يجب الاهتمام بالثقافة والسياق بين الافراد العاملين باختلاف نهجهم اذ غالبا ما يكون النهج ( اما ...او ...ولكن ) .

● **القدرة على التواصل :** القادة التضافريون يجب أن يكونوا اجتماعيين جيدين من خلال إنشاء شبكة واسعة من العلاقات التي تفرز وبشكل كبير قدرات الاداء ، وبالتالي فعليهم ان يتعلموا كيفية بناء وصيانة هذه الشبكة من خلال الاتصال ، فهم بحاجة الى فهم وبعناية بناء تصورات هويتهم مع اقرانهم وكيفية ادارة الوضع ، وقوة العلاقات ، هذه الفقرة وبلا شك جزء وعنصر رئيسي في القيادة التضافرية ، لأنها جزء من مصداقية القائد

● **ادارة الازدواجية :** العالم مليء بالازدواجية ، ونحن بحاجة إلى ان نمثل للتفكير الخلاق ، وفي إقامة العلاقات الرسمية والغير رسمية والحاجة إلى الاستماع التجارب ، وعلى نفس التحدي التنفيذ لتلك التجارب ، كما نحن بحاجة إلى التعاون وبخاصة إلى التنافس في ذات الوقت ، فمن غير المريح ان نعيش في عالم مليء بالازدواجية ، ونتعامل من خلاله ، ولكن في العالم التعاوني التضافري لا خيار .

#### خامسا" : أبعاد القيادة التضافرية

إن حال منظمات الأعمال اليوم وما تشهده من التحولات البيئية المستمرة أصبح الأمر يتطلب توفير قادة غير عاديين يتمتعون ببعض السمات والخصائص التي تمكنهم من مجابهة هذه التغيرات والقدرة على التكيف معها وتقديم حلول مبتكرة غير روتينية، كما أن اغلب الباحثين يبدون تأييدهم على أن النجاح في المنظمات الحديثة ينطوي بالضرورة على القيادة وما تحمله من صفات ومعايير تشجع على الحماس لدى عاملها نحو الانجاز ولمستويات مختلفة ، ويزرعون الثقة ويتجاوزون التحديات مع اغتنام الفرص، ومن خلال ذلك يمكن توضيح أبعاد القيادة التضافرية كما أدرجها (Arnoud,2009,11-12) (Aracy,2013,2):

١. التعاون : القادة التضافريون قادرين على العمل كمحركات في شبكات تعاونية تكون على استعداد وباستمرار لاستثمار باستراتيجيات العمل وبشكل كبير من خلال التعاون ، والعمل على خلق دورة جيدة في التعاون ، اذ ان التعاون في حد ذاته ليس دائما طبيعيا فقد يكون تحت النقيض من ضغوطات العمل مما يجعل الافراد العاملين في عزل انفسهم مع شبكات التعاون ، يأتي هنا دورة القيادة في التأثير على الآخرين وتشجيعهم من خلال العمل معهم وجعلهم يشعرون بصالح أعمالهم.

٢. الاستماع : التعاون لن ينفذ إلا اذا كان هنالك نوع من الاستماع إلى الآخرين وتقديم النصائح لتحقيق التعاون الجيد ، مع ضرورة اتقان فن الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتوفير قدرة على تحقيق الثقة للحصول على التعاون ، مع ضرورة فهم الاشارات والرسائل الداخلية والخارجية للأفراد العاملين من اجل سد الثغرات ولتطوير انفسهم .

٣. التأثير : التغيير لا يأتي إلا من خلال القيادة والتحكم ، ويأتي التأثير على شكل علاقات اجتماعية وإقناع الآخرين بالروى الخاصة بهم مع تقديم الخبرات الخاصة بالقيادة ، وتقديم الفرص المتساوية في المعلومات فالقائد التضافري الجيد هو الذي يكون قادر على التأثير وإقناع الآخرين.

٤. التكيف : أصبح العالم اكثر غموضا ويحتوي على الكثير من الظروف البيئية المتغيرة والغامضة ، فالقائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يكون قادرا على التكيف بمرونة وسرعة كبيرة مع الظروف المتغيرة ، ويكون قادرا على تقدير وإدارة المخاطر المتزايدة في البيئات .

لا يمكن القول أن الأبعاد تتوفر وبدرجة عالية ، بسبب قد يكون هنالك جانب مظلم ، فقد يكون الاستماع هو في حد ذاته ملاحظة ، والتأثير قد يصبح تلاعبا ، التكيف قد يأتي على حساب الدقة .

### السلوك التطوعي التنظيمي

#### اولاً : مفهوم السلوك التطوعي التنظيمي

يعتبر الأفراد العاملين من أهم الموارد في المنظمة ، وأصبحت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة تهتم بهم لأن نجاح المنظمة يرتبط بأداء الأفراد ونجاحهم في عملهم ، كما يرتبط هذا الأداء بمدى رضا الأفراد العاملين عن منظماتهم، فإذا كان الأفراد العاملين راضين عن ممارسات المنظمة تجاههم ارتفع الأداء للعاملين والعكس صحيح ، كما أن سلوكيات وممارسات الأفراد العاملين داخل المنظمة تعتبر من أهم السلوكيات والممارسات التي تتم داخل المنظمة كونها ترتبط بالأداء وتحقيق الأهداف .

ففي الستينيات من القرن العشرين تم التمييز بين نوعين من السلوك المرغوب به من قبل الأفراد العاملين : أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للقوانين والتعليمات الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الفرد العامل بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مطلوب منه من مهام وواجبات تقع على عاتقه رسمياً مثل : الإسراع بتقديم المساعدة إلى زملاء العمل عند الحاجة، وقبوله للقيام بأعمال إضافية بدون تذمر، مع الشعور العالي بأهمية وقت العمل والاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لمواجهة أية تغيرات غير متوقعة وحل المشكلات إن ظهرت، وما إلى ذلك من سلوكيات تطوعية ذات طبيعة تعاونية والتي من دونها قد تخفق المنظمات في تحقيق أهدافها (علي ، ٢٠١٣ ، ٢) و( نجاح ، ٢٠١٧ ، ٣٤) إذ يمثل العنصر البشري ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع ، وهو نقطة يركز عليها مفهوم السلوك التطوعي باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس منظمي، وله الأهمية القصوى في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر مفهوم السلوك التطوعي من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين فقد أصبح يُعتمد عليها كثيرا للارتقاء بمستوى أداء منظمات الأعمال والأفراد العاملين على حد سواء فهو سلوك غير محدد لا يرتبط بعلاقات رسمية ولا بنظام الحوافز الرسمي او تقييم اداء المنظمات (Ali& wagar,2013,36). لم يلق سلوك التطوع التنظيمي شأنه شأن غيره من المفاهيم الإدارية العديدة اتفاقا بين الباحثين لا في تسميته ولا في تعريفه ففيما يتعلق

بالاسم تم التعامل مع هذا المفهوم في أدبيات الإدارة تحت مسميات مختلفة اذ سمي ( بسلوك الدور الإضافي، سلوك المولاة أو الدعم الاجتماعي، السلوك الغير مكلف، سلوك التفاني المنظمية)(السعود والسultan، ٢٠٠٨ ، ٣٥) سلوك المواطنة التنظيمية(المصري، ٢٠١٥ ، ٢١)

١١

سلوك المواطنة الصالحة (ابو سمعان ، ٢٠١٥ ، ٣٤) ويعود الإطار الفكري الإداري لمفهوم السلوك التطوعي من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة المشهور Chester (Barnard) إذ طرح بمفهوم التنظيم الغير الرسمي والحاجة إلى أن يكون لدى الأفراد العاملين في المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها، وأطلق عليه سلوك ( الاستعداد للتعاون ) واعتمدت دراسات العالم ( Barnard ) حول السلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمات والتي تخرج عن الواجبات والمهام المحددة في المنظمة، وهذا النمط من السلوك التطوعي يهدف

إلى مساعدة زملاء العمل وتحسين الأداء وضمان استمرارية منظمات الأعمال في البقاء ، فالأدوار الرئيسية في المنظمة وحدها لا تكفي لنجاحها واستمراريتها (Harper,2015, 2). ويمكن النظر إلى السلوك التطوعي من منظور ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي(الطبولي ٢٠١٥ ٦٩).ومن هذا المنطلق يمكن اعطاء مجموعة من المفاهيم الخاصة بالسلوك التطوعي وفق آراء لبعض الباحثين في هذا المجال وكما موضح في الجدول (٤) جدول (٤)

آراء الباحثين حول مفهوم السلوك التطوعي التنظيمي

المفهوم	الباحث
الأنشطة التي يقوم بها الافراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل والتي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.	Yen, et al,2008,52
الجهد الذي يبذله الفرد بلا مقابل لمجتمعه او لمنظمتة بدافع منه للإسهام في تحمل المسؤولية الاجتماعية التي تعمل على تقدم الرفاهية للمجتمع وعلى أساس أن الفرص التي تنهياها لمشاركة الفرد العامل لأعمال هذه المنظمات ويتمتع الجميع للمشاركة بها وهم ملتزمون بها بدون مقابل	امال ، ٢٠١١ ، ٩٦
أنه "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة	Ueda,2012,87
هو ذلك السلوك الفردي التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات والمهام ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي ويسهم في مجمله في الارتقاء بفاعلية الأداء للمنظمة .	Boroujerdi & Heikhesmaeli 2013, 453
اعمال تطوعية اختيارية تتجاوز المكافآت والحوافز الرسمية ويمارسها الأفراد العاملين بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم ولمساعدة الآخرين ، كما تعود بالفائدة للمنظمة ككل وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقيق اهدافها وفعاليتها	القحطاني ، ٢٠١٤ ، ٩٠
سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .	المصري، ٢٠١٥ ، ٢٢٠
سلوك يمثل تلك التصرفات الإيجابية الإضافية عما هو محدد رسميا في المنظمة	مناصرية وختو

والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإجبارية ، و غير الخاضعة للمكافئة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة وهو ذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها	٢٢٢، ٢٠١٥،
هي مساهمة فردية التي يقوم بها الأفراد العاملين ولا يكافأ عليه أو غير مجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل.	Arifpartono, et al, 2017
أعمال إضافية تطوعية غير منصوص عليها في التوصيف الوظيفي للفرد العامل يؤديها باختياره وبدافع شخصي هادفاً من وراء ذلك مساعدة الآخرين وزملاء العمل لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة التي ينتمي إليها دون انتظار حوافز أو مكافآت مادية	الجعيثي ، ٢٠١٧ ٣٦-٣٥،

١٢

الجدول من اعداد الباحثة

ويمكن تعريف السلوك التطوعي على انه سلوك اختياري تطوعي نابغ من المهام و الواجبات الإضافية الاختيارية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل بدون مقابل فهو سلوك نزيه ، أي ليس له غرض خفي من منظور من يمارسه.

