

أثر توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على الرضا  
الوظيفى والسلوك الاجتماعى الإيجابى للمرؤوسين :  
إختبار الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة  
(دراسة ميدانية)

دكتور

محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

# أثر توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين : إختبار الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة

د / محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

أولاً : مقدمة البحث

١- تمهيد

بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م أصبح من الضروري دراسة سلوكيات القادة ودراسة القيم المؤثرة في هذه السلوكيات من أجل تحديد تلك القيم التي تؤثر إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في بيئة العمل لتأسيسها وتدعيمها ، وتحديد القيم التي تؤثر عليها سلبياً للتخلص منها. ويعتبر التوجه نحو الآخر **Other Orientation** أو الاهتمام بالذات **Self-Interest** من القيم التي من المتوقع أن تؤثر في سلوكيات القادة التي تنعكس على أداء واتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ( De Dreu, 2006; Barrow & Mirabella, 2009 ) .

تحظى سلوكيات القيادة القائمة على التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات بأهمية ملموسة في هذه الفترة الحرجة في تاريخ مصر التي تعقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ؛ لأن هذه الثورة قام بها الشعب المصري من أجل إنهاء حكم الفرد القائم على الاستبداد والديكتاتورية والتخلص من الظواهر السلبية التي انتشرت في المجتمع المصري الناتجة عن سلوكيات القادة مثل الأنانية وتغليب المصلحة الذاتية على مصلحة الآخرين ، والاستئثار بالحكم والرأى ، وتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة ( راجع : المهدي ، ٢٠١١ ، النجار وأبوداود ، ٢٠١٢ ، ياسين ، ٢٠١٢ ) .

لقد كانت العلاقة بين القادة والمرؤوسين تعتمد في المقام الأول على التبادل الاقتصادي ( Barrow & Mirabella, 2009 ) بمعنى أن المرؤوسين ينجزون المهام الموكلة إليهم والقادة بدورهم يكافئونهم مادياً على مجهودهم ، ومن ثم فإن العلاقة بينهم قامت على المصلحة الذاتية للطرفين ، ولكن مع تزايد المنافسة العالمية والحاجة إلى انهماك الموظف بدرجة كبيرة في الأنشطة التنظيمية فإن بعض القادة أعادوا النظر في فعالية أنماط القيادة المهمة بالذات في القرن ٢١ . هؤلاء القادة يعلمون أن نجاح منظماتهم يعتمد على الرغبة في تبني أنماط قيادية تحفز العاملين على التفوق وتؤدي إلى إنجاز الأهداف التنظيمية وتحقيق موقف تنافسي قوى ( Barrow & Mirabella, 2009 ) . إن القادة يسألون كيف نستطيع أن نحفز الموظفين لكي يكونوا أكثر إفادة واهتماماً بمساعدة الآخرين والمنظمة ؟ ( Grant, 2009 ) وكيف نؤسس لديهم دوافع وقيم التوجه نحو الآخر ؟ بحيث يشاركون في السلوكيات التي تحمى وتشجع العدالة الاجتماعية والسعادة الإنسانية

( Meglino & Korsgaard, 2004; Grant, 2009 ) وكيف يتم دفعهم لخدمة العامة من خلال عمل يفيد الآخرين؟ (Perry & Hondeghem, 2008) لأن المصلحة الذاتية ليست الدافعية الوحيدة التي توجه سلوك ومجهود الفرد في العمل ( Grant, 2009 ) ، وفي المنظمات يواجه الأفراد الاختيار بين اهتماماتهم الخاصة أو خدمة مصالح فريقهم أو خدمة هدف الشركة الأعلى ( De Dreu, 2006 ) .

أكد العلماء في مجال علم النفس التنظيمي أن السلوك التنظيمي يوجه من خلال مفاهيم أكثر من الاهتمام بالذات ، وأعطوا اهتماماً متزايداً لمفهوم التوجه نحو الآخر ( Meglino & Korsgaard, 2004; De Dreu, 2006 ) . أشار ( De Dreu, 2006 ) إلى أن الموظف ربما يشعر بالالتزام العاطفي نحو المنظمة وربما يساعد الآخر لأن لديه أهدافاً مفيدة يرغب في تحقيقها واهتماماً صادقاً نحو الآخر ، والأمر يتوقف على الدرجة التي عندها يكون الموظف مهتماً بحاجاته الخاصة وأيضاً الدرجة التي عندها يكون متوجهاً نحو تحقيق حاجات الآخرين الذين هم رؤوسه أو زملاؤه أو عملاؤه أو المنظمة ككل .

بالنسبة للقادة فإن قيمة التوجه نحو الآخر تمكن القادة من التركيز على الأهداف التنظيمية ورفاهية الموظفين ؛ لأن القادة الذين يركزون على السلوكيات والاتجاهات التي تنشأ من التوجه نحو الآخر يبحثون عن إنجاز الأهداف التي تكون شاملة وليست منفردة ، هؤلاء القادة ينجزون الأهداف التي سوف تفيدها كل الأطراف بدلاً من إنجاز الأهداف التي تفيدهم بمفردهم ( Barrow & Mirabella, 2009 ) إنهم يركزون على مبادئ التعاون والتلاحم والاستيعاب ويؤكدون على القواعد المجتمعية ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) . من الأنماط القيادية التي تعبر عن توجه القادة نحو الآخر القيادة الخيرية والقيادة الخادمة ( Barrow & Mirabella, 2009 ) والقيادة الأخلاقية ( De Hoogh & Den Hartog, 2008 ) ونمط القائد ذو التضحية بالذات ( De Cremer & Van Knippenberg, 2004 ) . على الجانب الآخر فإن القائد ذا الاهتمام بالذات هو قائد يستخدم نفوذه في خدمة مصالحه الخاصة ولا يهتم بحاجات المرؤوسين ، ويعتمد على الهيمنة الشخصية والديكتاتورية التي تخدم مصلحته الذاتية ، وتعتبر القيادة الاستبدادية أحد أنماط القيادة المهمة بالذات ( De Hoogh & Den Hartog, 2008 ) ، واعتبر ( Barrow & Mirabella, 2009 ) أن نمط القيادة الإجرائية هو نمط القيادة المعبر عن اهتمام القادة بالذات الرشيد .

أشار ( Korsgaard, Meglino, & Lester, 2004 ) إلى أن الثقافات الشرقية تقوم على طبيعة الثقافات الجماعية الموجهة نحو الآخر التي تشجع على التآلف بين الأشخاص والاعتماد المتبادل بينهم، وتعمل على تلاحم الجماعة ، وتقليل الفروق بين الأفراد أنفسهم والآخرين أكثر من الثقافات الغربية القائمة على الفردية التي تميل إلى تدعيم الذات . إن وجهة النظر هذه تؤدي إلى افتراض أن الأفراد في المجتمعات الشرقية مثل مصر تميل إلى قبول سلوكيات الأفراد ( قادة أو غير قادة ) القائمة على التوجه نحو الآخر وربما لا تقبل السلوكيات القائمة على الاهتمام بالذات .

## ٢- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في دراسة دور قيم التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات في سلوكيات القيادة من أجل إظهار آثار هذه القيم ( الإيجابية أو السلبية ) على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين مما يساعد على تبني الأنماط القيادية التي تتفق مع القيم التي تؤثر إيجابياً على هذه الاتجاهات والسلوكيات والتخلص من الأنماط القيادية التي تؤثر عليها سلبياً لكي يتحقق الاستقرار والإنجاز في بيئة العمل في الفترة التاريخية الحالية التي تمر بها مصر بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م . يضاف إلى أهمية البحث أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات بالنسبة للقيادة وأثرها على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين وتعمل الدراسة الحالية على سد هذه الفجوة .

