

دور سلوك القيادة المعاصره في السلوك التطوعي للعاملين

د. كاوه محمد فرج صابر قره داغي*

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان دور السلوك القيادي المعاصره في سلوك العاملين التنظيمية و طبيعة العلاقة التي تربطهما.

و تشير النتائج الى ان سلوك العاملين التنظيمية بأبعاده المختلفة متدني في هذه الاجهزة ، كما ان سلوك القيادي لا يرتقى الى مستوى تطلعات العاملين ، أيضا كشفت النتائج في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي و سلوك التطوعي العاملين ، لكن العلاقة بين العوامل الشخصية و هذين النمطين من السلوك بأبعادهما المختلفة ضعيفة نوعا ما ، وتحتاج الى العديد من الدراسات وقد انتهت هذه الدراسة بعدد من التوصيات الاكاديمية و العملية .

مقدمة:

يقوم العنصر البشري بدور فاعل في تيسير وصول المنظمات الى غاياتها أو اعاقبتها عن تحقيق هذه الغايات سواء كانوا رؤساء أو مروضين وان اختلفت الطرق او تباينت الوسائل فالأسلوب القيادي للمدير والسلوك الفردي للعامل قد يشكل عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي ، مما يتطلب معه ان يكون هناك تناغم ايجابي بينهما لتعزيز مستوى الكفاءة و الفعالية التنظيمية و ايجاد المواءمة بين أهداف التنظيم ومصالح الأفراد فلا شك انه كلما زاد اخلاص العاملين وتفانيهم في أداء أعمالهم . زاد ذلك من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتفوق فالاعمال الاضافية التطوعية التي يقوم بها العاملون لها تأثير بالغ على أداء المنظمة ، مما يدعو القائمين عليها الى العمل على كشف العوامل التي تقف خلف هذه السلوكيات الايجابية لتعزيزها

* مدرس / المعهد الفني / السلبيانية

مقبول للنشر خارج 2006/8/27

وتتميتها، ولعل من أهم العوامل المؤثرة في هذه السلوكيات الأسلوب القيادي المتبع في التعامل مع أفراد المنظمة . و انطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة الوقوف على مستوى سلوك العاملين التنظيمية او السلوك التطوعي الاختياري في الاجهزة الحكومية و كذلك السلوك القيادي المعاصره و العلاقة بينهما .

مشكلة البحث:

أن هذا البحث ما هو الا محاولة لمعرفة العلاقة بين سلوك العاملين التنظيمية والسلوك القيادي للمديرين في مختلف المستويات التنظيمية في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليمانية وعليه فانه من خلال الأسئلة البحثية الآتية يمكن تشخيص مشكلة البحث :

- 1- مامستوى سلوك العاملين التنظيمية في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ إدارة السليمانية؟
- 2- مامستوى السلوك القيادي في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليمانية ؟
- 3- ما العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك العامل التطوعي ؟
- 4- ما العلاقة بين الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي والأبعاد المختلفة لسلوك العامل التطوعي؟
- 5- ما العلاقة بين العوامل الشخصية وكل من السلوك القيادي وسلوك العامل التطوعية بأبعادهما المختلفة؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي . إذ يمثل المحور الأساس و الركيزة الرئيسية لبلوغ الأهداف و تحقيق الغايات التنظيمية . ويشكل هذا العنصر أهمية خاصة في العمل الحكومي الذي يقوم أساساً على تقديم الخدمات للمواطنين ، ومن ثم يصبح هذا العنصر أهم عناصر انتاج الخدمة على الإطلاق ، لأنه المحدد الأساسي لمدى فعالية الأداء و كفاءته في مثل هذه المنظمات .

فمعرفة مدى توافر السلوك التطوعي في العمل الحكومي وعلاقته ذلك بالسلوك القيادي سيجعلنا نبحث عن كيفية إيجاد السلوك التطوعي من خلال تعزيز سلوك القيادة والذي سيرتقي في النهاية بأداء العمل التنظيمي في الأجهزة الحكومية ، و يحسن من تقديم الخدمات و ترشيد النفقات وما إلى ذلك . ولعل العنصر الذي نعنيه والذي يعجز بالتغيرات على جميع الصعد يستدعي ضرورة تعظيم الفائدة من الموارد البشرية المتاحة في القطاع الحكومي ، ناهيك عن الانتقادات التي توجه