ونستنتج نظرياً من التعريفات السابقة ان العمل التطوعي هو:

١. سلوك نزيه يشجع الافراد العاملين على تطبيقه والالتزام به داخل المنظمة.
٢. سلوك مفيد تنظيمياً لا ينتظر الفرد مقابله مكافأة تنظيمية ، كما أنه لا يعاقب على عدم ممارسته لذلك.
٣. سلوك إيجابي طوعي يمارسه الفرد العامل لمساعدة زملائه في العمل كما انه يشجع على روح المبادرة والإبداع في الاداء مع درجة من الكفاءة والفاعلية في الاداء .
٤. الامتناع عن السلوكيات الغير محببة ( السلبية )

### ثانياً: خصائص السلوك التطوعي التنظيمي

يتميز السلوك التطوعي التنظيمي عن غيره من الأعمال الاجتماعية بجملة من الخصائص (امال، ٩٨، ٢٠١١) (Boroujerdi & Heikhesmaeli, 2013, 456):

١. جهود للفرد العامل تبذل سواء أكانت عضلية وفكرية إضافة عن التضحية بالوقت والمال.
  ٢. الجهد المبذول في السلوك التطوعي دون مقابل مادي وغير متوقع من الحصول عليه.
  ٣. يقوم السلوك التطوعي على خبرة مهارة الفرد مع عدم الضرورة بتوفير المشاركة بالعلم فالجهود التطوعية لأتمتع من التدريب على الاعمال التي يشارك فيها الفرد المتطوع.
  ٤. يسعى السلوك التطوعي إلى تحقيق أهداف منظمة أو اجتماعية بحته وبشرط أن يكون في ظل قوانين المنظمة.
  ٥. إعداد خاص بالنسبة للفرد المتطوع من خلال تقديم المعرفة التي يحتاج لها خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات الأساسية ، كالاتصال وإقامة العلاقات الطيبة بالقيادات وزملاء العمل والتعرف على القوانين المنظمة.
- إذن السلوك التطوعي التنظيمي يأخذ من خلال استقطاب وتشجيع الافراد العاملين على مهارات التطوع من خلال مبادرات فردية للبحث عن اهتمامات مشتركة للأفراد مع الاهتمام بالقيم والمبادئ الطوعية باعتبار ان العمل التطوعي قوة جوهرية وأساسية تتوجه نحو الاعمال بما يخدم تحقيق اهداف المنظمة ومهامها بشكل طوعي بدون مقابل .

**ثالثاً: معوقات السلوك التطوعي**

ان لكل تطبيق او سلوك اداري معين يواجه بعض المعوقات التي تعرقل عملية تطبيقه بصورة صحيحة أو عدم تطبيقه ، فقد تكون المعوقات خاصة بالمنظمة أو معوقات خاصة بالفرد العامل ، ويمكن إدراج مجموعة من الأسباب التي قد تعيق عملية تطبيق السلوك التطوعي التنظيمي خاصة بالمنظمة ( حسون ، ٢٠١٦ ، ٤٤ ):

١. عدم السماح للأفراد العاملين في المشاركة في صنع القرارات الادارية التي تخص المنظمة بصورة عامة ومهامهم وواجباتهم بصورة خاصة ، مما ينعكس ذلك بعدم تعزيز وتقوية اهتماماتهم وتوجهاتهم الايجابية نحو المنظمة .

٢. ضعف في ثقافة المنظمة وعدم قدرتها على مواجهة ضغوط العمل التي قد يتعرض لها الأفراد العاملين أثناء القيام بمهامهم، مما ينعكس ذلك على سلوكيات الافراد العاملين الايجابية وبالتالي يؤثر على الأداء المتميز للمنظمة بشكل عام وعلى الأفراد العاملين بشكل خاص .

٣. ضعف العلاقة بين الأفراد العاملين والقيادات الإدارية مع تدني مستوى الثقة بينهما نتيجة لعدم وفاء القادة بوعودهم ومسؤولياتهم تجاه عاملهم .

٤. عدم قدرة الافراد العاملين على ابداء ارائهم والتعبير عنها ، وعدم رضاهم عن المهام والواجبات التي يكفون بها ، الأمر الذي يؤدي إلى تطبيق التطوع التنظيمي من قبل الافراد العاملين امر صعبا .

١٣

٥. العدالة التنظيمية وضعف تطبيقها في منظمات الأعمال تعتبر حافزا سلبيا ومعيقا نحو تطبيق التطوع التنظيمي.

أما ( امال ، ٢٠١١ ، ١٠٥ ) فقد أدرجت مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق السلوك التطوعي تعود للفرد العامل منها:

أ. عدم توفر درجة مناسبة من وعي الأفراد العاملين بالمشكلات القائمة في منظماتهم وضرورة تحركهم لمواجهتها من خلال تنظيم انفسهم في اعمال تطوعية تخدم الهدف الذي يرغبون في تحقيقه.

ب. محدودية ادراك الأفراد العاملين بأهمية السلوك التطوعي وماهية الايجابيات التي يمكن الحصول عليها ، مما ينعكس ذلك إلى ضعف الإقبال عليه .

ت. ضعف في القيم الفردية التي يتحلى بها الافراد العاملين قد تكون نتيجة حرمان او نتيجة خبرات سابقة كانت نتيجتها سيئة ينعكس ذلك في عدم الرغبة في توجيه سلوكهم نحو التطوع .

يمكن القول ان هنالك العديد من الاسباب التي تدفع الى ضعف في تطبيق السلوك التطوعي والتي تقف حائلا امام انتشار هذا السلوك الايجابي في منظمات الاعمال ، اذ لا يمكن اغفال بعض الاسباب الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تقف أمام تطبيق أو استقرار السلوك

الاجباري للأفراد العاملين، إذا عدم شعور الفرد العامل بأهميته في المنظمة وبفاعليته الأدائية ، مع القصور في اشباع حاجاته ورغباته الأساسية ، مع إن انخفاض روح المبادرة والتعاون بين

الأفراد العاملين قد تأتي نتيجة المناخ المنظمي السلبي الذي يعيش فيه الفرد العامل كعدم وضوح الادوار وتداخلها ، أو ضعف الإثراء الوظيفي ، وتنوع المهام والواجبات وتعقيدها ،

ضعف في تطبيق العدالة المنظمة وغيرها من الأسباب التي قد تعطي لتطبيق سلوك التطوع ضعفا وعانقا .

**رابعاً: أنماط العمل التطوعي التنظيمي**

تعتمد الاساليب والطرق التي يمكن للفرد العامل من القيام بها والتي تدخل ضمن السلوك التطوعي بغض النظر عن فعاليتها من خلال مجموعة من السلوكيات الايجابية والتي قد تتضمن احد الجوانب الآتية (مناصرية وختو ، ٢٠١٥ ، ٢٢٢):

(١) مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل بالمهام والواجبات كمساعدة المتغيبين عن العمل من خلال القيام بواجباتهم اليومية ، توجيه العاملين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منهم، مساعدة العاملين ذوي الأعباء والمهام التي تتسم بالكثرة... الخ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلباته الرسمية في العمل .

(٢) تقديم الفرد العامل لمساعدة زملائه بالأمر الشخصية ، و يتضمن ذلك مساعدتهم في الأمور والمشاكل الشخصية سواء أكانت في العمل أو العائلية .

(٣) مساعدة العملاء أو الزبائن بأمور لا تتعلق بتقديم السلع والخدمات فقط وإنما بتقديم النصح وإرشادهم الى مجموعة امور قد يغفل عنها ، كما ان الإصغاء والإنصات لهم لمعرفة مشاكلهم واقتراحاتهم والعمل على حلها اذ امكن ذلك تعتبر من الامور المهمة في السلوك التطوعي .

(٤) الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل ، استخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم وعدم الإسراف، واستغلال وقت العمل الاستغلال الأمثل ، متابعة أداءه كنوع من الرقابة الذاتية.

١٤

(٥) تقديم اقتراحات لأجراء تحسينات تنظيمية أو إدارية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا و تميزا كالاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي وسياسة المنظمة والمهام والواجبات.

#### خامسا" : أبعاد السلوك التطوعي التنظيمي

اوضحت البحوث التي تمت حول ابعاد سلوك التطوعي اذ بين (Tang,etal) ان هناك اكثر من (٣٠) وصفا وشكلا من السلوكيات التطوعية (Rayner&williams,2012,119) و تعكس أبعاد السلوك التطوعي بمجموعة من السلوكيات تعبر عن قدرة الأفراد العاملين على ممارستها وتحقيق درجة من الالتزام الأخلاقي نحو منظمته ونحو زملاء العمل. وقد اوضح الباحثين على ان ابعاد السلوك التطوعي متنوعة ومتعددة ، ولكنهم اجمعوا على عدد من العوامل يمكن ان تحدد كأبعاد لسلوك التطوعي التنظيمي .