## ٣- مشكلة البحث

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية ميدانية من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع عدد من المرؤوسين والرؤساء المباشرين في المنظمات الخدمية في مدينة كفر الشيخ ، بالإضافة إلى ملاحظات الباحث الشخصية حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى اهتمام القادة في هذه المنظمات برعاية مصالح الآخرين داخل المنظمة وخارجها وانعكاس ذلك على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص المشكلة وصياغة الفروض ، وتتمثل أهم هذه النتائج في الآتي :-

- ١- يسعى معظم القادة في هذه المنظمات إلى الانفراد بالسلطة واتخاذ القرار ، ولا يهتمون بتحقيق حاجات المرؤوسين ، ولا يشجعون على سلوكيات المساعدة داخل المنظمة .
- ٢- لا يوجد تآلف وتعاون بين الأفراد داخل المنظمة .
- ٣- انخفاض الممارسات العادلة من القادة في توزيع الموارد والمكافآت .
- ٤- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا تقوم على الاحترام والتقدير .
- ٥- انخفاض مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين منها .

بناء على الدراسة الاستطلاعية ونظراً لحاجة بيئة العمل في هذه الفترة التاريخية التي تمر بها مصر بعد ثورة ٢٥ يناير إلى قيادات تسعى إلى الاهتمام بمصالح الآخرين بدلاً من الاهتمام بالذات وتبني القيم التي تؤثر إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين من أجل تحقيق الاستقرار والتعاون والإنجاز تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي :

هل تؤثر قيم توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين في المنظمات الحكومية الخدمية بعد ثورة ٢٥ يناير ؟

وينقسم التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية الآتية :

١- هل يؤثر توجه القادة نحو الآخر إيجابياً على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ؟

٢- هل يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ؟

٣- هل يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ؟

٤- هل يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة السلبية بين اهتمام القادة بالذات وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ؟

#### ٤- أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى التأسيس النظري لمفهوم التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات والعلاقة بينهما ودورهما في سلوكيات القيادة ، وكذلك التأسيس النظري لمفاهيم الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي ومناخ العدالة المدركة . كما تهدف الدراسة إلى اختبار الآثار المباشرة لتوجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، واختبار أثر الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة على العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر أو اهتمامهم بالذات وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات بالتطبيقات العملية التي يجب على المنظمات الحكومية الخدمية تنفيذها في بيئة العمل وفقاً لنتائج الدراسة ، بالإضافة إلى تقديم توصيات لموضوعات بحثية لاختبارها من خلال البحث المستقبلي .

#### ٥- حدود البحث

تتمثل حدود البحث في التطبيق على المنظمات والإدارات والمراكز الحكومية المنوط بها تقديم الخدمات لأفراد المجتمع لأنه من المتوقع أن يكون لقيم التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات والسلوك الاجتماعي الإيجابي في سلوكيات القادة والمرؤوسين انعكاساً مباشراً ( إيجابياً أو سلبياً ) على تقديم الخدمات للمجتمع . لقد أشار البحث العلمي إلى أن أعضاء المنظمات الخدمية والتطوعية يتميزون بمستويات عالية في التوجه نحو الآخر والاهتمام بمصالح الآخرين ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) ، وقد تم تطبيق الدراسة الحالية في مدينة كفر الشيخ التي يقيم

فيها الباحث لأنها تيسر عليه جمع البيانات بالإضافة إلى أنها تدخل في إطار البيئة التي تخدمها جامعة كفر الشيخ التي ينتمي إليها الباحث .

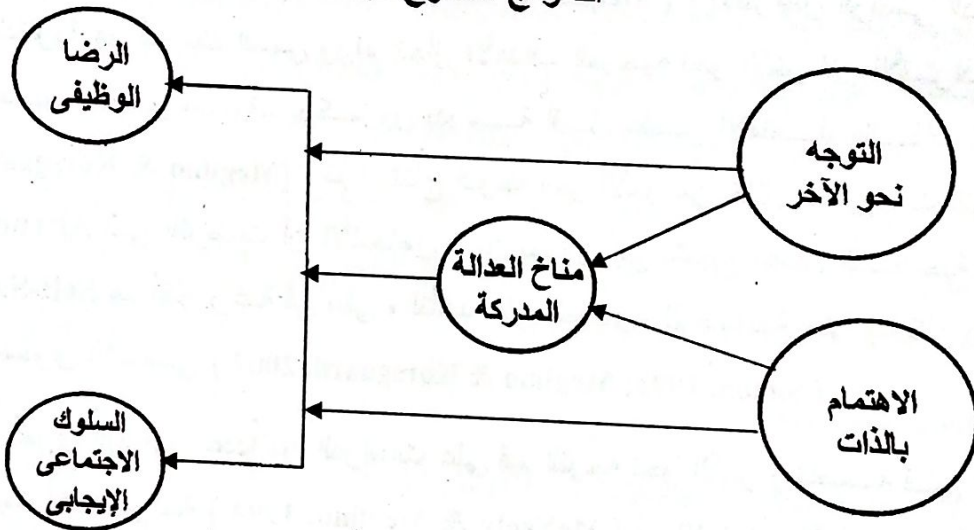
يضاف إلى حدود البحث أنها تغطي الفترة الزمنية بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، وذلك من أجل كشف وتحديد القيم والمتغيرات التي تؤسس وتدعم السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل من أجل تحقيق الاستقرار وتحسين الأداء . علاوة على ذلك فإن الدراسة الحالية تناولت المفهوم الشامل للتوجه نحو الآخر وفقاً للدراسات السابقة وتمشياً مع منهج ( De Dreu, 2006 ) في تحديد الآخرين على أنهم الزملاء والمرؤوسون والعملاء والمنظمة ككل . واتبعت الدراسة أيضاً منهج ( De Dreu, 2006 ) في فصل سلوك الرشد عن الاهتمام بالذات واستبعاد مفهوم " الاهتمام بالذات الرشيد " والتركيز على مفهوم " الاهتمام بالذات " .

#### ٦- النموذج المقترح للبحث

يوضح الشكل ( ١ ) العلاقات المباشرة والتفاعلية بين متغيرات البحث في إطار النموذج المقترح للدراسة .

الشكل ( ١ )

#### النموذج المقترح للبحث



#### ثانياً : الإطار النظري وتنمية الفروض

##### ١- التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات

##### ١/١ التوجه نحو الآخر

يوجد اهتمام متجدد في السنوات الحديثة لقيم التوجه نحو الآخر ناتج عن العلاقة بين هذه القيم وسلوكيات المساعدة والتعاون التي تشمل المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship** والسلوك الاجتماعي الإيجابي **Prosocial Behavior** ، حيث تعتبر هذه السلوكيات ذات أهمية واضحة في أداء الوظائف التنظيمية بفعالية ( Korsgaard, Meglino, & Lester, 1996 ) .

أشارت نتائج دراسة ( McNeely & Meglino, 1994 ) إلى أنه على الرغم من أن قيم التوجه نحو الآخر والاهتمام بالآخرين ارتبطت بمقاييس أخرى للمساعدة مثل التقمص العاطفي والمصلحة الاجتماعية فإنها كانت متتباً أقوى لسلوك الدور الإضافي **Extra-Role Behavior** للموظفين الذي يقوم على مساعدة الآخرين في العمل . كما أشار ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) إلى أن قيم التوجه نحو الآخر لها العديد من الآثار على الحياة اليومية في المنظمات ، فهي قيم تركز على الاهتمام بالآخرين مثل قيم النزعة إلى عمل الخير وتحقيق الرفاهية لكل الناس وتجاوز الذات **Self-Transcendence** المرتبط بتجاوز الأنانية وحب الآخرين . هذه القيم افترضت أن الفرد يهمل الاهتمام بالذات أثناء عملية اتخاذ القرار بالتركيز على مبادئ مثل الإيثار ( اللأنانية ) **Selflessness** والتعاون والاهتمام بسعادة الآخرين ، وهذا يؤدي إلى أن الفرد يعمل بأسلوب الإفادة القصوى للآخرين ( Rutti, Ramsey, & Li, 2012 ) .