الى هذا القطاع بأنه منخفض الانتاجيه و الكفاءة و الفعالية مقارنة بالقطاع الخاص ، هذا كله يقود الى اهمية مثل هذه الدراسة الهادفة الى تحسين أداء العمل الحكومي من خلال تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- التعرف على مستوى السلوك القيادي لدى المديرين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليمانية .
- 2- التعرف على السلوك التطوعي للعاملين في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليمانية.
- 3- الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي و السلوك التطوعي للعاملين بأبعدها المختلفة .
- 4- بيان العلاقة بين العوامل الشخصية و السلوك القيادي و سلوك التطوعي للعاملين بأبعادهما المختلفة .
- 5- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

المخطط الفرضي للبحث



فرضيات البحث:-

- سيتم خلال هذا البحث اختبار الفرضيات الآتية:
- 1- عدم توفر السلوك التطوعي للعاملين بكافة أبعادها لدى العاملين في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / السليمانية.
- 2- عدم توفر السلوك القيادي لدى المديرين في الأجهزة المدروسة .
- 3- لا توجد علاقة بين السلوك القيادي للمديرين والسلوك التطوعي للعاملين في الأجهزة المدروسة.

الجانب النظري للمصداقة

1- مفهوم القيادة المعاصرة و أبعادها

لا يوجد تعريف محدد وواضح ومتفق عليه من قبل المهتمين ولعل السبب في ذلك يعود الى حداثة هذا الموضوع نسبياً في الفكر الإداري الحديث . ولكن يمكن ذكر مفهومها على أنها القيادة التي تصنع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمتها تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل . فالقادة يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين ، وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغير المستمر وتشجيع التعليم والتكيف السريع (Ackoft,1999,20) أما (Bass,1999,17) وهو الذي يعد رائد هذا الاتجاه فقد عرضها على أنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها و تعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعه و أهدافها ، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر الى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة كأنظرة الكرزمايتيه للقائد و إشباع الحاجات العاطفيه لكل فرد ، و/أو التشجيع الابداعي للموظفين .

و تتكون القيادة المعاصرة من أربعة أبعاد رئيسية (BASS,1994,37) هي:

التأثير الكرزمايتيكي أو الجاذبية القيادية (charisma) ، الدفع و الإلهام (inspiration) ، التشجيع الابداعي (intemectualstimulation) الاهتمام بالمشاعر الفرديه (individualized sonsideration) ، ويقصد بهذه الأبعاد الآتي:

- التأثير الكرزمايتيكي: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وأحاسيس بالرسالة العليا للمنظمة ، و غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم .

- الدفع والالهام: هي قدرة القائد على أصال توقعاته العالية الى الآخرين ، و استخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة ، أى أنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .
 - التشجيع الابداعي: قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل والبحث عن حلول منطقية لها .
 - الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعنى اهتمام القائد الشخصي بمروؤسيه وادراك الفروق الفردية بينهم ، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة ، والعمل على تدريبهم و أرشادهم لتحقيق مزيد من النمو و التطور (BASS,1994,41)
- تحدد هذه الأبعاد الاربعة مفهوم القيادة المعاصرة ، وتشدد على أنها ليست محدودة ولا تقتصر على المستوى الادارة الأعلى . بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الادارية في المنظمة : كل رئيس قسم او ادارة او مشرف في وحدة ادارية يمكن ان يمارس القيادة المعاصرة . الا أن وجودها في المستويات الادارية العليا ربما يكون أقوى ، حيث الفرصة أكبر لطرح الرؤية و أصالها الى الآخرين (schermerngorn,hunt&osborn,1998,222)

2- مفهوم السلوك التطوعي للعاملين وأبعاده

يعرف السلوك التطوعي للعاملين كما جاء عن (Organ,1990,159) وهو الذي يعد رائد هذا الاتجاه " بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ، و الأهداف الى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها وكفاءتها وينطوي هذا التعريف على القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة التي تعتاز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية وغير الخاضعة للمكافأة المباشرة والصراحة في نظام الحوافز الاداري للمنظمة ، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها وأستمرار أداءها وتتبع أهميتها من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة ، ومنها :

أنه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والادارات المختلفة ، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ، كما أنه يساعد على تخفيض حاجة المنظمة الى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة ، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والأستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، أضف الى ذلك أنه