ويمكن ادراج ابعاد السلوك التطوعي وفق ماجاء بآراء الباحثين والدارسين في هذا المجال (Hager,2004,3)(السعود والسلطان،٢٠٠٨، ٣٥ ) (Anshul& 235) Samta,2013,78)(Kernodle and Noble 2013: (حسون، ٢٠١٦، ٥٨، ) ( النجاح، ٢٠١٧، ٤٩ ) ( جبريل ، ٢٠١٨، ١٠٠-١١ ) وكالاتي:

١. الإيثار : ويقصد به ذلك السلوك الموجه ( الطوعي ) الذي يتخذه الفرد العامل لمساعدة زملائه في العمل لتأدية أعمالهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك ، بمعنى تفضيل الغير على نفسه وتقديم خدمة دون النظر إلى شخصها، وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد ومن هذه التسميات (صناعة السلام ، قيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص ، والتسهيل على الآخرين ، مساعدة الزملاء ، وعي الضمير ) ويعكس هذا البعد حرص الافراد العاملين على استغلال وقت العمل ، ومدى التزامه بقواعد وقوانين العمل ، بمعنى اخر يعكس السمة الشخصية للفرد العامل ودرجة وعيه وصحة ضميره تجاه المنظمة وعمله ومدى التزامه رسميا بإجراءات وقواعد المنظمة الرسمية . وترى الباحثة ان هذا البعد من اهم الأبعاد اذ كلما امتلك الفرد العامل درجة معينة من يقظة الضمير فان جميع سلوكياته ستتجه نحو الايجابية والتميز ، وبالتالي فان باقي الابعاد ستأتي تباعا من خلاله.

٢. الكرم (الكياسة) : ويشير هذا البعد الى قدرة الفرد العامل على حل المشاكل التي قد تواجهه او تواجه زملائه في العمل بطرق رسمية او غير رسمية ، كما يدخل في قدرته على تجنب

المشاكل و الصعوبات التي تواجهه او تواجه زملائه الآخرين من خلال تقديم المقترحات وإيصال المعلومات وتسهيل اجراءات العمل .

٣. الروح الرياضية : وتعني بقيام الفرد العامل بالمهام المطلوبة منه بالعمل دون تدمير او شكوى ، كذلك قدرته على حل النزعات التي تحدث بين زملاء العمل بشكل بناء ، و يظهر هذا البعد مدى استعداد الفرد العامل وتقبله للمضايقات الاحباطات التي قد تحدث له في العمل دون شكوى او احتجاج او طعون وبالتالي يحتفظ بالطاقة لأداء وانجاز المهام الموكلة اليه مع تخفيف من إهمال القيادات تجاههم.

٤. السلوك الحضاري : ويعكس مدى اهتمام الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها ودرجة ولاءه والتزامه تجاهها كالمحافظة على ممتلكات المنظمة ومواردها ، والرغبة في تحقيق اهدافها من خلال تقديم مبادرات فعالة تخدم أهداف المنظمة وتحققها.

٥. وعي الضمير: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة (الضمير الحي) وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الفرد العامل

٦. بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

١٥

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

#### اولاً: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات افراد العينة

اعتمد البحث مقياس ليكرت (الخماسي) في اجابات عينة البحث للاستبانة،اذ سيكون مستوى كل متغير ما بين (١-٥) بأربعة مستويات والجدول (٥) يوضح ذلك ، ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي (٣) يكون جيد اذا ما تراوح ما بين (٣-٤) ويكون جيد جدا اذا زاد عن (٤) كذلك يتضمن مستويين اذا ما انخفض عن الوسط الفرضي (٣) فيكون ضعيف اذا تراوح بين (٢-٣) وضعيف جدا اذا ما انخفض عن (٢).

جدول (٥)

مقياس ليكرت

درجات القياس	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
قيمة المتوسطات	٥	٤	٣	٢	١

الجدول من اعداد الباحثة الوسط الفرضي = (مجموع الاوزان ÷ عدد البدائل)

$$3 = 5 \div 1 + 2 + 3 + 4 + 5$$

#### اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة تحليل مستوى اهمية متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التفاضلية بأبعادها الاربعة كمتغير مستقل والسلوك التطوعي التنظيمي بأبعادها الستة كمتغير تابع ، من خلال استخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وكانت النتائج كالآتي:  
عرض وتحليل نتائج ابعاد القيادة التفاضلية

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لأبعاد القيادة التفاضلية واختبار العلاقات وكالاتي: نوعا ما ادنى مستوى اجابة بين ابعاد القيادة التفاضلية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له ( ٣,٤٥ ) وكان الانحراف المعياري لبعده التعاون ( ٣,٣٤٦ )، وأهمية نسبية شكلت (٦٥,٦٠ %) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف نوع ما في التعاون مع الأفراد العاملين من قبل قيادتها، وكما يظهر ذلك جليا في الجدول (٦).

## الجدول (٦)

## مستوى اهمية ابعاد القيادة التفاضلية

اتجاه مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	ابعاد المتغير المستقل
نحو الاتفاق	٧٥,٥	١,٠٠٤	٣,٨١	٦٨,٢	الاستماع
نحو الاتفاق	٧٥,٨	٠,٨٦٠	٣,٧٩	٦٣,٤	التأثير
نحو الاتفاق	٧١,٤	١,١٤٤	٣,٥٧	٥٧,٤	التكيف
نحو الاتفاق	٦١	١,٣٤٦	٣,٤٥	٥٣,٦	التعاون
نحو الاتفاق	٧٢	١,٠٨٨	٣,٦٥٥	٦٠,٦٥	القيادة التفاضلية

الجدول من اعداد الباحثة وفق نتائج تحليل البرنامج الاحصائي وكانت نتائج تحليل مستويات اهمية اجابات عينة البحث بخصوص ابعاد متغير القيادة التفاضلية كما يأتي:

❖ **بعد التعاون:** يظهر الجدول (٧) ان الوسط الحسابي لبعده التعاون سجل (٣,٤٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات العينة على معظم فقرات التعاون اتجهت نحو الاتفاق ، وانحراف معياري سجل (١,٣٤٦) والذي يبرهن مدى تجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البعد ، وأهميته النسبية شكلت (٦١ %) وقد توزعت مستويات اجابة العينة على فقرات بعد التعاون اذ حققت الفقرة (X5) على اعلى نسبة اتفاق وجاءت بوسط حسابي (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٩٢٠) وأهمية نسبية شكلت (٧٦ %) والتي توضح ان المدير يقدم المعلومات بصورة

١٦

كافية عن المهام والواجبات التي تخص عمل الفرد العامل اضافة الى معلومات تخص الهدف من عمله ،في حين كانت لفقرة (X1) قد حققت ادنى نسب اتفاق لأفراد العينة وجاءت بوسط حسابي (٢,٩٧٥) وانحراف معياري (٢,٤) ومستوى اهمية (٦٠%) مما يدل

على ان القيادة في المنظمة المبحوثة لا تدعم القرارات التي قد يتخذها الفرد العامل بأنفسهم والخاصة بأدائهم وواجباتهم، كما يدل الجدول (٧) ان الإدارة في المنظمة المبحوثة تهتم بتوفير درجة مقبولة من التعاون والمساندة للأفراد العاملين مع منحهم درجة من الثقة في اداء ادوارهم وواجباتهم ، وما يدل على ان سلوك التعاون للإدارة مقبول نسبة اتفاق عينة البحث على بعد التعاون جاءت بنسبة (٦,٥٣ %) جدول (٧)

يوضح اجابات افراد عينة البحث والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف لبعدهم التعاون

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس التأثير					الفقرة	رمز الفقرة
			لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %		
٦٠	٢,٤	٢,٩٧ ٥	١٧	٢٠	٢٥	٣ ١	٧	يدعم المدير القرارات التي يتخذها الافراد العاملين بأنفسهم والخاصة بأدائهم	X1
٤٠	٠,٨٥٤	٣,٥٥ ٠	١٠	٢٦	١٧	٢ ٥	٢٢	يدعم المدير العمل الجماعي ويسعى ان يكون في مقدمة العمل.	X2
٦٠	١,٦٢٥	٣,٥٢ ٢	٢٤	٣	١٨	٣ ٥	٢٠	يعامل المدير الافراد العاملين معاملة حسنة وعادلة	X3
٦٨,٥	٠,٩٣١	٣,٤٢ ٥	١٠	٢	٣٥	٤ ٣	١٠	يكون المدير علاقات تعاونية بين الافراد العاملين الذين يعمل معهم	X4
٧٦	٠,٩٢٠	٣,٨	٩	٦	١٠	٣ ١	٤٤	يقدم المدير معلومات كافية عن المهام والواجبات وأهداف عملي	X5
٦١	١,٣٤٦	٣,٤٥	١٤	١١, ٤	٢١	٣ ٣	٢٠, ٦		

مؤشر  
كلي

٢٥,٤ ٢١ ٥٣,٦

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **بعد الاستماع:** يؤشر الجدول (٨) ان الوسط الحسابي لبعده الاستماع سجل (٣,٨١) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات العينة على معظم فقرات بعد الاستماع وبانحراف معياري يبلغ (١,٠٠٤) والذي يبرهن تجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البعد في حين شكلت الاهمية النسبية لبعده الاستماع (٧٥,٥٠%) توزعت مستويات اجابات العينة حول فقرات البعد بين اعلى مستوى والذي حققته الفقرة (X6) بوسط حسابي (٣,٩٥) وبانحراف معياري (١,٠٧٥) هذا يدل على ان الادارة في المنظمة المبحوثة تصغي الى اراء العاملين لديها وتستمع الى وجهات نظرهم بصورة جيدة وشكلت الاهمية النسبية للفقرة (٧٦%) بينما بين الجدول (٩) ان الفقرة (X10) حققت ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٣,٥٧٥) وانحراف معياري (١,١٣٠) هذا ما يدل على ان ادارة المنظمة المبحوثة لا يمكن ان تسأل عما يمكن فعله اذ ما كانت الاهداف او الاداء لا يسير وفق ما مخطط له هذا ما دل عليه اجابات عينة البحث اذ كانت اجاباتهم تتجه نحو الاتفاق ولكن بنسبة اقل من الفقرات الاخرى ، وواضح التحليل ان الاهمية النسبية لعينة البحث على الفقرة شكلت (٧٥,٦%) و يمكن القول ان ادارة المنظمة المبحوثة تتبع سلوكية الاستماع في التعامل مع الافراد العاملين بمستوى جيد اذ تفسر الباحثة هذه النتائج بأن النمط المتبع من قبل القيادة في

١٧

المنظمة المبحوثة يعكس بأنها تصغي الى العاملين لديها وبين ذلك على سهولة التواصل معها، ومناقشة المشكلات ومعالجتها، كما تعمل على مراعاة القدرات وتنسيق الجهود بين العاملين، وتفويض جزء من صلاحياتها لبعض الافراد .