في نظرية التوجه نحو الآخر تم تحديد التوجه نحو الآخر على أنه مدى اهتمام الأفراد برفاهية الآخرين ( Lester, Meglino, & Korsgaard, 2008 ) ، وتعتبر نظرية التوجه نحو الآخر جزءاً من حركة واسعة في العلوم السلوكية التنظيمية التي فحصت بدائل أخرى للاعتماد الكلي على المصلحة الذاتية كدافع إنساني ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) ، الافتراض الرئيسي الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أنه عند السعي وراء إنجاز الأهداف الموجهة نحو الآخر فإن الأفراد الأكثر توجهاً نحو الآخر سوف يركزون بدرجة أقل على الاهتمام بالذات الرشيد ( Meglino & Korsgaard, 2004 ) . تم استنتاج التوجه نحو الآخر من خلال النظريات التطورية للإيثار **Altruism** التي افترضت أن الأشخاص الذين يميلون إلى تشجيع أعمال التضحية بالذات **Self-Sacrificing** هم أكثر رغبة في تبني والتأكيد على المبادئ الاجتماعية حتى إذا كان ذلك مكلفاً لهم على المستوى الشخصي ( Simon, 1993; Meglino & Korsgaard, 2007 ) .

لقد أجرى الباحثون عدداً من الدراسات على قيم التوجه نحو الآخر وخاصة في البيئات الغربية ، حيث أكدت دراسة ( McNeely & Meglino, 1994 ) أن الاهتمام بالآخرين تنبأ بسلوك الدور الإضافي للموظفين الذين يسعون إلى مساعدة الآخرين في العمل ، وارتبط بمقاييس أخرى للمساعدة مثل التقمص العاطفي والمصلحة الاجتماعية . كما أثبت ( Korsgaard et al., 1996 ) أن الأشخاص الأعلى اهتماماً بالآخرين أقل انجذاباً للخيارات عند اتخاذ القرار التي تحتوي على مكاسب شخصية ، والأشخاص الأقل اهتماماً بالآخرين أكثر انجذاباً للاختيار القائم على تقليل مستوى الخطر وأكثر انجذاباً إلى الاختيار القائم على زيادة العائد ، كما أوضح ( Rutti et al., 2012 ) أن الأفراد الأعلى توجهاً نحو الآخر أعطوا اهتماماً أقل لتبني معيار التكلفة والعائد من الأفراد الأقل توجهاً نحو الآخر .

ويؤكد ( Grant & Wrzesniewski, 2010 ) أن التوجه نحو الآخر ( ممثلاً في الرغبة في مساعدة الآخرين والدافعية الاجتماعية الإيجابية ) قد توسط العلاقة بين التقييمات الذاتية للموظف وأداء الوظيفة ، حيث إن العلاقة الإيجابية بين تقدير الأفراد لأنفسهم وأدائهم الوظيفي تكون قوية لدى الموظفين ذوي المستويات العالية في التوجه نحو الآخر ، كنتيجة لذلك فإن التوجه نحو الآخر سوف يشجع الموظفين الذين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم ذوو تقديرات ذاتية عالية وجدارة ذاتية عالية على تنفيذ الالتزامات وبذل جهد إضافي نحو إفادة الآخرين ، وأثبتت ( Allen, 2003 ) أن التوجه نحو الآخر المتمثل في التقمص العاطفي والمساعدة ارتبط إيجابياً بالرغبة في توجيه الآخرين ، على وجه التحديد يوضح أن الأفراد ذوي الدرجة العالية في التوجه نحو الآخر قرروا رغبة قوية في توجيه الآخرين .

وقد استنتج العلماء والباحثون حالات محددة في بيئة العمل لها علاقة واضحة بالتوجه نحو الآخر، الأفراد الذين يرون أنفسهم أنهم جزء من النظام الاجتماعي سوف يكونون ذوي توجه عالٍ نحو الآخر ( Markus & Kitayama, 1991 ) ، والأفراد ذوو المستوى العالي في التقمص العاطفي يكونون أكثر توجهاً نحو الآخر ( Batson, 1998 ) ، والأكثر استعداداً للانسجام والتوافق مع الآخرين هم أكثر توجهاً نحو الآخر ( Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996 ) ، وعندما يكون الفرد أكثر اهتماماً بالآخرين فإنه يعتبر ذا توجه عالٍ نحو الآخرين ( Ravlin & Meglino, 1987 ) ، يضاف إلى ذلك أن التوجه نحو الآخر يكون عالياً عندما يدرك الموظفون أن الجزاء يتوقف على عملهم كمجموعة أكثر من عملهم بشكل فردي ، وعندما يتوقعون حدوث تفاعل مستقبلي مع الآخرين وعندما يكون الآخرون أصدقاء لهم أكثر من كونهم غرباء عنهم ( De Dreu, Weingart, & Kwon, 2000 ) .

## ٢/١ الاهتمام بالذات

تناولت بعض الأبحاث حالة الاهتمام بالذات على أنها " الاهتمام بالذات الرشيد " Rational Self-Interest (e.g., Meglino & Korsgaard, 2004; Barrow & Mirabella, 2009) وتم تحديده على أنه التفكير والعمل بالأسلوب المتوقع أن يؤدي إلى نتيجة عظمية أو مثالية للفرد مع مراعاة قيم الفرد واعتبارات المخاطرة لديه ، في حين أشار ( Lester et al., 2008 ) إلى أن نظرية التوجه نحو الآخر حددت الاهتمام بالذات أو الاهتمام بالذات الرشيد على أنهما يتضمنان السعي الواعي وراء الأهداف الشخصية التي تشمل ترجيح مصالح الفرد ، حيث إن اختيار الفرد لمصلحته يكون له الأولوية مع مراعاة الفوائد والتكاليف على المستوى الشخصي ، وبالتالي فإن الأفراد الأعلى في التوجه نحو الآخر يكونون أقل استعداداً لمراعاة النتائج المرتبطة بالذات عند الاختيار أو العمل ، وأضاف ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) بعداً آخر للاهتمام بالذات والاهتمام بالذات الرشيد وهو حالة الاهتمام بالذات الأقل رشداً وهي حالة الشخص المنذفع أو المتهور . وقد فضل



( De Dreu, 2006 ) أن يتم فصل سلوك الرشد عن الاهتمام بالذات لأنه رأى من الصعب فى السلوك التنظيمى وصف بعض السلوك على أنه رشيد وسلوك آخر على أنه غير رشيد ، كما أن فى المنظمات فإن السلوك المهتم بالذات الرشيد هو فى الواقع إحباط للذات وليس اهتماماً بها .

توصل العلماء والباحثون إلى أنه توجد حالات معينة فى بيئة العمل لها علاقة واضحة بالاهتمام بالذات ، فالأفراد الذين يرون أنفسهم على أنهم مستقلون ( غير تابعين لأحد ) ومتمتعون بالتحكم الذاتى من المحتمل جداً أن يكونوا ذوى اهتمام بالذات عالى ( Markus & Kitayama, 1991 ) كما أن سعى الفرد للإنجاز الشخصى يظهر أنه ذو تركيز أعلى على الاهتمام بالذات ( Moon, Kamdar, Mayer, Takeuchi, 2008 ) ، وفى حالتى التفاوض والصراع فإن الاهتمام بالذات يمكن أن يقوى عند وضع طموحات عالية ( Druckman, 1994 ) ، وعندما يكون الفرد فى مأزق أو ورطة فى العمل وسوف يترتب عليها نتائج سلبية أكثر من النتائج الإيجابية فإنه سوف يكون ذا اهتمام عالٍ بالذات ( Brewer & Kramer, 1986 ) ، والموظفون يكونون ذوى اهتمام عالٍ بالذات عندما تكون البنود الجيدة فى عقد العمل التى فى صالحهم أكثر من البنود السيئة التى فى غير صالحهم ( Giebels, De Dreu, & Van de Vliert, 2000 ) ، يضاف إلى ذلك أن الاهتمام بالذات يرتبط بضغط الوقت والمسئولية حيث إن ضغط الوقت والمستوى العالى من المسئولية يؤدى إلى المزيد من الاهتمام بالذات ( De Dreu & Carnevale, 2003 ) . فى النهاية فإن أدبيات اتخاذ القرار تفترض أن الأفراد يهتمون أكثر بالذات عندما يتصورون أن النتائج المستقبلية سوف تكون خسائر أكثر منها مكاسب ( Pruitt, 1998 ) .