يسهم في تحسين قدرة المديرين و زملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال ، و جدولة الأعمال وحل المشكلات (Bornan&Motowidlo,1993,210).
ويقوم السلوك التطوعي للعاملين على أساس خمسة أبعاد رئيسية هي :
- الأيثار ، Altruism ، والكراسة Courtesy ، والروح الرياضية Sportsmanship ، والسلوك الحضاري Civic Virtue ، ووعي الضمير Conscientiousness .
(Organ & Rayan, 1995, 288; Farh Early & Shu-Chi, 1997, 431)
ويعني كل بعد من هذه الأبعاد ما يأتي :-

- الأيثار ، ويقصد به مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء ، الرؤساء ، العمال) في المهام المتعلقة بالعمل.
 - الكراسة ، وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل ، وأدراكه لتأثير السلوك على الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين ، وتجنب إثارة المشكلات مع الآخرين.
 - الروح الرياضية ، ويقصد بها مدى تحمل الشخص لأي مناعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك ، وأدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لاجاز العمل.
 - السلوك الحضاري ، ويعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة ، والأهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، والمحافظة على التغيير ، وقراءة مذكرات المنظمة وأعلاناتها ، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
 - وعي الضمير ، ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور ، واحترام اللوائح والأنظمة ، والاستراحات ، والعمل بجدية.
- وتمثل هذه الأبعاد الخمسة الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك التطوعي للعاملين وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين كـ (سلوك المواطنة التنظيمية ، السلوك الإيجابي للموظفين ، ...الخ) لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية وبالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي مكونات الأساسية للسلوك التطوعي للعاملين في المنظمة.

3- العلاقة بين القيادة وسلوك التطوعي للعاملين :-

تشكل القيادة الادارية احدى أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية وتكوين المبادئ والقيم الثقافية المنظمة وأعضائها كما تقوم بدور بارز في تشكيل قيم المرووسين وأهدافهم

وظموحاتهم من خلال احتدادهم لقيم قاداتهم ومعتقداتهم ، والعمل على تبنيها والأخذ بها فالقائد يعمل دوماً على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لاداء اعمالهم بشكل متميز قد يفوق هذا الادارة نطاق الادوار الرسمية المحددة لهم ، وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً ، كالمعمل كنموذج يحتذى به ، والتشديد على قبول اهداف الجماعة ، والاهتمام والدعم الشخصي لمرؤوسيه ، والتشجيع الابداعي ، هذا كله من شأنه ان يشجع المرؤوسين على الانغراط في سلوك تطوعي اختياري خارج نطاق الادوار المحددة لهم رغبة في تحقيق تطلعات رئيسهم وطموحه . وتمشياً مع المستوى العالي من الثقة والاحترام التي يكنها هؤلاء المرؤوسين لرئيسهم (Podsakoff, Moorman & Fetter 1990 , 110).

ومن هنا فان هذه الدراسة تفترض وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي للرئيس وسلوك التطوعي للعاملين.

الدراسات السابقة

يعد موضوع القيادة وسلوك التطوعي للعاملين من بين الموضوعات التي بلغت شأواً كبيراً في الفكر الاداري مؤخراً ، مما أفضى الى العديد من الدراسات الميدانية التي تبحث اهميتها وأثارها في المنظمات المختلفة ويمكن عرضها كما يلي :-

1 . دراسات حول القيادة المعاصرة :-

تشير الدراسات التي تم استقصاؤها الى ان القيادة المعاصرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المتغيرات مثل الرضاء الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، تحسين الجودة ، الاداء التنظيمي ، العدالة التنظيمية وكانت اغلب هذه العلاقات علاقات ايجابية معنوية (Seltzer & Bass 1990 , Yammerino, Spargler & Bass, 1993)

كما وجد (Zelenznik, 1990) ان هذا النمط من الخيارات ذات التأثير كبير على الثقافة التنظيمية وقيم الموظفين واهداف المنظمة وفلسفتها كما وجد (Howell & Avolio, 1993) وجود اثر ايجابي لقيادة المعاصرة على الاداء التنظيمي من خلال تأثيرها على مستوى الدعم للابداع والتجديد ومستوى التحكم الذاتي للقائد ويمكن التنبؤ بما سيكون عليه الاداء التنظيمي بالمنظمة كما وجد دراسة (Ross , 1997) ان القيادة المعاصرين اكثر مرونة ورحمة ورؤية وعملية واقل

استبداداً من القادة غير التحوليين ويهتمون بالجوانب العاطفية والانسانية ويحشون التغيير والتطوير ولا يميلون الى الاداء الروتيني .