كما تسعى القيادة الى الموضوعية والعدالة في تعاملها وتقييمها لأداء العاملين ، وتشجيع الإبداع والابتكار وتطوير المهارات .وقد يعود ذلك إلى قدرة القيادة على توفير بيئة عمل ملائمة، اذ كان اجمالي اتفاق عينة البحث على بعد الاستماع وبنسبة (٦٨,٢%) .

جدول (٨)

اجابات افراد عينة البحث و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعده الاستماع

رمز الفقرة	الفقرة	قياس التأثير					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
		اتفق %	اتفق بشدة %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %		
X6	يصغي المدير بصورة جيدة الى العديد من وجهات النظر	٦٠	١٤	١٨	٨	-	١,٠٧٥	٧٦
X7	يتشاور المدير مع الافراد العاملين ويحاول تشجيعهم	٥٥	١٦	٢١	٨	-	٠,٨٤	٧٤

٢٧٣

٥٠	٧	٢٥						على ابداء ارائهم واقتراحاتهم في العمل.	
٧٧	١,٠٩ ١	٣,٨ ٥	٦	٤	٢٠	٢٦	٤٤	X8 المدير وبصورة مستمرة يستمع الى احتياجات العاملين	
٧٩	٠,٨٧ ٦	٣,٩ ٥	٧	٩	١٨	٢٣	٤٣	X9 يعامل الافراد العاملين باحترام وكرامة.	
٧١, ٥٠	١,١٣ ٠	٣,٥ ٧٥	٦	٩	٢٥	٢٣	٣٧	X1 يسأل المدير مالذي يمكن ان نفعله عندما لا تسير الامور حسبما مامتوقع	0
٧٥, ٦	١,٠٠ ٤	٣,٨ ١	٣,٨	٧,٦	٢٠, ٤	٢٠,٤	٤٧, ٨		
			١١,٤	٢٠, ٤	٦٨,٢				مؤ شر كلي

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **التأثير:** يشير الجدول (٩) الى ان الوسط الحسابي البالغ (٣,٧٩) والخاص ببعد التأثير انه اكبر من الوسط الفرضي (٣) اذ يرسخ اتفاق اجابات عينة البحث حول فقرات البعد، بانحراف معياري يسجل (٠,٨٦٠) الذي يبرهن على تجانس اجابات عينة البحث حول فقرات البعد، باهمية نسبية بلغت (٧٥,٨%) وتوزعت مستوى اجابات عينة البحث حول فقرات البعد بين اعلى نسبة اتفاق وادنى نسبة، اذ بين الجدول (١٠) ان الفقرة (X15) حققت اعلى نسبة اتفاق وما اكد ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغ (٥) انحراف معياري (٠,٠٠٠) اذ تؤكد الفقرة على ان الادارة في المنظمة المبحوثة لها اهتمام كبير بان تمنح الافراد العاملين درجة عالية من الثقة بالنفس وأنهم قادرون على اداء واجباتهم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة، في حين جاءت الفقرة (X11) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي يبلغ (٣,٣) وانحراف معياري (١,٢٠٣) وأهمية نسبية (٦٦%) وبهذا فان ادارة المنظمة المبحوثة لا تعتمد والعمل بروح الفريق، وتحقيق الاستقرار والراحة وثقة المدير بقدراتهم ومهاراتهم. إلا أن إتاحة المدير للأفراد العاملين درجة من التمكين النفسي للأفراد العاملين من خلال المشاركة في عملية صنع القرارات كانت في المرتبة قبل الأخيرة مما يعني أن المشاركة بشكل محدود وتحتاج إلى مزيد من التفعيل على قوة شخصيتها في التأثير على الافراد العاملين ودرجة انضباطهم وإنما هنالك عوامل اخرى ذات اهمية اكبر في التأثير، يتبين من اجابات عينة البحث ان الادارة في المنظمة المبحوثة تتمتع بمستوى متوسط من قوة التأثير على الافراد العاملين وهذا ما يؤكد اجابات عينة البحث على نسبة الاتفاق اذ بلغت (٦٣,٤%)

١٨

جدول (٩)

## اجابات افراد عينة البحث والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعء التأثير

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس التأثير					الفقرة	رمز الفقرة
			لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق بشدة %	اتفق %		
٦٦	١,٢٠٣	٣,٣	٥	٢١	٣٩	١٣	٢٢	X 11	قوة شخصية التي يتمتع بها المدير في المنظمة تؤثر على الانضباط داخلها.
٦٠,٥٠	١,٠٥٠	٣,٠٢٥	٢٢	١٢	٢٣	١٢	٣١	X 12	يلتزم المدير بوعوده والتزاماته التي قطعها على نفسه.
٧٥	١,٠٠٦	٣,٧٥	١٣	-	٢٠	٢٠	٤٧	X 13	يطلب المدير ملاحظات حول كيفية تأثير افعاله على الاداء
٧٧,٥٠	١,٠٤٢	٣,٨٧٥	١٠	٣	١٥	٣٠	٤٢	X 14	يكرم المدير الافراد الذين يضرّبون المثل في الالتزام بالقيم.
١٠٠	٠,٠٠٠	٥	-	-	-	١٠	٠	X 15	يهتم المدير بأن يعرف الافراد العاملين بثقته في قدراتهم.
٧٥,٨	٠,٨٦٠	٣,٧٩	١٠	٧,٢	١٩,٤	٣٥	٢٨,٤		
			١٧,٢		١٩,٤		٦٣,٤		مؤشر كلي

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **التكيف:** يؤشر الجدول (١٠) والخاص ببعء التكيف ان الوسط الحسابي للبعء يسجل (٣,٥٧) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ما يؤكد اتفاق عينة البحث على الفقرات الخاصة بهذا البعد وجاء الانحراف المعياري بقيمة (١,١٤٤) اذ يبرهن على تجانس اجابات عينة البحث حول فقرات بعد التكيف وبنسبة اهمية تبلغ (٧١,٤%) كما ان اجابات عينة البحث تتوزع على مستويات مرتفعة ومنخفضة الاتفاق، اذ كانت الفقرة (X17) قد حققت اعلى نسبة الاتفاق بوسط حسابي سجل (٤,٠٥) وانحراف معياري (١,٠١١). اذ تدل الفقرة على ان

ادارة المنظمة تتمتع درجة عالية من القدرة على تشجيع وتحفيز الافراد العاملين على الابداع الداخلي للمنظمة .  
كما ان الفقرة(X17) جاءت بنسبة اهمية تبلغ (٨١%) في كون الفقرة (X20) حققت ادنى نسبة قبول بوسط حسابي سجل ( ٣,٢٥ ) وبانحراف معياري بقيمة ( ١,١٣٧ ) تدل الفقرة على ان هنالك درجة من الصعوبة تنتم بها الادارة للقدرة على التكيف مع الظروف او المصاعب التي قد تتعرض له المنظمة ، نستدل من الجدول (١٠) ان الادارة في المنظمة المبحوثة تواجه صعوبة في المستوى القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المعقدة او المصاعب التي قد تتعرض لها وجاء توضيح ذلك من اجابات عينة البحث حول متغير التكيف اذ بلغ نسبة اتفاق العينة ( ٥٧,٤ %).

١٩

## جدول ( ١٠ )

اجابات افراد عينة البحث والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الارتباط لبعده التكيف

رمز الفقرة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس التأثير				اتفق %	الفقرة
				لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق بشدة %		
X16	٦٩	١,٢١٨	٣,٤٥	٢	٢١	٢٤	-	٥٣	يتحدث المدير بصورة مستمرة عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر على تنفيذ اعمالنا.
X17	٨١	١,٠١١	٤,٠٥	-	١٠	١٨	٤٠	٣٢	يتمتع المدير بقيادة فعالة وناجحة تحفز الافراد العاملين على الابداع في حدود النظام الداخلي للمنظمة .
X18	٦٨,٥	١,٣٥٧	٣,٤٢٥	٢٢	٦	١٥	٢٧	٣٠	لدى المدير رؤية مستقبلية متطلعة الى تغيير جوهري في وضع المنظمة الراهن
X19	٧٣,٥	٠,٩٩	٣,٦٧	٥	١٧	١٨	١٦	٤٤	يمتلك المدير تفكير إستراتيجي

٢٧٦

9	عن المستقبل								
X2 0	يمتلك المدير القدرة على التكيف في جميع الظروف والمصاعب التي قد تمر بها المنظمة	٢٥	٢٥	٢٤	٦	٣,٢٥	١,١٣	٦٥	٧
		٣٦,٨	٢٠,٦	٢٠	١٥,٦	٣,٥٧	١,١٤	٧١,٤	٤
مؤ شر كلي		٥٧,٤	٢٠	٢٢,٦					