أثبت ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أن الاهتمام بالذات توسط العلاقة بين سمات الوظيفة ( الاستقلال الوظيفى وتنوع المهارة ) والمبادرة الشخصية ، حيث ارتبط الاستقلال الوظيفى وتنوع المهارة بالمبادرة الشخصية بقوة للموظفين الأعلى فى الاهتمام بالذات عن الموظفين الأقل فى الاهتمام بالذات . كما أثبت الباحثان أن الاهتمام بالذات توسط العلاقة بين سمات الوظيفة وأداء الوظيفة ، حيث يزداد الاستقلال الوظيفى وتنوع المهارة بين الموظفين ذوى المستويات العالية فى الاهتمام بالذات ويؤدى ذلك إلى أن أداء الوظيفة يكون عالياً عند هؤلاء الموظفين ، على حين لا توجد علاقة بين سمات الوظيفة وأداء الوظيفة بالنسبة للموظفين الأقل اهتماماً بالذات .

### ٣/١ العلاقة بين التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات

أظهرت نتائج دراسة ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أنه فى بيئة العمل فإن كلاً من التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات يؤدى دوراً واضحاً ولو بدرجات متفاوتة من خلال الأفراد وظروف العمل ، وأشار ( De Dreu, 2006 ) إلى أن اختيار الموظف لقيمة التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات يتوقف على الدرجة التى عندها يكون الموظف مهتماً بحاجاته الخاصة وأيضاً الدرجة التى عندها يكون متوجهاً نحو تحقيق حاجات الآخرين سواء كانوا المرؤوسين أو الزملاء أو العملاء أو

المنظمة ككل . أشار البحث التطبيقي إلى أن الاهتمام بالآخرين من المحتمل أن يتجاهل المصلحة الذاتية ، على سبيل المثال : فإن الاهتمام بالآخرين القائم على التقمص العاطفي يؤدي إلى أن الأفراد يشجعون سلوكيات المساعدة التي تتعارض مع المصلحة الذاتية ( Batson & Shaw, 1991; Korsgaard et al., 1996 ) ، وافترض ( Simon, 1993 ) أن الأشخاص الذين يقرون بقوة قيمة الاهتمام بالآخر سوف يكونون أقل ميلاً إلى الاهتمام بالتكاليف والمنافع الشخصية عند الاختيار . إذا كان التوجه نحو الآخر يقود الأفراد نحو مراعاة السمات الجماعية على مستوى المنظمة والجماعة مثل الانسجام والتناغم والارتباط ويعمل على تقدير المدخلات والمخرجات المشتركة والنجاح الجماعي ، فإن الاهتمام بالذات يحفز الفرد أن يقدر السمات والصفات الشخصية مثل الجدارة الذاتية والحاجة إلى الاستقلال ويركز على المدخلات والمخرجات الفردية والنجاح الفردي ( De Dreu & Carnevale, 2003; De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008 ) .

تناول العلماء والباحثون العلاقة بين التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات من خلال منظورين

مختلفين :

١- في تحليل ( Meglino & Korsgaard, 2004 ) افترض الباحثان أن الاهتمام بالذات يتعارض مع التوجه نحو الآخر وأنها نقاط منتهية في سلسلة متصلة ثنائية القطب ، بمعنى أن الأفراد الأكثر اهتماماً بالذات يعتبرون أقل اهتماماً بمصالح الآخرين أو أن الأفراد الأكثر توجهاً نحو الآخر يعتبرون أقل اهتماماً بالذات ، وأكد الباحثان هذا الافتراض بالبحث التطبيقي الذي أثبت أن الاهتمام بالذات الرشيد يتفاوت بين الأفراد ويرتبط سلبياً بالتوجه نحو الآخر .

٢- بينما افترض ( De Dreu, 2006 ) أن الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخر من الممكن أن يتواجدا معاً ( في وقت واحد ) ويؤثران على العمليات والأحكام والاختيارات الخاصة بالفرد، وبالتالي فهما مستقلان وليس متعارضين ، وأنها بعدان متعامدان وأحادي القطب وليس نقاطاً منتهية في سلسلة متصلة ثنائية القطب ، بمعنى أنه يمكن أن يكون الفرد عالياً أو منخفضاً في الاهتمام بالذات وفي نفس الوقت يكون عالياً أو منخفضاً في التوجه نحو الآخر ، أي يمكن تمثيل أحدهما على المحور الأفقي والآخر على المحور الرأسي . وأيد De Dreu هذا الافتراض ببعض النماذج في السلوك التنظيمي مثل النموذج التقليدي للقيادة الذي يميز بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس ، على اعتبار أن الاهتمام بالعمل يمثل الاهتمام بالذات لأنه يعكس اهتمام القائد بأهداف وطموحات قسمه أو منظمته ، وينظر إلى الاهتمام بالناس على أنه توجه نحو الآخر ، والاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس يفترض أن يكونا أحادي القطب يتدرجان من منخفض إلى عالٍ ومتعامدان ( مستقلان ) ،

فالقائد من الممكن أن يكون عالياً في مستوى الاهتمام بالعمل وعالياً أو منخفضاً في مستوى الاهتمام بالناس . وكذلك إدارة الصراع أو التفاوض قد تكون نموذجاً مشابهاً للنموذج التقليدي للقيادة.

تحليل آخر للعلاقة بين التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات توصل إليه ( De Dreu & Nauta, 2009 ) من خلال نظرية ( Deutsch, 1973 ) عن التعاون والمنافسة. حدد هذا التحليل ثلاثة أنماط لهذه العلاقة تتوقف على الأهداف الخاصة وأهداف الآخرين:

١- ربما يدرك الأفراد الأهداف الخاصة وأهداف الآخرين على أنها مرتبطة إيجابياً، في هذه الحالة من المتوقع أن تكون العلاقة إيجابية بين الاهتمام بالذات والتوجه نحو الآخر. ويحدث الارتباط الإيجابي بينهما عندما يوجد حوافز جماعية في العمل أكثر من الحوافز الشخصية وعندما يسود مناخ التعاون وعندما توجد وفرة في الموارد .

٢- على الجانب الآخر فإن الأفراد ربما يدركون أهدافهم الخاصة وأهداف الآخرين على أنها مرتبطة سلبياً ، في هذه الحالة من المتوقع أن تكون العلاقة سلبية بين الاهتمام بالذات والتوجه نحو الآخر . ويحدث الارتباط السلبي عند وجود حوافز شخصية في العمل أو حوافز نسبية وعندما يسود مناخ المنافسة وعندما توجد ندرة في الموارد .

٣- في النهاية فإن الأفراد ربما يدركون أهدافهم الخاصة وأهداف الآخرين على أنها مستقلة بناء عليه من المتوقع أن لا توجد علاقة بين الاهتمام بالذات والتوجه نحو الآخر . وأثبت ( De Dreu & Nauta, 2009 ) من خلال البحث التطبيقي أن الاهتمام بالذات لا يرتبط بالتوجه نحو الآخر .