2. دراسات حول سلوك التطوعي للعاملين :-

توصلت دراسة (William & Arderson 1991) الى ان سلوك التطوعي للعاملين يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والابداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية . كما توصلت دراسة (Podsak off ..et.al, 1991) الى ان هناك علامة ايجابية قوية بين سلوك التطوعي للعاملين وجودة كمية العمل المنجز من خلال تقليل الحاجة الى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاط الاساس وتوجيهها الى الاهداف الانتاجية كما توصلت دراسة (Chen, Gui & Seyo , 1998) الى ان هناك علاقة قوية بين التسرب الوظيفي وسلوك التطوعي للعاملين فقد اظهر العاملون الذين يرغبون في ترك العمل سلوكاً متدنياً في المواطنه والعكس صحيح كما توصلت دراسه كل من (Wanyer & Rush, 2000 ; Organ ,1991 ; Tarsky , 1993 ; Bolor , 1997 ; Schap, 1998; Lonovsky , 1998

الى ان هناك علاقة بين سلوك التطوعي للعاملين وكل من رضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، والثقافة التنظيمية .

3. دراسات حول القيادة المعاصرة وسلوك التطوعي للعاملين :-

تعد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة نسبياً بسبب حداثة هذين الموضوعين وتختفي هذه الدراسات في القطاع العام سواء عالمياً او اقليمياً واقتصرت فقط على القطاع الخاص كما جاءت في دراسة (Pillia , Schriesheim & Williams , 1999) حيث وجدوا علاقة طردية ذات دلالة احصائية بينهما مفسرين اسباب وجود هذه العلاقة بان القائد المعاصر يعمل دائماً على حفز موظفيه للقيام باكثر مما هو متوقع منهم من خلال تعظيم مستوى الثقة بينهما كم كشف دراسة (Machenzien , Podsakoff & Rich, 2001) على حوالي 477 مندوب مبيعات عن وجود علاقة قوية مباشرة بين السلوك القيادي المعاصر وكل من اداء المندوبين وسلوك التطوعي للعاملين اكثر من سلوك القائد التبادلي

اما في مجال الدراسات العربية فقد كانت دراسة (احمد بن سالم العامري، 2002 ، خليفة، 1997، زايد، 2000) وجود العلاقة الايجابية بين السلوك التطوعي للعاملين والرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة المعاصرة .

منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة :-

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على العديد من أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وعلى مختلف المستويات الادارية تم استخدام المنهج المسحي الذي يسمح استقصاء اكبر عدد من مفردات مجتمع البحث ، مما يجعل امكانيه تعميم النتائج اكبر من غيره من مناهج البحث العلمي (الحقلي أو التجريبي) .

2. مجتمع الدراسة واختيار العينة :-

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليمانية في إقليم الكوردستان العراق ممن يشغلون المراتب الوظيفية المختلفة . وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفه حيث تم اختيار اولاً مستوى المدراء العاملين ثم بعد ذلك تم اختيار افراد العينة من مختلف المراتب الوظيفية مع تركيز اكبر على المراتب الوسطى لانها تمثل غالبيه المراتب الوظيفية في السلم الاداري ورغبه في تمثل مجتمع الدراسة باكبر عدد ممكن من افراد العينة تم توزيع (450) استبيانه على الموظفين في مختلف أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بلغ العائد والصالح منها حوالي (435) استبيانه وذلك 96.67% وهو معدل استجابة عال جداً ومقبول في العلوم السلوكية .

3. إدارة جمع البيانات :-

استخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانة لاستقصاء اراء افراد العينة حيث تكونت من ثلثه اجزاء .

جزء خاص بالسلوك القيادي .

جزء خاص بالسلوك التطوعي للعاملين .

جزء خاص بالأسئلة العامة .

استلمت الجزء الاول على ثلاثة وعشرون سؤالاً حسب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج تقسّم الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي . ومن أمثلة الاسئلة التي استخدمت لقياس الأبعاد المختلفة ما يأتي :-