الجدول من اعداد الباحثة

## ٢. عرض وتحليل نتائج ابعاد السلوك التطوعي التنظيمي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لابعاد السلوك التطوعي التنظيمي وكالاتي: يؤشر الجدول (١١) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير السلوك التطوعي التنظيمي (٣,٧١٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ قيمته (٣) ليرسخ ذلك ان مستوى اهمية اجابات العينة لمتغير المعتمد اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (١,٠٧٣)، والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير ، وشكلت الاهمية النسبية لمتغير السلوك التطوعي التنظيمي (٧٤%) هذا يوضح اتفاق اكثر من ثلثي افراد عينة البحث على فقرات المتغير المعتمد السلوك التطوعي التنظيمي اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٥,٥%) ومنه نستدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة تتبع اساليب مختلفة لادارة الافراد العاملين داخل المنظمة (التعاون ، الاستماع ، التأثير ، التكيف ) في ادارتها للأفراد العاملين ولكن بنسب متفاوتة نوع ما ، اذ توزعت مستويات اهمية ابعاد القيادة التضافرية بين اعلى مستوى اجابه حقه بعد المواطنة بين جميع ابعاد المتغير المستقل بوسط حسابي بلغ (٣,٩) وبانحراف معياري (٠,٩١٨) وأهمية نسبية شكلت (٧٨%) . بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات المواطنة اذ يؤدي الفرد العامل المهام المطلوبة منه بشكل رسمي ، كما يسعى الفرد العامل الى تحسين صورة المنظمة في المجتمع بينما ابرز الجدول (١١) ان بعد التعاون حقق نوعا ما ادنى مستوى اجابة بين ابعاد القيادة التضافرية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٣,١٠٠) وكان الانحراف المعياري لبعده التعاون (٣,٣٧٠) ، وأهمية نسبية شكلت (٦٢%) بما يرجح اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف نوع ما في الاستماع للأفراد العاملين من قبل قيادتها،

٢٠

وكما يظهر ذلك جليا في الجدول (١١).

جدول (١١)

مستوى الاهمية لابعاد السلوك التطوعي التنظيمي

اتجاه مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %	ابعاد المتغير المعتمد
نحو الاتفاق	٧٨	٠,٩١٨	٣,٩	٧٤	السلوك الحضاري
نحو الاتفاق	٧٤	١,٠٣٤	٣,٧	٦٧,٥	الضمير الحي
نحو الاتفاق	٧٦	٠,٩٨٤	٣,٨	٦٧	الروح الرياضية
نحو الاتفاق	٧٤,٥٠	١,٠٠٨	٣,٧٣٧	٦٥,٢٥	الكرم
نحو الاتفاق	٦٩	١,٢٤	٣,٤٥	٥٣,٧٥	الايثار
نحو الاتفاق	٧٤	١,٠٣٧	٣,٧١٧	٦٥,٥	السلوك التطوعي التنظيمي

الجدول من اعداد الباحثة

وكانت نتائج التحليل لمستويات اهمية اجابات عينة البحث وفق متغيرات السلوك التطوعي التنظيمي

❖ **الضمير الحي** : يظهر الجدول (١٢) ان الوسط الحسابي لهذا البعد سجل (٣,٧) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ليرسخ ذلك ان مستوى اجابات عينة البحث في معظم فقرات الضمير الحي اتجهت نحو الاتفاق وبانحراف معياري سجل (١,٠٣٤) والذي يبرهن مدى التجانس في اجابات عينة البحث بخصوص فقرات هذا البعد وسجلت الاهمية النسبية بقيمة (٧٤%) وتوزعت مستويات اجابات عينة البحث بارتفاع وانخفاض نسبة الاتفاق اذ سجلت الفقرة (X4) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي يبلغ (٣,٩) وانحراف معياري (١,٠٥) ما يدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يأدون مهامهم وواجباتهم بشكل منفصل عن الامور الشخصية ومشاكلها كما جاءت نسبة الاهمية (٧٨%) في حين حصلت الفقرة (X1) ادنى نسبة اتفاق بوسط حسابي (٣,٥) وانحراف معياري (١,١٠٩) يدل ذلك على ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ملتزمين بتعليمات وأنظمة المنظمة المبحوثة ذاتيا ، وأهمية نسبية تبلغ (٦٥,٥٠%) تدل بيانات التحليل على ان الافراد العاملين يمتلكون الروح الرياضية بمستوى مقبول وما يؤكد ذلك نسبة اتفاق عينة البحث (٦٧,٥%)

جدول (١٢)  
يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعده الضمير الحي

الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس التأثير					الفقرة	رمز الفقرة
			اتفق %	اتفق بشدة %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %		
٧٠	١,١٠٩	٣,٥	٥٢	٥	٢٣	١٣	٧	يلتزم الفرد العامل بتعليمات وأنظمتها حتى ان لم يكن من يراقبه	X1
٦٥,٥٠	٠,٦٤٠	٣,٢٧٥	٤٦	٢٢	٢٧	-	٥	يلتزم الفرد العامل بأوقات الدوام وهو دقيق في مواعيده.	X2
٨٢,٥٠	١,٢٨٥	٤,١٢٥	٤٢	٢٩	١٤	-	١٥	لا يقضي الفرد العامل فترة طويلة في استراحته.	X3
٧٨	١,١٠٥	٣,٩	٥٣	٢١	١٣	١٣		يسعى الفرد العامل الى عدم ادخال مشاكله الشخصية في اداء مهامه وواجباته	X4
٧٤	١,٠٣٤	٣,٧	٤٨,٢٥	١٩,٢٥	١٩,٢٥	٦,٥	٦,٧٥		
			67,5	١٩,٢٥	١٩,٢٥		١٣,٢٥		مؤشر كلي



زملائه.								
٧٢, ٥٠	١,٠٥ ٥	٣,٦٢ ٥	٨	١٠	٢٠	٢٢	٤٠	X8 يسعى الفرد العامل الى تقديم خدماته الى جميع الأفراد العاملين والزبائن دون استثناء.
٦٩	١,٠٢ ٤	٣,٤٥	٥	١٤	٢٧,٢ ٥	١١, ٥	٤٢,٢٥	
			١٩	٢٧,٢ ٥	٥٣,٧٥			مؤ شر كلي

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **الروح الرياضية :** يشير الجدول (١٤) والخاص ببعد الروح الرياضية ان الوسط الحسابي للبعد يسجل ( ٣,٨ ) وهو اكبر من الوسط الفرضي (٣) ليرسخ اجابات عينة البحث نحو الاتفاق نحو الفقرات لبعـد الروح الرياضية بانحراف معياري يبلغ (٠,٩٨٤) ليبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث حول فقرات المتغير وسجلت الاهمية النسبية (٧٦%) وقد اظهرت اجابات العينة اختلاف بمستويات الاتفاق والتي تقع بين اعلى وادنى نسبة اتفاق اذ اوضحت الفقرة ( X12 ) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي ( ٤,٢٢٥ ) وانحراف معياري (٠,٧٣٣) بأهمية نسبية ( ٨٤,٥٠ %) جاءت الفقرة باهتمام الافراد العاملين في البقاء بالعمل داخل المنظمة المبحوثة وهم على استعداد لتقديم افضل ما لديهم لخدمة المنظمة والمجتمع ، وسجلت الفقرة ( X10 ) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حساب ( ٣,٥٧٥ ) وانحراف معياري ( ١,٠٩٠ ) هذا وان كان يدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة يتم تركيزهم واهتمامهم نحو الاشياء الايجابية التي تعكس مواقفه دون النظر الى الامور والمواقف السلبية وجاءت الفقرة ( X10 ) بأهمية نسبية تبلغ ( ٧١,٥٠ %) و يمكن القول ان العينة المبحوثة لديها مستوى جيد من سلوكية الروح الرياضية وما اوضح ذلك هو اتفاق عينة البحث على البعد اذ بلغ نسبة الاتفاق ( ٦٧ %).

٢٣

دول (١٤)  
الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعده الروح  
الرياضية

رمز الف قرة	الفقرة	قياس التأثير					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهم ية %
		اتفق بشدة %	محا يد %	لا اتفق بشدة %	لا اتفق بشدة %	اتفق بشدة %			
X9	يبتعد الفرد العامل عن التذمر لأمر تستحق او لاتستحق	٥	٢٥	١٢	-	٣,٦٢٥	١,٠٢ ٣	٧٢, ٥٠	
X1 0	يركز الفرد العامل على الاشياء الايجابية والتي هي مشابهة لمواقفه الكثيرة دون تركيزه على الجانب السلبي	٤	٣٠	١٥	-	٣,٥٧٥	١,٠٩ ٠	٧١, ٥٠	
X1 1	يحاول الفرد العامل تحجيم المشاكل دون تضخيمها	٦	١٨	١٥	-	٣,٧٢٥	٠,٩٤ ٤	٧٤, ٥٠	
X1 2	يتحدث الفرد العامل باستمرار عن رغبته في الاستمرار با لعمل وتقديم الافضل.	٥	٢٨	١٧	-	٤,٢٢٥	٠,٧٣ ٣	٨٤, ٥٠	
		٥	٢٢, ٥	١٠, ٥	-	٣,٨	٠,٩٨ ٤	٧٦	
	مؤ شر كلي		٦٧	٢٢, ٥	١٠,٥				

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **الكرم:** يشير الجدول (١٥) والخاص ببعد الكرم ان الوسط الحسابي للبعد يسجل ( ٣,٧٣٧ ) وهو اكبر من الوسط الفرضي (٣) ليرسخ اجابات عينة البحث نحو الاتفاق نحو الفقرات لبعد الكرم بانحراف معياري يبلغ ( ١,٠٠٨ ) ليبرهن مدى تجانس اجابات عينة البحث حول فقرات المتغير وسجلت الاهمية النسبية (٧٤,٥٠%) وقد اظهرت اجابات عينة الاختلاف بمستويات الاتفاق والتي تقع بين اعلى وادنى نسبة اتفاق اذ اوضحت الفقرة (X16) على اعلى نسبة اتفاق بوسط حسابي ( ٤,٠٧٥ ) وانحراف معياري ( ٠,٩٤٤ ) وبأهمية نسبية (٨١,٥٠%) تبين الفقرة باهتمام الافراد العاملين على اوصول المعلومات التي يحصلون عليها الى زملاء العمل بدقة وسرعة وهم على استعداد بتوفير كافة المعلومات التي تخص اداءهم، وسجلت الفقرة (X15) على ادنى نسبة اتفاق بوسط حساب ( ٣,٢٧٥ ) وانحراف معياري ( ١,١٠٩ ) هذا وان كان يدل ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة نادرا ما يتخذون خطوات معينة وأساليب لمنع حدوث بعض مشكل العمل ، وجاءت الفقرة (X15) بأهمية نسبية تبلغ (٦٥,٥٠%) و يمكن القول ان العينة المبحوثة لديها مستوى جيد من سلوك الكرم وما اوضح ذلك هو اتفاق عينة البحث على البعد اذ بلغ نسبة الاتفاق ( ٦٥%)