#### ٤/١ القيادة من منظور التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات

أشار ( De Hoogh & Den Hartog, 2008 ) إلى أن الباحثين المهتمين بالجانب الأخلاقي للقيادة صوروها على أنها صراع بين حب الغير والأنانية ، فالقائد لكي يكون أخلاقياً يجب أن يشجع ويمارس الأفعال الفاضلة أو السلوكيات التي تفيد الآخرين ويتعد عن الأفعال الضارة أو السلوكيات التي تؤذي الآخرين ، كما أن هذه الأفعال والسلوكيات يجب أن تنشأ من الدوافع الإيثارية للقائد ( القائمة على حب الغير ) أكثر من الدوافع القائمة على الأنانية . في المقابل فإن القائد يكون غير أخلاقي عندما يهتم بالذات ويستخدم نفوذه في خدمة مصالحه الخاصة ولا يهتم بحاجات المرؤوسين ( Howell & Avolio, 1992; Kanungo, 2001 ) . بناء على ما سبق يمكن اعتبار القيادة الأخلاقية أحد أنماط القيادة المتوجهة نحو الآخر ، بينما تعتبر القيادة غير الأخلاقية أحد أنماط القيادة المهتمة بالذات .

تشير سلوكيات القائد ذى التضحية بالذات **Self-Sacrifice Leader** إلى أن القائد يقدم تضحيات شخصية لكي يحقق أهداف ورسالة الجماعة أو المنظمة ( De Cremer & Van Knippenberg, 2004 ) ، ويعتبر القائد ذو التضحية بالذات أكثر فعالية في تحفيز سلوك التعاون وأكثر مساهمة بالمال في أعمال الخير ، كما أنه قادر على تحفيز المرؤوسين إلى أبعد من اهتمامهم بذاتهم ويقوم بتوجيههم نحو تحقيق رفاهية الآخرين ، يضاف إلى ذلك أن هذا النمط من القيادة لا يسعى منفرداً نحو الاهتمامات الخاصة ويسعى إلى الاهتمام بالجماعة أو المنظمة (c.g., Yorges, Weiss, & Strickland, 1999; De Cremer, 2002; Van Knippenberg & Hogg, 2003)

إعتبر ( Yorges et al., 1999 ) أن القائد المستفيد لذاته **Self-Benefiting Leader** هو النمط المقابل لنمط القائد ذى التضحية بالذات لأن سلوكياته واهتماماته تأتي عكس سلوكيات واهتمامات القائد ذى التضحية بالذات ، أي أنه يركز على الاهتمام بالذات أكثر من التركيز على الاهتمام بالآخرين . بناء على ذلك يمكن اعتبار نمط القائد ذى التضحية بالذات قائداً متوجهاً نحو الآخر بينما نمط القائد المستفيد لذاته هو قائد مهتم بالذات .

أشار ( Barrow & Mirabella, 2009 ) إلى أن القادة المتوجهين نحو الآخر يركزون اهتمامهم على الأهداف التنظيمية المرتبطة بالاهتمام بالأفراد ، بينما القادة المهتمين بالذات يشغلون أنفسهم بالأهداف التنظيمية المرتبطة بالتركيز على الذات ، واختبر الباحثان القيادة الخيرية **Philanthropic Leadership** والقيادة الخادمة **Servant Leadership** على أنهما أنماط قيادية تعبر عن توجه القادة نحو الآخر ، على اعتبار أن القيادة الخيرية هي نموذج يشجع القادة على الفضيلة وتحقيق السعادة للآخرين، إنهم يعرفون أن تحقيق سعادة الآخرين تؤدي إلى تقوية العلاقات بين القائد والمرؤوس . أما القيادة الخادمة فهي نمط قائم على أن القادة أكثر اجتماعية في تفكيرهم ويركزون على مصلحة الآخرين في منهجهم القيادي ويحققون حاجات المرؤوسين قبل حاجاتهم . على الجانب الآخر اختبر الباحثان القيادة الإجرائية **Transactional Leadership** على أنها نمط قيادي معبر عن اهتمام القادة بالذات الرشيد ؛ لأن هذا النمط قائم على التبادل الاجتماعي بين القائد والمرؤوس ، والاثنتان يبحثان عن الاستفادة من خلال الصفقات التي تتم كنتيجة للعلاقة بينهما التي تعمل على تدعيم مصالحهم الذاتية ، فالقادة يقدمون المكافآت عندما يحقق المرؤوسون الأهداف المتفق عليها وينجزونها بالمستوى المرضي، بالإضافة إلى تقديم أمور ذات قيمة للمرؤوسين مثل التوجيه والتقدير . في المقابل يحصل القادة على الاحترام والاستجابة وتحقيق فوائد مثل المنزلة الرفيعة وامتيازات السلطة والنفوذ والهيبة ( Bass, 1990; Bono & Judge, 2004 ) . مع القيادة الإجرائية فإن الصفقات والإجراءات بين القادة والمرؤوسين تكون أكثر أهمية من المحافظة على تطوير العلاقات الشخصية بينهما ، كما أن القادة يميلون إلى إنشاء ودعم أنشطة الاهتمام بالذات الرشيد أكثر من أنشطة التوجه نحو الآخر ( Barrow & Mirabella, 2009 ) .

تميزت الأبحاث العلمية عن دور التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات في العلاقة بين القادة والمرؤوسين بالندرة . أثبت ( Korsgaard et al., 2004 ) أن التوجه نحو الآخر يسهم في حدوث اتفاق بين المشرفين والمرؤوسين بالنسبة لتقديرات المشرفين عن أداء المرؤوسين والتقديرات الذاتية للمشرفين عن نفس الأداء ، حيث إن المستويات العالية من التوجه نحو الآخر لدى المرؤوسين يترتب عليها اختلافات قليلة بين التقديرين ، واختبر الباحثان ( Barrow & Mirabella, 2009 ) تفضيلات الأفراد للأنماط القيادية الموجهة نحو الآخر والأخرى المهتمة بالذات ، وأكد الباحثان أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الرجال والسيدات حول تفضيل هذه الأنماط القيادية ، على حين توجد اختلافات معنوية في تفضيل الأنماط الموجهة نحو الآخر والأنماط المهتمة بالذات وفقاً للسن والمراكز الوظيفية.

من الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تختبر العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر واهتمامهم بالذات ، ولم تختبر أيضاً تأثير توجه القادة نحو الآخر أو اهتمامهم بالذات على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، وتسعى الدراسة الحالية إلى تغطية هذه الفجوة .

## ٢- علاقة التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات بالرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الاتجاه الذي يتبناه الفرد نحو أوجه معينة في وظيفته ( Van Dick, Christ, Stellmacher, et al., 2004 ) . يتضمن الرضا الوظيفي تقييم الموظف كيف يتم إشباع حاجاته من خلال بيئة العمل ، فالموظف يقيم المجهود والتفاني الذي يقدمه في وظيفته وبناءً على ذلك إذا توقع أن المكافآت والفوائد التي تحققها له المنظمة سوف تساوى أو تتجاوز مجهوداته وتفانيه في العمل فإنه سوف يكون راضياً عن وظيفته ، بينما إذا كانت توقعاته عكس ذلك فإنه سوف يكون غير راضٍ عن وظيفته ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) .

يؤثر الرضا الوظيفي على سلوكيات مهمة في المنظمات مثل الغياب ودوران العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) ، وأكدت الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي يرتبط معنوياً بأداء الوظيفة على مستوى الفرد ( Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001 ) وعلى مستوى الوحدة ( Harter, Schmidt, & Hayes, 2002 ) . أثبت ( Lester et al., 2008 ) أن التوجه نحو الآخر توسط العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية . أكد ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) أن العلاقة بين سمات الوظيفة مثل الاستقلال ( الحكم الذاتي ) وبين الرضا الوظيفي هي علاقة ضعيفة بين الأشخاص ذوي المستويات العالية في التوجه نحو الآخر . أثبت ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) أن الأفراد الذين سجلوا تقديراً عالياً لقيمة تجاوز الذات ( إحدى قيم التوجه نحو الآخر المرتبطة بتجاوز الأنانية والترويج لرفاهية الآخرين ) أعطوا تقديراً أعلى للرضا الوظيفي من هؤلاء الذين سجلوا تقديرات منخفضة لهذه القيمة .