- التأثير الكرزماطيكي / يمثل المؤيدين القدوة التي تحاول ان نتبعها .
 - التشجيع الابداعي / يعطى المديرون اراء متجددة في رؤية الاشياء التي كانت بالنسبة لنا غير واضحة .
 - الحث والالهام/ يزيد المديرون من تفاؤلنا بالمستقبل .
 - الاهتمام الفردي / يعامل كل مرؤوس حسب طبيعته وظرفه .
- هذا المقياس تم تصميمه من قبل (Bass & Avolio) وتم ترجمته الى العربية من قبل (الهواري , 1991) وتم اختياره على عينه من افراد مجتمع الدراسة للتأكد من صدقه وثباته وقد بلغ معامل الثبات الداخلي (Cronbach s alpha) حوالي (0.94) وهو معدل ثبات عال .
- اما الجزء الثاني الخاص بسلوك التطوعي للعاملين فقد تضمن خمسة عشر سؤالاً حسب مقياس ليكرت الخماس المتدرج . ومن أمثلة الاسئلة التي استخدمت لقياس الأبعاد المختلفة ما يأتي :
- الايثار / يقوم الموظف باداء عمل زملاءه في حاله غيابهم .
 - وعي الضمير / الموظف المنضبط دائماً يلتزم بمواعيد العمل .
 - الكياسه / يحترم الموظف حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم .
 - الروح الرياضيه/يقضى الموظف معظم الوقت في الشكوى من ابسط مشكلات العمل .
 - السلوك الحضاري/بواجب الموظف على حضور اللقاءات والندوات الرسمية التي يعقدها الجهاز الاداري .
- بلغ معامل الثبات لهذا المقياس حوالي (0.8) حيث يعد مقياس ثبات عال ومقبول .

4. معالجة وتحليل البيانات :-

بعد ان تم جمع البيانات باستخدام اسلوب الاستبانات من افراد عينه الدراسة تم مراجعتها للتأكد من مدى السلامة والصحة في تعبئتها ، بعدها تم ترميزها وترقيمتها حيث اعطيت الاجابه (موافق جداً) قيمه (5) ، الاجابه (غير موافق مطلقاً) قيمة (1) ، وهكذا لما بينهما ، بعدها ادخلت في الحاسب الالى باستخدام البرنامج الاحصائي المعروف SPSS حيث تم عكس جميع الاسئلة السلبية لتكون بنود الاستبانته في كل جزء متوافقاً بعضها مع بعض بعدها تم معالجة هذه البيانات باستخدام مجموعه من الحزم الاحصائية كالموسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط .

تحليل البيانات

طُرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات حول السلوك القيادي وسلوك التطوعي للعاملين والعلاقة بين الأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين وبينها وبين العوامل الشخصية لأفراد العينة ، يستعرض هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي وكما يلي :-

أولاً :- التحليل الوصفي للخصائص الأفراد العينة .

يوضح الجدول (1) أن متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة بلغ حوالي (38) سنة مع وجود عدد منهم يزيد على هذا الرقم أو يقل ، كما يشير إلى ذلك الانحراف المعياري ويوصي بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الراشدين .

أما من ناحية المرتبة الوظيفية والتي يشغلونها فبلغ المتوسط الحسابي حوالي المرتبة الثامنة مع إدراك هناك عدداً من الموظفين يشغلون مراتب وظيفية أقل من الثانية أو أكثر منها كما يوضح ذلك الانحراف المعياري .

وبخصوص الخبرة يتبين أن متوسطها بلغ حوالي (8) سنة مما يعني أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة تجعلهم قادرين على إعطاء معلومات من الواقع التنظيمي الذي يعيشونه كما أن العينة تنصف بارتفاع متوسط تعليمها ، حيث الأكثرية منها من الشهادة الجامعية أو شهادة الدبلوم الفني (المعاهد الفنية) كما يوضح ذلك المتوسط لحسابي والبالغ حوالي (4.43) أضف إلى ذلك أن طبيعة الوظائف التي يشغلونها كانت كتابية فنية حيث بلغت نسبة شاغلي الوظائف الكتابية حوالي (42%) أما الفنية (58%) ومن ثم هناك الرؤساء والمؤسسين مما يعني تمثيل الشرائح المختلفة للموظفين .

ثانياً :- التحليل الوصفي لسلوك التطوعي للعاملين :-

توضح البيانات الواردة في الجدول (2) رؤية الموظفين لمستوى سلوك التطوعي للعاملين في المنظمات التي يعملون فيها ويتبين من الجدول أن هناك ميلاً للاتفاق والموافقة على توافر سلوك التطوعي للعاملين بشكل عام . وإن كان هذا المستوى ليس قوياً كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ (3.82) وبأمعان النظر إلى الأبعاد المختلفة لسلوك التطوعي للعاملين إلى أن هناك أبعاداً يتفقون على توافرها في الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها وأبعاد أخرى ينقسمون حولها ما بين موافقين عليها وغير موافقين فمن الأبعاد التي يوافقون عليها (الأيثار ، الروح الرياضية ووعي الضمير) كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ (5.12 ، 3.88 ، 3.94) أما الباقى فأنهم ينقسمون حولها وهذه النتائج تشير إلى أن هناك فئة ترى أن هذه الأبعاد متوافرة على حين

توجد فئة أخرى تنكر وجودها مما أدى إلى انقسام العينة ، وجعل من غير الممكن القول بتوافر هذه الأبعاد من السلوك أو عدم توافرها والذي قد يعود إلى عوامل أخرى سنحاول الكشف عنها لاحقاً ، لذا يتم قبول فرضية العدم الأولى.