٢٤

## جدول (١٥)

يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعد الكرم

رمز الفقرة	الفقرة	اتفق %	اتفق بشدة %	قياس التأثير			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهم ية %
				لا اتفق %	محايد %	لا اتفق بشدة %			
X1 3	يخبرني الفرد العامل بآية اجراء يقوم به.	-	٧٤	١٨	٨	-	٣,٩٧ ٥	٠,٩٧ ٤	٧٩, ٥٠
X1 4	يتشاور معي الفرد العامل او مع زملائه الذين يتأثرون بقرارات العمل التي اتخذها.	٤٨	١٥	٢٣	١٤	-	٣,٦٢ ٥	١,٠٠ ٥	٧٢, ٥٠
X1 5	يتخذ الفرد العامل خطوات معينة لمنع حدوث مشاكل مع زملائه في العمل.	٢٠	٢٨	٢٥	٢٠	٧	٣,٢٧ ٥	١,١٠ ٩	٦٥, ٥٠

81, 50	0,94 4	4,07 5	-	6	18	41	35	X1 6	يسعى الفرد الى إيصال كافة المعلومات الى زملاء العمل بدقة وموضوعية.
74, 50	1,00 8	3,73 7	1, 75	12	21	39, 5	25, 75		
				13,75	21	65,25		مؤشر كلي	

الجدول من اعداد الباحثة

❖ **السلوك الحضاري:** يظهر الجدول (16) ان الوسط الحسابي لبعد الكرم سجل ( 3,9 ) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ليرسخ ذلك مستوى اهمية اجابات العينة على معظم فقرات التعاون اتجهت نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري سجل (0,918) والذي يبرهن مدى تجانس في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا البعد ، وأهميه النسبية شكلت (78%)، قد توزعت مستويات اجابة العينة على فقرات بعد الكرم بين ارتفاع وانخفاض الاتفاق اذ حققت الفقرة (X18) على اعلى نسبة اتفاق وجاءت بوسط حسابي ( 4,15 ) وانحراف معياري (0,770) وأهمية نسبية شكلت (83%) والتي توضح ان الافراد العاملين بالمنظمة المبحوثة يعترفون بالمنظمة التي ينتمون ويدافعون عنها ،، في حين كانت الفقرة ( X19) قد حققت ادنى نسب اتفاق لأفراد العينة وجاءت بوسط حسابي(3,8) وانحراف معياري(0,939) ومستوى اهمية (76%) مما يدل على ان الافراد العاملين يسعون الى اداء واجباتهم ومهامهم بشكل رسمي ووفق قواعد وإجراءات معينة ، كما يدل الجدول (16) ان العاملين في المنظمة المبحوثة يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الحضاري والشعور بالمسؤولية تجاه منظماتهم وواجباتهم ، كما دل الجدول ان الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة قد اتفقوا على هذا البعد بفقراته وما يؤكد ذلك نسبة اتفاق عينة البحث على بعد المواطنة جاءت بنسبة (74%)

٢٥

## جدول (16)

يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاهمية ومعامل الاختلاف لبعده السلوك الحضاري

نسبة الاهمية %	الانحد راف المع ياري	الوسط الحسابي	قياس التأثير					الفقرة	رمز الفقرة
			لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق بشدة %	اتفق %		
76	0,9	3,8	10	3	16	7	64	يحضر الفرد العامل جميع	X1

7	الاجتماعات المتعلقة بالعمل.								39
X1 8	يعتز الفرد العامل بالمنظمة ويدافع عنها.	57	25	15	3	-	4,1	0,7	83
X1 9	يؤدي الفرد العامل المهام المطلوبة منه بشكل رسمي.	44	21	25	10	=	3,8	0,9	76
X2 0	يسعى الفرد الى تحسين صورة المنظمة في المجتمع.	61	17	10	8	4	3,9	1,0	79,5
		56,5	17,5	16,5	6	3,5	3,9	0,9	78
مؤشر كلي		74	16,5	9,5					

الجدول من اعداد الباحثة

#### علاقة ارتباط

- ❖ اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
- التحقق من وجود علاقة ارتباط بين القيادة التفاضلية والسلوك التطوعي التنظيمي
- يوضح الجدول ( 17 ) العلاقة بين القيادة التفاضلية والسلوك التطوعي التنظيمي اذ اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يأتي:
- تؤكد نتائج الفرضية الرئيسية الاولى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة التفاضلية والسلوك التطوعي التنظيمي في المنظمة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0,579 ) فضلا عن ذلك فان الجدول يبين قيمة اختبار ( t Test ) البالغة ( 4,378 ) وهذا مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين **وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الاولى** ، وعلى مستوى الابعاد تبين الاتي:
1. ظهور علاقة ارتباط موجبة معنوية مقدارها ( 0,605 ) عند مستوى معنوي ( 0,05 ) بين بعد التعاون والسلوك التطوعي التنظيمي ، فضلا عن ذلك يبين الجدول قيمة اختبار ( t Test ) البالغة ( 4,648 ) وهذا مؤشر على قوة العلاقة **وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.**
  2. ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها ( 0,566 ) عند مستوى معنوي ( 0,05 ) بين بعد الاستماع والسلوك التطوعي التنظيمي ، فضلا عن ذلك يبين الجدول قيمة اختبار ( t Test ) البالغة ( 4,242 ) وهذا ما يؤكد على قوة العلاقة **وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى .**
  3. ظهرت علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها ( 0,547 ) عند مستوى معنوي ( 0,05 ) بين بعد التأثير والسلوك التطوعي التنظيمي ، فضلا عن ذلك يبين الجدول قيمة اختبار ( t Test )

البالغة (٤,٠٢٨) ما يدل على قوة العلاقة وبذلك **تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.**

٤. اظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (٠,٦٨١) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) بين بعد التكيف والسلوك التطوعي التنظيمي ، فضلا عن ذلك يبين الجول قيمة اختبار (t Tese) والبالغة (٥.٧٣٣) وهذا يؤكد قوة العلاقة وبذلك **تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى .**

٢٦

الجدول (١٧)

علاقة الارتباط بين القيادة التضافرية وأبعادها مع السلوك التطوعي التنظيمي

T	R	السلوك التطوعي
٤,٣٧٨	٠,٥٧٩	القيادة التضافرية/ الدرجة الكلية
٤,٦٨٤	٠,٦٠٥	بعد التعاون
٤,٢٣٢	٠,٥٦٦	بعد الاستماع
٤,٠٢٨	٠,٥٤٧	بعد التأثير
٥,٧٣٣	٠,٦٨١	بعد التكيف

الجدول من اعداد الباحثة وفق نتائج التحليل الاحصائي

$$p \leq 0,05 , N=40 , df=1,38 , t=2,025$$

علاقة التأثير

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : علاقة التأثير بين القيادة التضافرية والسلوك التطوعي التنظيمي

التحقق من تأثير القيادة التضافرية في السلوك التطوعي التنظيمي

• تشير النتائج الظاهرة في الجدول (١٨) الى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التضافرية في السلوك التطوعي التنظيمي وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧,٢١٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٩٨) عند درجة حرية (١,٣٨) عند مستوى معنوي (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٣٤) الذي يوضح قدرة المتغير المستقل (القيادة التضافرية) على تفسير (٣٤%) من التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التطوعي التنظيمي) والذي يعزز علاقة التأثير قيمة ( $\beta_1$ ) التي تعد (٠,٤٨٧) من التغير في القيادة التضافرية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من السلوك التطوعي التنظيمي ، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ، وكما موضح ذلك في الجدول (١٨) وعلى النحو التالي :

• اظهرت نتائج الجدول (١٨) للفقرة الاولى ان معامل التحديد ( $R^2$ ) يبلغ (٠,٣٧) مما يؤشر امكانية تفسير (٣٧%) فقط من المتغيرات التي تطراً على (السلوك التطوعي التنظيمي) اما باقي النسب والبالغة (٦٣%) فتفسرها الابعاد الاخرى ، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥,٠٦٢) هي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (٤,٠٩٨) عند درجة حرية (١,٣٨) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) والذي يعزز علاقة التأثير قيمة ( $\beta_1$ ) التي تعد (٠,٤٥٤) من التغير في القيادة التضافرية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد التعاون، الامر الذي يستدعي **قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( يوجد تأثير بين بعد التعاون على السلوك التطوعي التنظيمي)**

• اظهرت نتائج الجدول (١٨) للفقرة الثانية ان معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٣٢) امكانية تفسير (٣٢%) فقط من المتغيرات التي تطراً على (السلوك التطوعي التنظيمي) اما باقي النسبة والبالغة (٦٨%) فتفسرها الابعاد الاخرى ، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦,٤٣١) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (٤,٠٩٨) عند درجة حرية (١,٣٨) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) والذي يعزز علاقة التأثير قيمة ( $\beta_1$ ) التي تعد (٠,٤٦٧) من التغير في القيادة التضافرية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد الاستماع ، الامر الذي يستدعي **قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي تنص ( يوجد تأثير بين بعد الاستماع على السلوك التطوعي التنظيمي).**

٢٧

• اظهرت نتائج الجدول (١٨) للفقرة الثالثة ان معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٣٠) امكانية تفسير (٣٠%) فقط من المتغيرات التي تطراً على (السلوك التطوعي التنظيمي) اما باقي النسبة البالغة (٧٠%) فتفسرها الابعاد الاخرى ، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥,٠٠٣) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (٤,٠٩٨) عند درجة حرية (١,٣٨) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) والذي يؤكد علاقة التأثير قيمة ( $\beta_1$ ) التي تعد (٠,٤١٧٩).