من خلال العرض السابق للدراسات العلمية عن علاقة التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات بالرضا الوظيفي يتضح أن هذه الدراسات لم تختبر علاقة توجه القادة نحو الآخر واهتمامهم بالذات بالرضا الوظيفي للمرؤوسين ، وقد لاحظ علماء السلوك التنظيمي أن الموظفين ينجذبون نحو المنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية التي تعطي لهم الفرصة في المساهمة في النتائج وعمل مشاركات اجتماعية ( Turban & Greening, 1997; Thompson & Bunderson, 2003 ) ، وأن قيم المنظمة والقادة المرتبطة بحب الغير سوف يترتب عليها تأثير في اتجاه أن الفرد يمارس الرضا الوظيفي ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) ، وأشار ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) إلى أن البحث المستقبلي يجب أن يفحص تأثير التوجه نحو الآخر على تشكيل اتجاهات الموظف نحو عمله . بناء على ما سبق اختبرت الدراسة الحالية الفرض الأول عن علاقة توجه القادة نحو الآخر بالرضا الوظيفي للمرؤوسين ، ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة إيجابية ، وكذلك اختبار علاقة اهتمام القادة بالذات بالرضا الوظيفي للمرؤوسين ، ومن المتوقع أن تكون هذه العلاقة سلبية .

### الفرض الأول :

يؤثر توجه القادة نحو الآخر إيجابياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين ، بينما يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين الآتيين :-

(1/1) يؤثر توجه القادة نحو الآخر إيجابياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

(2/1) يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين .

### ٣- علاقة التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات بالسلوك الاجتماعي الإيجابي

السلوك الاجتماعي الإيجابي **Prosocial Behavior** هو أحد أشكال السلوك التنظيمي ، إنه غالباً يظهر على أنه وجه لسلوك المواطنة التنظيمية ( De Dreu & Nauta, 2009 ) ، ويعتبر سلوكاً اجتهادياً يمارس في العمل وفقاً لتقدير الفرد وسلوك تطوعي ليس مدرجاً في عقد العمل ( Borman & Motowidlow, 1993 ) ، إنه يحتوي على عدد من الأنشطة التي تشمل مساعدة الزملاء وحماية المنظمة ونشر المودة والمشاعر الإيجابية في العمل ( George & Brief, 1992 ) .

ميز ( McNeely & Meglino, 1994 ) بين العوامل المسؤولة عن السلوكيات الاجتماعية الإيجابية التي تتجه نحو إفادة الأفراد وتلك التي تتجه نحو إفادة المنظمة ، وأثبت الباحثان أن الاهتمام بالآخر والتقص العاطفي فسراً تبايناً معنوياً في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية الموجهة فقط نحو الأفراد ، بينما فسرت إدراكات العدالة والتقدير تبايناً معنوياً في السلوكيات الموجهة فقط نحو المنظمة ، وأثبت الباحثان أيضاً وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الموجهة نحو الأفراد ، بينما لا توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الموجهة نحو المنظمة . أثبت ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أن التوجه نحو الآخر ارتبط إيجابياً بالسلوك الاجتماعي

الإيجابي ، وأن التوجه نحو الآخر توسط العلاقة بين مناخ العدالة المدركة والسلوك الاجتماعي الإيجابي . أكد (Grant, 2008) أن الدافعية الاجتماعية الإيجابية ( وهي الرغبة في مساعدة وإفادة الآخرين ) ارتبطت سلبياً بالمتابرة والإنتاجية عندما تكون الدافعية الداخلية ( وهي الرغبة الداخلية لدى الفرد في بذل مجهود ) منخفضة ، ويحدث الارتباط الإيجابي القوي بينهم عندما تكون الدافعية الداخلية لدى الفرد عالية . أثبتت ( Grant & Mayer, 2009 ) أن الدوافع الاجتماعية الإيجابية تنبأت بمستويات عالية من سلوكيات المواطنة .

توقع الباحثون والعلماء أن العلاقة بين التوجه نحو الآخر والسلوك الاجتماعي الإيجابي علاقة إيجابية ، حيث أشار ( Korsgaard et al., 1996 ) إلى أن السلوك الاجتماعي الإيجابي من المتوقع أن يحدث عندما يتبنى الموظفون بقوة قيم التوجه نحو الآخر ، وافترض ( De Dreu & Nauta, 2009 ) حدوث علاقة إيجابية بين التوجه نحو الآخر والسلوك الاجتماعي الإيجابي وأثبت الباحثان في بحثهما التطبيقي صحة هذه العلاقة . أشار ( Rutti et al., 2012 ) إلى أن الأفعال الموجهة بالآخر تقوم على قيم مثل السلوك الاجتماعي الإيجابي ، هذه القيم تفترض أن الأفراد يعطون أولوية عند اتخاذ القرار لمبادئ الإيثار والتعاون والاهتمام بسعادة الآخرين عن الاهتمام بالذات .

على الجانب الآخر توقع العلماء والباحثون أن تكون العلاقة بين الاهتمام بالذات والسلوك الاجتماعي الإيجابي علاقة سلبية ، حيث أشار ( De Dreu & Nauta, 2009 ) إلى أن السلوك الاجتماعي الإيجابي ربما لا يحقق المصالح الذاتية للفرد وبالتالي فإن هذا السلوك ربما لا يكون مدفوعاً بتلك المصالح الذاتية . أظهر (Grant & Mayer, 2009) في تحليلهما عن تفسير العلاقة بين سلوك المواطنة والدوافع الاجتماعية الإيجابية أن الموظفين غالباً يرغبون في إخضاع مصالحهم الذاتية لمساعدة الآخرين .

أشار ( Penner, Dovidio, Piliavin, & Schroeder, 2005 ) إلى أن السلوك الاجتماعي الإيجابي في حاجة إلى المزيد من البحث العلمي لإظهار مساهماته الفعالة في البيئات المختلفة ، يضاف إلى ذلك أن الدراسات السابقة لم تختبر علاقة توجه القادة نحو الآخر أو اهتمامهم بالذات بالسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، من المتوقع أن تكون العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين علاقة إيجابية لأن هؤلاء القادة سوف يوفرّون المناخ المناسب للمرؤوسين الذي يساعدهم على ممارسة الأنشطة الاجتماعية الإيجابية في العمل . على النقيض من ذلك من المتوقع أن تكون العلاقة بين اهتمام القادة بالذات والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين علاقة سلبية . بناء على ما سبق اختبرت الدراسة الحالية الفرض الثاني .

**الفرض الثاني :**

يؤثر توجه القادة نحو الآخر إيجابياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، بينما يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين الفرعيين الآتيين :-

- (١/٢) يؤثر توجه القادة نحو الآخر إيجابياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرووسين .  
(٢/٢) يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرووسين .

#### ٤- الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة

تم تحديد مناخ العدالة على أنه إدراك الأفراد بأنهم يتعاملون بعدالة داخل الفريق أو القسم أو المنظمة التي يعملون فيها (Naumann & Bennett, 2000; Roberson, 2006) . يتأثر الأفراد في بيئة العمل بثلاثة أنواع من العدالة ( see Liao & Rupp, 2005; Moon et al. 2008 ) .

(١) العدالة التوزيعية ، وتشير إلى عدالة مخرجات القرار مثل عدالة توزيع الموارد والمكافآت .

(٢) العدالة الإجرائية ، وتركز على عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرار مثل ثبات ودقة وواقعية الإجراءات .

(٣) العدالة التفاعلية ، وتقوم على عدالة المعاملات بين الأشخاص ، وتشمل عدالة العلاقات بين الأشخاص القائمة على الاحترام والتقدير ، وعدالة المعلومات التي تركز على التوضيحات والتفسيرات المقدمة للأفراد .