ثالثاً :- التحليل الوصفي للسلوك القيادي :-

لمعرفة مستوى السلوك القيادي بأبعاد المختلفة لدى المديرين في الأجهزة المدروسة يظهر الجدول (3) نتيجة استقصاء برؤية الموظفين أفراد العينة جاء فيه أن هذا السلوك موجود ولكنه بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25) وهو ما يصدق على الأبعاد المختلفة لهذا السلوك حيث بلغ المتوسط الحسابي للتأثير الكرزماتيكى ، الاهتمام الفردي ، الواقع والالهامية والتشجيع الابداعي (2.19 ، 2.11 ، 2.23 ، 2.48) على التوالي وهذا يدل على أن هذا السلوك لا يرتقى إلى المستوى المأمول ولا يحظى برضا جميع الموظفين ويحتاج إلى مزيد من تفعيل ، لذا يتم قبول فرضية العدم الثانية.

رابعاً :- العلاقة بين السلوك القيادي والسلوك التطوعي للعاملين :-

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للسلوك القيادي وسلوك التطوعي للعاملين ويتضح أن هناك علاقات ذات دلالة احصائية بين بعض الأبعاد وعدم وجود أية ارتباط بأي علاقات ذات دلالة احصائية أهم ما وجد أن السلوك القيادي الإيجابي يرتبط بعلاقة ايجابية مع سلوك التطوعي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط (30%) عند مستوى (0.01) كما يعني أن الموظفين يأمن بوجود السلوك التطوعي للعاملين في حالة وجود سلوك القيادي .

ومن خلال نفس الجدول يلاحظ عدم وجود أية علاقة بين أبعاد القيادة وسلوك التطوعي للعاملين (الروح الرياضيه) مع وجود علاقة ضعيفة مع بعد (الايثار) وقد يعود سبب عدم وجود العلاقة بين هذه الأبعاد والقيادة يعود إلى أن هذه الأبعاد لها سمات ذات طابع شخصي ينطوي وينمو مع تطور ونمو الفرد ولا يتأثر كثيراً بالعوامل الخارجية في محيط العمل كالأسلوب القيادي أما بقيه الأبعاد فيرتبط بعضها ببعض العلاقات متوسطة القوة تراوحت بين (0.1-0.34) ويوحى ذلك بأن الأسلوب القيادي بأبعاده المختلفة يؤثر في السلوك الحضاري للموظف ، ووعي الضمير ، الكياسة ، الامر الذي يقودنا إلى القول بأن القائد الذي يسلك وفقاً للسلوك القيادي بأبعاده المختلفة ينعكس سلوكه على الموظف فيتمتع بسلوك الحضاري أفضل ووعي للضمير والطاقة في التعامل :- زملائه ورؤسائه وعملائه .

خامساً : - العلاقة بين العوامل الشخصية والابعاد المختلفة لسلوك القيادة و سلوك التطوعي للعاملين .

تتضح العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة (العمر ، المؤهل العلمي ، المرتبة الوظيفية ، الخبرة وطبيعته الوظيفية ، الكتابية ، مهنية) والسلوك القيادي بأبعاده المختلفة في الجدول (5) ، (6) وجود علاقة ضعيفة بين (التأثير الكورماتيكي و المؤهل العلمي ، التشجيع الابداعي وطبيعة الوظيفة ، السلوك القيادي العام) وكل من المؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة (0.16- , 0.11- , 0.12- , 0.1-) على التوالي ويمكن تفسيرها على أن أصحاب المؤهلات العلمية لا يرون أن هناك تأثيراً كورماتيكياً للقياديين في منظماتهم ولا للسلوك القيادي اجمالاً مما يجعلهم غير راضين عن السلوك القيادي للمسؤولين في منظماتهم .