• من التغير في القيادة التضافرية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد التأثير ، الامر الذي يستدعي **قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ( يوجد تأثير بين بعد التأثير على السلوك التطوعي التنظيمي )**

• اظهرت نتائج الجدول (١٨) للفقرة الثانية ان معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٦) امكانية تفسير (٤٦%) فقط من المتغيرات التي تطراً على (السلوك التطوعي التنظيمي) اما باقي النسبة والبالغة (٥٤%) فتفسرها الابعاد الاخرى او تعود الى متغيرات اخرى لم يتناولها البحث ، ومن ملاحظة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤,٢٢٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٤,٠٩٨) عند درجة الحرية (١,٣٨) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) والذي يؤكد علاقة التأثير قيمة ( $\beta_1$ ) التي تعد (٠,٤١٥) من التغير في القيادة التضافرية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة من بعد التكيف ، الامر الذي يستدعي **قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( يوجد تأثير بين بعد التكيف والسلوك التطوعي التنظيمي)**

جدول (١٨)

علاقات التأثير بين القيادة التضافرية وأبعادها في السلوك التطوعي التنظيمي

المتغير	القيادة التضافرية	$R^2$	F	قيمة
---------	-------------------	-------	---	------

المستقل المتغير المعتمد	$\beta_0$	$\beta_1$		المحسوبة	الجدولية	Sig
السلوك التطوعي التنظيمي / درجة كلية	٤٨,٣٧٦ *(٤,٣١١)	٠,٤٨٧ *(٢,٧٩٣)	٠,٣٤	*٧,٢١٤	٤,٠٩٨	٠,٠١٨
بعد التعاون	٦٦,١٦٩ *(٧,٢٧١)	٠,٤٥٤ *(٢,٢٤٨) *	٠,٣٧	٥,٠٦٢	٤,٠٩٨	٠,٠٣٤
بعد الاستماع	٥٩,٦٢٦ *(١٠,٤٧٧)*	٠,٤٦٧ *(٢,٥٩٩)*	٠,٣٢	٦,٤٣١	٤,٠٩٨	٠,٠٣٧
بعد التأثير	٦٨,١٢٣ *(١١,١٦٧)*	٠,٤١٧ *(٢,٠٥٤)*	٠,٣٠	٥,٠٠٣	٤,٠٩٨	٠,٠٣٢
بعد التكيف	٦١,٢٣٤ *(١٢,٢٣٢)*	٠,٤١٥ *(٢,٤٧٥)*	٠,٤٦	٤,٢٢٤	٤,٠٩٨	٠,٠٤١

$p \leq 0,05$  ,  $N=40$

الجدول من اعداد الباحثة وفق البرنامج الاحصائي  
,df=(1,38)

### الاستنتاجات

بناء على التحليل الاحصائي لبيانات اجزاء عينة البحث تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

١. تبين ان هنالك ممارسة لنمط القيادة التضافرية لدى مدراء الاقسام في المنظمة المبحوثة وبمستوى متوسط وهذا لا يرتقي بمستوى عال، فعلى الرغم من مشاركته ضمن فرق العمل الجماعي التعاوني، الا انه دوره ليس بالمستوى المطلوب والفاعل لصياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الاستراتيجية.
٢. ظهر ان ممارسة المدراء لسلوكية الاستماع في المنظمة المبحوثة بمستوى متوسط مرتفع ، مما يدل على اهتمامهم ومساعدتهم ودعمهم للعاملين من خلال فهم حاجات ورغبات العاملين والاستجابة لمطالبهم ومعالجة مشاكلهم في حالة حدوثها.
٣. تبين ان معظم مديري الاقسام في المنظمة المبحوثة يمارسون سلوكية التأثير على العاملين بمستوى متوسط ،مما يدل على امتلاكهم الخبرة الادارية والمهنية الجيدة التي تمنحهم فن التعامل الفاعل والمرن ولاسيما القضايا المتعلقة بالأفراد
٤. العاملون وتنفيذ توجيهات وسياسات المدراء في ضوء تحقيق الاهداف دون الاكتراث الى استخدام شخصية المدير ومنصبه في التأثير على العاملين.
٥. ظهر ان ممارسة المدراء لسلوكية التكيف بمستوى مقبول مرتفع ، وهذه النتيجة لا ترتقي الى المستوى العالي ، ولكن يتضح بأنهم يكيفون ممارساتهم وخدماتهم بشكل يستجيب مع التغيرات البيئية ، وخصوصا من خلال تشجيع الافراد العاملين وتحفيزهم على الابداع، ولديهم القدرة المناسبة من اجل اتخاذ اجراءات الاستباقية في التعامل مع التغيير للتكيف مع الظروف ومعالجتها.
٦. تبين ان ممارسة المدراء لسلوكية التعاون بمستوى مقبول ، وهذه النتيجة لا ترتقي الى المستوى العالي المطلوب منهم ، ولكن يتضح بانهم انظمة فاعلة وكفوة لجمع المعلومات وتحليلها وايصالها الى العاملين ليستفاد منها في دعم الانشطة والعمليات والقدرة على الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال فرق العمل،
٧. تبين توفر مستوى متوسط لممارسة السلوك التطوعي التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة وهذا يعطي مؤشرا على انهم يهتمون بممارسة سلوكيات تعكس درجة ادائه التعاوني.
٨. لقد اظهرت النتائج لترتيب الاهمية لابعاد السلوك التطوعي التنظيمي فقد جاء بعد المواطنة كأكثر اتفاقا وبتشتت قليل مقارنة ببعده الايثار الذي جاء اكثر الابعاد تشتتا واختلافا عند اجابات العينة المبحوثة
٩. يوجد مستوى جيد لبعده المواطنة للعاملين في المنظمة المبحوثة والتي تحققت نتيجة الاعتزاز الذي يحملونه الافراد العاملين تجاه المنظمة المبحوثة واهتمامهم بتحسين صورة منظماتهم في المجتمع.
١٠. حقق بعد الضمير الحي مستوى متوسط عالي مما يدل على شعور العاملين في المنظمة المبحوثة بالمسؤولية تجاه منظماتهم اذ انهم يأدون اعمالهم بشكل مرضي بعيدا عن الامور والمشاكل الشخصية وضمن الاطار الزمني المحدد فهم حريصون على عدم اضاءة الوقت ، فهم يعلمون ما عليهم من حقوق وواجبات .
١١. يتمتع الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ببعده الروح الرياضية ، اذ انهم يهتمون بالسلوكيات والامور الايجابية التي تنعكس على ادائهم دون الاكتراث الى الامور والعراقل السلبية ، اذ انهم يهتمون بالبقاء في منظماتهم المبحوثة وتعزيز ادائهم بما يخدم اهداف المنظمة وهدفهم.

١٢. يهتم الافراد العاملين ببعد الكرم ،ولكن ليس بالمستوى العالي،اذ حقق مستوى متوسط الاهمية ،وهذا يدل على تراجع لسلوكيات الكرم،ولا سيما في جانب وضع الخطط والاساليب لتجنب حدوث مشاكل في العمل،مع انخفاض الاهتمام بالتشاور والمناقشة مع زملاء العمل وبالاخص الذين يتأثرون بقرارات العمل حول امكانية تحسين الاداء ،ايصال المعلومة الى زملائهم بالوقت والدقة والكمية المطلوبة.
١٣. وجود اهتمام لدى الافراد العاملين ببعد الايثار ،ولكن ليس بالمستوى العالي المتوقع ،اذ حقق مستوى مقبول الاهمية ،اذ ان الايثار فكرته تقديم مصلحة الاخر على مصلحتي الشخصية، ولكن تبين من نتائج التحليل ان هنالك قصور في تقديم مصالح زملاء العمل على مصلحتهم الشخصية ، ولكن هذا لا يمنعهم من تقديم جزء من وقتهم لمساعدة الاخرين.
١٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التفاضلية بابعادها ( الاستماع ،التاثير ،التكيف ،التعاون )والسلوك التطوعي التنظيمي بابعاده ( المواطنة ،الضمير الحي ،الكرم ،الروح الرياضية ،الايثار) مما يشير ان الممارسات الايجابية للقيادة التفاضلية في المنظمة المبحوثة تسهم في تنمية وتقوية السلوك التطوعي التنظيمي.
١٥. توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية للقيادة التفاضلية بابعادها (الاستماع ،التاثير ،التكيف ،التعاون) في السلوك التطوعي التنظيمي بابعاده ( المواطنة ،الضمير الحي ،الكرم ،الروح الرياضية ،الايثار) مما يدل على ان القيادة التفاضلية تؤثر في تحقيق السلوك التطوعي التنظيمي .

#### التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، فان الباحث يوصي بما يلي :
١. للتكيف والتعامل مع البيئة الناشئة والمستقبلية ضرورة قيام المدراء في المنظمة المبحوثة بدعم ونهج وتعزيز سلوك القيادة التفاضلية من اجل تنفيذ ادوارهم بفاعلية وكفاءة اكثر ، ولإمكانية زيادة الفرص في تحقيق سلوك التطوعي التنظيمي.ان هذا النهج من القيادة لدية القدرة على انتاج التماسك والالتزام بالتنظيم وخاصة عندما يشعر الجميع بالمساواة عن طريق خلق مناخ يتسم بالموثوقية وإقامة علاقات ايجابية قائمة على ممارسات تعاونية وتشاركية وتمكين الافراد العاملين للإسهام من تفعيل الابداع .
  ٢. من الضروري مشاركة الافراد العاملين مع المدراء في الاجتماعات والمناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب المنظمة (صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الاستراتيجية ) مما ينعكس ايجابيا على تنفيذ الادوار والمهام المخصصة له اضافة الى القيام بالأعمال الاضافية التي يرى دوره وأفكاره في تخطيطها مع منح الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة المزيد من الحرية والمساحة الخضراء التي تمكنه من اداء الاعمال الاضافية بكل حرية وكفاءة اكبر.
  ٣. بذل المزيد من الجهود عند اختيار القادة للمنظمات والعناية بشكل اكبر في الاختيار من خلال قواعد ومعايير عادلة وموضوعية لتحقيق اهداف المنظمة وأهداف العاملين على حدا سواء وليس الاختيار على اساس الشخصية والمعارف والوساطة مع الاهتمام المتزايد من قبل المدراء في المنظمة المبحوثة براء واحوال العاملين والاستماع الى مطالبهم وشكواهم بوصفهم يمارسون دور تطوعي اضافي.
  ٤. العمل على ايجاد اساليب وطرق جديدة تسهم في توفير بيئة عمل جيدة لتبني افكار جديدة للعمل الوظيفي والعمل الاضافي ( السلوك التطوعي ) وعدم رفض اية فكرة او مقترح يقدمه الفرد العامل فيما يتعلق بعمله حتى وان كانت افكار غريبة او جديدة ، اذ ان زيادة تبني سياسات جديدة للأداء تعمل على زيادة انتماء الافراد العاملين لسلوكية العمل التطوعي التنظيمي .

٣٠

٥. ضرورة الاهتمام بأعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين على ادارة منظمات وقيادتها بنجاح وتميز ، وذلك من خلال اضافة مناهج متعلقة بالقيادة الادارية في مختلف المناهج التعليمية ، لغرس مبادئ والمفاهيم الاساسية للقيادة وكيفية انمائها سلوكيا"

٦. لا يمكن بسهولة تحويل اي فرد الى قائد تضافري تعاوني دون ان يكون لديه اية موهبة قيادية فطرية ، ولكن من خلال استخدام لبعض الاساليب الادارية يمكن ان يكسب تلك الصفة التضافرية ، وتأتي من خلال اساليب التناوب الوظيفي ، والتعليم المستمر ، والإرشاد...مما يعني ضرورة تفعيل تلك الاساليب وبدرجة عالية

### اولاً : المصادر العربية

١. ابو تايه ، بندر كريم ، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية مجلد ٢٠ ، العدد ٢ ، ١٤٥-١٨٦ .
٢. ابو سمعان ، محمد ناصر ، ٢٠١٥ ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
٣. احمد ، منار منصور ، درجة ممارسة رؤساء الاقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي كم وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية ، العدد ٤ ، الجزء ١ ، ٢٠١٥ .
٤. آمال ، عديله ، ٢٠١١ ، العمل التطوعي في ظل التغيير الاجتماعي في الجزائر ، دراسة ميدانية لبعض مناطق مدينة الاغواط ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، ورقلة ، الجزائر.
٥. البياتي، محمود مهدي ، ابو الشعير ، محمود جواد، ٢٠١٢ ، البرنامج Spss تطبيق عملي لتحليل البيانات الاحصائية ، ط ١ ، بغداد ، مكتب الجزيرة ، للطباعة والنشر .
٦. جبريل ، وائل محمد ، اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء ، مجلة افاق اقتصادية ، العدد ٤ ، مجلد ٨ ، ٢٠١٨ .
٧. الجعيثي، ختام قاسم ، ٢٠١٧ ، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية في الجامعة الإسلامية ، غزة .
٨. حسون ، محمد ياسين ، ٢٠١٦ ، اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سورية .
٩. الخصاونة، عاكف لطفي ،الجمال، حمدان رشيد ، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الاداري المعاصر والفكر الاسلامي، دراسة مقارنة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق، العدد ٣٠ ، ٢٠١٢ .
١٠. السعود ، راتب ، سلطان ، سوزان ، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية ، مجلة العلوم التربوية النفسية ، العدد: ٤ ، المجلد : ٩ ، ٣١- ٥٧ ، ٢٠٠٨ .

١١. الطبولي ، محمد عبد الحميد ، وسعد كريم ، رمضان ، والعبار ابتسام ، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة بنغازي ، العدد ٢ ، ٦٥-١٠٠ ، ٢٠١٥ .
١٢. العتيبي، منصور نايف وهجو، ابراهيم الزين، ٢٠١١ ، اصول الادارة: المفاهيم، والوظائف الاساسية، ط١ ، الرياض : شركة الرشد العالمية .  
٣١
١٣. علي ، محمد احمد خليفة ، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط ، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السواتية .مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد١٤ ، المجلد ٢ ، ١- ١٤ ، ٢٠١٣ .
١٤. القحطاني ، عبد السلام ، ٢٠١٤ ، الإبداع الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية.
١٥. القرشي ، مسعود بن خضر ، ٢٠١٣ ، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى، السعودية
١٦. قنديلجي ، عامر ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، ط٢ ، عمان ، الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ .
١٧. كاظم ،اموري هادي ، الطائي ، خالد ضاري ، الشكري ، عبد المنعم كاظم ، ٢٠١٣ ، الاحصاء التطبيقي اسلوب تحليلي باستخدام "Spss" ، ط١، بغداد ، الذاكرة للنشر والتوزيع .
١٨. مزهودة، نور الدين ، قرزة ، اسمهان ، اثر انماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد ٦ ، ٢٠١٧ .
١٩. المصري ، محمد شفيق سعيد، ٢٠١٥ ، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الازهر ، غزة.
٢٠. المغربي، كامل محمد ، الادارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧
٢١. مناصرية ، رشيد بن ختو ، فريد ، سلوك المواطنة التنظيمية واهميته في تحسين اداء العاملين ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد ٨ ، ٢١٩-٢٢٩ ، ٢٠١٥ .
٢٢. نجاح ، مباركي ٢٠١٧ ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ، دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بوشقرون ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة.
٢٣. واعر ، ٢٠١٥ ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خضيره ، بسكرة ، الجزائر .
٢٤. وليد، شلابي ، ٢٠١٦ ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

## ثانياً : المصادر الأجنبية

25-Arnoud , DE, Meyer, Collaborative Leadership :New perspectives in Leadership development, The European Business Review ,January – February,pp:35:40,2011.

26- . Natasha W .Veale ,M.Ed.: Comparison Between Collaborative and Authoritative Leadership styles of Special Education Administrators, JAASEP ,National Association of special Education Teachers spring / summer,pp:147:156,2010 .

27- . Arnoud DE,Meyer,2009, Collaborative leadership , university Cambridge Judge Business school.

٣٢

28- . Rosemary O'Leary , Lisa ,Blomgren,Yujinchoi, Teaching Collaborative Leadership: Id ease and Lessons for the Field ,journal of public Affairs Education ,JPAF,(6),(4),pp:565-592,2012.

29- Aracy,2013,What is Collaboration Australian Research Alliance for Children & youth enquiries @ aracy.org.au,pp1-3

30- Harper, Pamela J. (2015). Exploring Forms of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Antecedents and Outeomes. *Journal of Management and Marketing Research*, (18), 1-16.

31- .Bass, B. M. (2008). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research,&managerial applications,(4thEd).NewYorkCity: Free Press

32- Rubin H. Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools. 2009: Corwin PressPublication: The European Buesness Review, pp 35-40 Date: January - February 2011 Headline: Collaborative leadership: new perspectives in leadership development

33- Polat, S. (2009): Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591–159

34- Hasani, K., Boroujerdi, S. & Sheikhesmaeli, S. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *Global Business Perspective*, 1 (4), 452-470.

- 35- Jahangir, N., Akbar, M. & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior its Nature and antecedents. BRAK University Journal. 1(2), 75-85
- 36- .Mark A. Hager Jeffrey L. Brudney , 2004 Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers, The Urban Institute 1-13
- 37- Begam, Noorjahan. (2005), The Relationships between social Power And Organizational citizenship behavior: The Mediatonal Role of procedural justice, Organizational commitment, and job Satisfaction in context of A Private commercial bank in Bangladesh senior project report for Bachelor of Business Administratio
- 38- Ladebo, Olugbenga. (2004), "Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: The Case of Workers in Nigerias Agriculture Industry", Journal of the Reserch in Social Psychology Vol. 9, No 16.n
- 39- Arif, P,P & Tjutju, Y, & Eeng, A.(2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking. Universal Journal of Management .5(1) : 32-38
- 40- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? : Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information & management, 45(6), 394-402
- 41- Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997). "Meta-Analytic Review of Leader Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", Journal of Applied Psychology, 82 (6): 827-844
- 42- Rossi, M. (2011). "An Investigation into High Quality Leader Member Exchange Relationships and Their Relation to Followers Motivation to Lead". Dissertation Submitted to the College of Arts and Sciences University of South Florida for the Degree of Doctor of Philosophy
- 43- Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 297-316

٣٣

- 44- Anshul Garg, Samta Suri, Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public ,Banking Sector, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol.2, No. 7, July 2013

- 45- 21. Nadeem Ahmed et al, An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol.(2), No.(4), 2012, p.10
- 46- Kernodle, T. A., and Noble, D. (2013) Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics, American Journal of Business Education, Vol. 6, No. 2, 235-240
- 47- Rayner, J., Lawton, A., and Williams, H. M. (2012) Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?, Journal of Business Ethics, Vol.6, No. 2, 117-130 10
- 48- Ueda,2012 Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The Effects of Job Involvement, Organizational Commitment, and Collectivism – Japan
- 49- Khazaei, K., Khalkhali, A. & Eslame, N. (2014). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province. World Applied ..Science Journal, 13(2), 324-330
- 50- Kilinc, A. (2014). A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers, Journal of Curriculum and Teaching, 3(2), 60-77.
- 51- Tabassum, R. (2016). The Study of Relationship Between Dimensions of Organizational Citizenship Behavior and Gender Difference: A Literature Review. International Journal of Science .Technology and Management, 5 (2), 300-308