أشار ( Van den Bos & Lind, 2001 ) إلى أن الممارسات العادلة من المحتمل أن تؤدي إلى التزام عالٍ نحو المنظمة وتدعيم سلوك المواطنة وقبول واسع للسلطة . على الجانب الآخر فإن الممارسات غير العادلة تؤثر سلبياً على سلوكيات الموظفين ، من المحتمل أن تؤدي إلى مستويات أقل من الالتزام والسعي إلى ترك الوظيفة والتصرف بطرق غير عادلة وغير منطقية . لاحظ ( Moon et al., 2008 ) أن الفرد عندما يدرك أنه عضو ذو قيمة للمنظمة من المتوقع أن يتبنى سلوكيات تساعد المنظمة على النجاح كشكل للتبادل الاجتماعي ، وذكر (De Dreu & Nauta, 2009) أن الأفراد يفضلون المعاملة العادلة لكل من أنفسهم وزملائهم . افترضت نظريات العدالة أن الموظفين العاملين في منظمة تعد بأنها منظمة عادلة من المرجح أن يقدموا جهوداً ملموسة في تحسين وتطوير أداء وسمعة هذه المنظمة ( Moon et al., 2008 ) .

تناولت الدراسات السابقة مناخ العدالة المدركة من جوانب متعددة . أثبت البحث العلمي أن إدراكات العدالة ترتبط إيجابياً بمخرجات العمل الهامة مثل الرضا الوظيفي والالتزام والأداء وسلوك المواطنة التنظيمية (Colquitt, Conlon, Wesson, et al., 2001) . أكدت دراسة ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أن مناخ العدالة المدركة ارتبط بقوة بالسلوك الاجتماعي الإيجابي للموظفين ذوي المستويات العالية في التوجه نحو الآخر ولكن لا توجد علاقة معنوية بينهما بالنسبة للموظفين الأقل توجهاً نحو الآخر ، وأكدت الدراسة أيضاً أن التوجه نحو الآخر توسط العلاقة بين



مناخ العدالة المدركة والمبادرة الشخصية ، حيث ارتبط مناخ العدالة المدركة بالمبادرة الشخصية بين الأفراد الأعلى في التوجه نحو الآخر ولكن لا يرتبط بالمبادرة الشخصية بين الأفراد الأقل في التوجه نحو الآخر . أثبت ( Liao & Rupp, 2005 ) أن مناخ العدالة القائم على المشرف تتباً بالالتزام والرضا عن الإشراف ، وأن مناخ العدالة القائم على المنظمة تتباً بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية . أقر ( Ehrhart, 2004 ) أن القيادة الخادمة ارتبطت إيجابياً بمناخ العدالة الإجرائية، وتوسط مناخ العدالة الإجرائية العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطن التنظيمية ، وارتبط مناخ العدالة الإجرائية إيجابياً بسلوك المواطن التنظيمية على مستوى الوحدة . أثبت ( Naumann & Bennett, 2000 ) أن العدالة الإجرائية ارتبطت إيجابياً بالالتزام التنظيمي وسلوكيات المساعدة على مستوى الفرد .

نادى العلماء والباحثون بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على مناخ العدالة المدركة وعلاقته بالمتغيرات السابقة واللاحقة . أشار ( Liao & Rupp, 2005 ) إلى أنه يوجد العديد من الأسئلة التي ليس لها أجوبة تتعلق بالحالات السابقة لمناخ العدالة المدركة والنتائج المترتبة عليه. أفاد ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) أن البحث المستقبلي يجب أن يركز على العمليات الإدراكية التي تحدث في المنظمة مثل العدالة المدركة . قرر ( Naumann & Bennett, 2000 ) أنه لتحقيق فهم أفضل للسلوك التنظيمي من المهم فحص المتغيرات البيئية التي يحدث فيها هذا السلوك ، ويعتبر مناخ العدالة المدركة أحد المتغيرات البيئية التي من المتوقع أن تقدم معارف مفيدة عن السلوك التنظيمي . لاحظ الباحثون أن معظم الموظفين الذين يدركون أن الآخرين يعاملونهم بإنصاف واحترام ووقار فإنهم يكونون أكثر ميلاً لتحقيق السلوك الاجتماعي الإيجابي (Naumann & Bennett, 2000; Ehrhart, 2004; Liao & Rupp, 2005) . افترض ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أن العلاقة بين مناخ العدالة المدركة والسلوك الاجتماعي الإيجابي من المتوقع أن تكون قوية بين الموظفين العالين في التوجه نحو الآخر عن التي بين الموظفين الأقل في التوجه نحو الآخر . طالب ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) بأبحاث إضافية عن نظرية التوجه نحو الآخر وعلاقتها بالمتغيرات البيئية التنظيمية وتأثير ذلك على اتجاهات وسلوكيات الأفراد ، وطالب أيضاً ( De Dreu & Nauta, 2009 ) بالمزيد من الأبحاث عن التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات وعلاقتها بالمتغيرات البيئية في بيئات مختلفة .

بناء على ما سبق اختبرت الدراسة الحالية الفرض الثالث لتحديد تأثير الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة على العلاقة بين توجه القيادة نحو الآخر أو اهتمامهم بالذات (كحالات سابقة) وبين أحد متغيرات اتجاهات العمل (الرضا الوظيفي) وأحد متغيرات سلوكيات العمل (السلوك الاجتماعي الإيجابي) كمتغيرات لاحقة .

## الفرض الثالث :

يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر وكل من الرضا الوظيفي للمرؤوسين والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، بينما يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة السلبية بين اهتمام القادة بالذات وكل من الرضا الوظيفي للمرؤوسين والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية :-

(١/٣) يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر والرضا الوظيفي للمرؤوسين .

(٢/٣) يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

(٣/٣) يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة السلبية بين اهتمام القادة بالذات والرضا الوظيفي للمرؤوسين .

(٤/٣) يتوسط مناخ العدالة المدركة العلاقة السلبية بين اهتمام القادة بالذات والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

ثالثاً : منهجية البحث

١- منهج البحث

اعتمد الباحث في منهج البحث الحالي على مرحلتين رئيسيتين للبحث الاجتماعي هما :  
مرحلة البحث الوصفي **Descriptive Research** ، ومرحلة البحث التفسيري **Explanatory Research** ، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة ومراجعة الدراسات النظرية ثم تحديد المشكلة واستخلاص الفروض ، مع استخدام منهج المسح **Survey Method** للحصول على المعلومات من العينة باستخدام قائمة الاستقصاء . أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما ( الإمام ، ٢٠١٠ ، محمد ، ١٩٨٣ ) .

٢- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في المرؤوسين العاملين في المنظمات والإدارات والمراكز الخدمية الحكومية في مدينة كفر الشيخ التي تعمل في مجالات الصحة والتعليم والإسكان والتعليم العالي والكهرباء والمياه والصرف الصحي والبريد والاتصالات . وتتضمن مستشفيات ومراكز طبية تابعة لوزارة الصحة ، ومدارس تابعة لوزارة التعليم ، وكليات جامعية تابعة لوزارة التعليم العالي ،

وإدارات خدمية تابعة لوزارة الإسكان والكهرباء والاتصالات والمرافق . بلغ حجم مجتمع البحث ( ١٥٠١٧ ) مفردة . اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية نظراً لتباين مفردات مجتمع البحث بحيث تمثل العينة جميع طبقات مجتمع البحث ، بلغ حجم العينة (٣٧٦) مفردة تتكون من المرؤوسين العاملين في هذه المجالات . تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية : ( الإمام ، ٢٠١٠ )

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{م} \times \frac{ن - ١}{م - ١}}$$

حيث أن :

$$ع\% = ( \text{وهي نسبة الخطأ المعياري} ) = ٥\%$$

١,٩٦

ح = نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوافر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث .

ل = ١٠٠% - ح ( ويفرض أن ح = ٥٠% فإن ل = ٥٠% ) .