أما بالنسبة الى العلاقة بين العوامل الشخصية والابعاد المختلفة للسلوك التطوعي للعاملين فيبين أن العمر هنا علاقة ضعيفة نسبياً بين العمر وكل من (الايثار ، الروح الرياضيه ، سلوك التطوعي للعاملين العام (0.11,0.11,0.12) على التوالي وهذا يدل على أن الموظفين كبار السن يتمتعون أكثر من الصغار السن بالايثار والروح الرياضيه وسلوك التطوعي للعاملين وما يقال عن العمر ينطبق علم المرتبة الوظيفية بعلاقتها مع كل من الايثار والروح المعنويه ولا يوجد علاقة مع بقية الابعاد الاخرى بما في ذلك سلوك التطوعي للعاملين كذلك وجد أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرة والسلوك الحضاري والروح المعنويه وسلوك التطوعي للعاملين .

ووجود علاقة احصائية بين المؤهل العلمي والايثار (0.13) وعدم وجود العلاقة بين المؤهل العلمي ووعي الضمير (- 0.15) مما يعني أن أصحاب المؤهلات العلمية العليا يرون أن الموظفين يتمتعون بالايثار ، اما وعي الضمير فأنهم يزونه أقل من ذوي المؤهلات العلمية الدنيا ، لذا يتم رفض فرضية عدم العلاقة.

الاستنتاجات :

تتلخص اهم الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة في الاتي :-

1. أن السلوك التطوعي للعاملين في أجهزة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إدارة السليماتية لايزال دون المستوى المطلوب في ابعاده المختلفة مما يعطى صوره وحجم التحديات التي ستواجهها هذه المنظمات في العصر الراهن ما لم تعمل على تنمية الروح التطوعي للعاملين والتي سوف تؤدي بها الى تطور والتقدم والازدهار التي تضاهي مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر وفي العالم المتقدم.

2. عدم توفر السلوك القيادي بالدرجه المرضيه مما يتطلب ادراك حقيقه تدنى هذا المستوى والعمل على تعريضه واذكائه بين المسؤولين لمختلف المستويات التنظيميه .
3. وجود علاقة ايجابيه بين السلوك القيادي وسلوك التطوعي للعاملين .
4. عدم تمتع المدراء الأجهزة المدروسة بسمات القادة وهذا السلوك القيادي يعمل على عدم تحفيز الموظفين للقيام بالنشاطات خارج نطاق الادوار الرسمية والى الانضمام للنشاطات التطوعية الاختياريه التي من شأنها عدم الارتقاء بالعمل التنظيمي.
5. عدم تأثير السلوك التطوعي للعاملين والسلوك القيادة بعمر الموظف أو المرتبه الوظيفيه او خبرته او مؤهله .

التوصيات :

1. ايجاد ثقافة تنظيميه تسهم في تنمية مفهوم السلوك التطوعي الاختياري للعاملين لما له اثار ايجابيه على اداء العاملين والمنظمه وخاصه في ظل زياده الحاجه الى الخدمات التعليميه .
2. بناء سلوك القيادة في مختلف المستويات القيادية التنظيميه مما تسهم في حركه التغيير والتكيف وتمييز العاملين وبناء الرؤيه الواضحه المستقبليه للمنظمه لدى قيادتها .
3. عقد دورات تدريبيه للموظفين في مختلف المستويات الاداريه لتعميق ادراكهم لمفهوم السلوك القيادي والسلوك التطوعي للعاملين .
4. دراسة اسباب عدم تمتع الموظفين بالسلوكين (القيادي ، والتطوعي) ومن ثم تسهيل عمليه التعامل مع محدداتها.

جدول (1)

التحليل الوصفي للعوامل الشخصية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	38	7.51
المرتبة	7.82	3.25
الخبرة	8.70	7.58
المؤهل العلمي	4.43	2.02

طبيعة الوظيفة	اشرافيه	غير اشرافية
العدد	183	252
النسبة المئوية	%42.06	%57.94

جدول (2)

التحليل الوصفي لأبعاد السلوك التطوعي للعاملين

المتغير	المتوسط الحسابي
مساعدة الموظف للأشخاص الآخرين الأثر	5.12
الكياسة	3.01
الروح الرياضية	3.88
السلوك الحضاري	3.16
وعى الضمير	3.94
سلوك العامل العام	3.82

جدول (3)

التحليل الوصفي لأبعاد القيادة

المتغير	المتوسط الحسابي
التأثير الكرزماتيكي	2.19
الاهتمام الفردي	2.11
الدوافع الألهامية	2.23
التشجيع الابداعي	2.24
القيادة اجمالاً	2.25

× عند مستوى معنوية 0.05

• عند مستوى معنوية 0.01

0

جدول (4)

معاملات الارتباط السلوك القيادي وسلوك التطوعي للعاملين

المتغير	التأثير الكارزماطيكي	الاهتمام الفردي	الدوافع الالهامية	التشجيع الابداعي	القيادة
الايثار	0.06	0.1×	0.1×	0.01	0.08×
السلوك الحضاري	0.27+	0.2+	0.14+	0.1×	0.23+
وعي الضمير	0.36+	0.31+	0.23+	0.2+	0.34+
الكياسة	0.32+	0.29+	0.26+	0.2+	0.32+
الروح الرياضية	0.01	0.01	0.04	0.06	-0.02
سلوك التعاوني العام	0.31+	0.28+	0.21+	0.14+	0.3+

جدول (5)

معاملات الارتباط بين السلوك القيادي والعوامل الشخصية لأفراد العينة

المتغير	التأثير الكارزماطيكي	الاهتمام الفردي	الدوافع الالهامية	التشجيع الابداعي	القيادة التحويلية
العمر	0.04	0.06	0.02	0.05	0.05
المرتبة	-0.08	-0.03	-0.03	-0.03	-0.06
الخبرة	-0.03	0.01	-0.02	-0.03	-0.02
المؤهل العلمي	-0.16+	-0.03	-0.08	-0.09	-0.12×
طبيعة الوظيفة	-0.09	-0.11	-0.01	-0.11×	-0.10

جدول (6)

معاملات الارتباط بين السلوك التطوعي للعاملين والعوامل الشخصية لأفراد العينة

المتغير	الايثار	السلوك الحضاري	وعي الضمير	الكياسة	الروح الرياضية	سلوك التطوعي العام
العمر	0.12	0.01	0.01	0.01	0.11×	0.11×
المرتبة	0.11×	0.01	-0.06	0.01	0.2+	0.08
الخبرة	0.08	0.1	0.02	0.03	0.1×	0.1×
المؤهل العلمي	0.13+	0.09	-0.15	-0.03	0.08	-0.02
طبيعة الوظيفة	-0.08	-0.08	0.03	-0.03	0.03	-0.06

المراجع العربية

- 1- احمد سالم العامري وثامر محمد الفوزان ،، مقاومة الموظفين للتغير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، اسبابها وسبل علاجها، مجلة الادارة العامة ، المجله، 37، العدد 1997,3
- 2- احمد بن سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنه التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية، المجله العربية للعلوم الادارية العدد الاول، 2002 .
- 3- سيد الهوارى ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن 21 القاهرة ، مكتبة عين الشمس، 1999.
- 4- عادل محمد زايد، تنمية سلوك المواطنه التنظيمية للعاملين في قطاع الاعمال المصري ، دراسة تطبيقية ، مجله المحاسبة والادارة والتامين ، العدد الخامس ، 2000 .
- 5- محمد عبد اللطيف خليفه ، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة . دراسته تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكيه المدنيه ، المجله العربية للعلوم الادارية ، المجلد 5 ، العدد 1، 1997.

المراجع الأجنبية

1. Ackoff, R., Transformational Leadership, Strategy & Leadership, 1999.
2. Bass, B. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership- London: Sage Publications, 1994.
3. Schermergorn, J. Hunt, J. & Osborn. R. Basic Organizational, Behavior, 1998. NY. John Wiley & Son, Inc. San Francisco: Tossey – Bess.
4. Borman, w. & motowidlo, S. 1993. Expanding the Criterion Domain to include Elements @ Can textual performance, In N. Schmitt & W.
5. Chen, X, GUI, C. and Sego, D. 1998. The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and preliminary TESTS OF key Hypotheses. Journal of Allied Psychology.
6. Organ. D. & Knovsky, M 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Allied Psychology.
7. Organ, D. & Ryam, k. 1995. A Meta- analytical Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Transformational and Charismatic Leadership theories Leadership Quarterly.

8. Podsakoff, P., Ahearne, M-and Mackenzie, S- 1997. Organizational citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work group Performance- Journal of Applied Psychology.
9. Podsakoff, P., Moorman, R., and Fetter, R- 1990- Transformational Leader and Organizational Citizenship Behaviors. The Leadership Quarterly.
10. Williams. And Anderson, S. 1441- Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in- role Behavior- Journal of Management.