ن = حجم مجتمع البحث ( ١٥٠١٧ مفردة ) .

م = حجم العينة .

وتم تحديد عدد مفردات العينة التطبيقية في كل مجال خدمي باستخدام طريقة التوزيع المتناسب ( وفقاً للوزن النسبي لكل مجال ) . يوضح الجدول ( ١ ) حجم المجتمع وحجم العينة في المجالات الخدمية الحكومية في مدينة كفر الشيخ ( وفقاً لسجلات شئون العاملين في المنظمات والمراكز والإدارات التابعة لهذه المجالات لعام ٢٠١٢م ) .

### جدول ( ١ )

#### حجم المجتمع وعينة البحث

حجم العينة (مفردة)	الوزن النسبي	حجم المجتمع (مفردة)	المجال الخدمي
٩٣	٠,٢٤٩	٣٧٥٠	١- الصحة
١٦٠	٠,٤٢٦	٦٤٠٠	٢- التعليم
١٢	٠,٠٣٣	٥٠٠	٣- الإسكان
٦٥	٠,١٧٣	٢٦٠٠	٤- التعليم العالي
٨	٠,٠٢٠	٢٨٢	٥- الكهرباء
١٦	٠,٠٤٢	٦٢٩	٦- المياه والصرف الصحي
١٠	٠,٠٢٦	٣٨٩	٧- البريد
١٢	٠,٠٣١	٤٦٧	٨- الاتصالات
٣٧٦	١,٠٠	١٥٠١٧	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على سجلات شئون العاملين في المنظمات والمراكز والإدارات التابعة لهذه المجالات لعام ٢٠١٢م .

نظراً لتوجيه استقصاء إلى القادة المباشرين للعيينة المختارة من المرؤوسين في المجالات الخدمية المتنوعة لتقدير السلوك الاجتماعي الإيجابي لهؤلاء المرؤوسين ، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع القادة المباشرين الذين يقع تحت رئاستهم هؤلاء المرؤوسين الممثلين في عينة البحث والذين تم الحصول على إجابات مستوفاة منهم وعددهم ( ٣٥٠ ) مرؤوساً . تم جمع البيانات من القادة بواقع ( ٣ - ٥ ) مرؤوسين لكل قائد ، حيث يختلف عدد المرؤوسين لكل قائد تبعاً لحجم العينة وعدد الإجابات المستوفاة ونطاق الإشراف في كل منظمة . ويتفق هذا الإجراء في جمع البيانات من القادة المباشرين لعينة من المرؤوسين مع الدراسات التطبيقية التي تناولت عينة من المرؤوسين وتقديرات قادتهم المباشرين عن أدائهم أو سلوكياتهم .

( e.g., O'Driscoll, Pierce, & Coghlan, 2006; De Dreu & Nauta, 2009 )

### ٣- أداة جمع البيانات والإجراء

تم جمع البيانات من المرؤوسين وقادتهم المباشرين (الرؤساء المباشرين) باستخدام أداة الاستقصاء على النحو التالي :

#### ١/٣ الاستقصاء الموجه للمرؤوسين

تم توزيع الاستقصاء على عينة من المرؤوسين ( ٣٧٦ مفردة ) العاملين في المجالات الخدمية الحكومية بمدينة كفر الشيخ . تضمن الاستقصاء عبارات لقياس تقديرات المرؤوسين عن توجه قادتهم المباشرين نحو الآخر واهتمام قادتهم المباشرين بالذات ، وإدراك المرؤوسين لمناخ العدالة والرضا الوظيفي في بيئة العمل ، وإعطاء معلومات عن السن والجنس ومدة تولي الوظيفة . تم استلام عدد ٣٥٠ استقصاء مستوفى الإجابة بنسبة استجابة ٩٣% . تراوحت أعمار المستقصي منهم من ٢٠ إلى ٦٠ سنة ، بمتوسط ٣٧,٢٧ سنة وانحراف معياري ٩,٣٩ سنة . تراوحت مدة تولي الوظيفة من ١ إلى ٣٧ سنة ، بمتوسط ١٢,٦ سنة وانحراف معياري ٨,٧ سنة . بلغت نسبة الذكور في العينة ٦٠% ونسبة الإناث ٤٠% .

#### ٢/٣ الاستقصاء الموجه للقادة المباشرين

تم توجيه استقصاء للقادة المباشرين للمرؤوسين في العينة السابقة لتقدير السلوك الاجتماعي الإيجابي لهؤلاء المرؤوسين . الهدف من جمع البيانات من القادة هو الحصول على تقدير موضوعي عن مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ هذا السلوك بدلا من التقدير الشخصي للمرؤوسين عن سلوكهم . ويتفق هذا الإجراء في جمع البيانات مع دراسة ( De Dreu & Nauta, 2009 ) حيث تم جمع البيانات من القادة عن تقديراتهم للسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . بلغ عدد القادة المباشرين الذين تم توزيع الاستقصاء عليهم ٨٩ قائداً ، ووصلت الإجابات من القادة مستوفاة بنسبة ١٠٠% .

اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس لقياس متغيرات البحث المستقلة ( توجه القادة نحو الآخر واهتمام القادة بالذات ) والوسيط ( مناخ العدالة المدركة ) والتابعة ( الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ) والمتغيرات الديموجرافية ، احتوى كل مقياس على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير . تراوحت درجة موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس من ١ = غير موافق تماماً إلى ٥ = موافق تماماً فيما عدا المتغيرات الديموجرافية .

#### ١/٤ التوجه نحو الآخر

تم قياس التوجه نحو الآخر باستخدام ٤ عبارات من ( ١ - ٤ ) بالملحق رقم ( ١ ) ، مطورة من مقياس (Grant, 2008)، واعتمد على هذا المقياس أيضاً ( Grant & Wrzesniewski, 2010 ) في قياس التوجه نحو الآخر وحقق الثبات والمصدقية . من العبارات المستخدمة : " يهتم رئيسي المباشر بتحقيق المنفعة للآخرين من خلال عمله " . بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس ٠,٨٢ ، أكد التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) للنموذج المقترح لقياس هذا المتغير درجة مطابقة عالية للبيانات (  $\chi^2/df=69;RMSEA=0.01;NFI=0.98;CFI=0.99$  ) .

#### ٢/٤ الاهتمام بالذات

تم قياس الاهتمام بالذات باستخدام ٣ عبارات من ( ٥ - ٧ ) بالملحق رقم ( ١ ) ، مطورة من مقياس ( De Dreu & Nauta, 2009 ) . من العبارات المستخدمة : " يهتم رئيسي المباشر باحتياجاته ومصالحه الخاصة في العمل " . بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس ٠,٨٤ ، أثبت التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) أن نموذج قياس المتغير يطابق بدرجة عالية بيانات العينة (  $\chi^2/df=22;RMSEA=0.001;NFI=0.99;CFI=0.99$  ) .

#### ٣/٤ مناخ العدالة المدركة

تم قياس مناخ العدالة المدركة باستخدام ٧ عبارات من ( ٨ - ١٤ ) بالملحق رقم ( ١ ) ، مطورة من مقياس ( De Dreu & Nauta, 2009 ) . من العبارات المستخدمة : " رئيسي المباشر عادل في تعاملاته" بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس ٠,٨٧ ، أثبت التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) درجة مطابقة عالية للبيانات (  $\chi^2/df=98;RMSEA=0.02;NFI=0.97;CFI=0.98$  ) .

#### ٤/٤ الرضا الوظيفي

تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام ٣ عبارات من ( ١٥ - ١٧ ) بالملحق رقم ( ١ ) ، من مقياس ( Yang & Mossholder, 2010 ) . من العبارات المستخدمة : " وظيفتي تحقق لي طموحاتي

الوظيفية " . بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس ٠,٨٦ ، أثبت التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) درجة مطابقة عالية للبيانات (  $\chi^2/df=.81;RMSEA=.01;NFI=.98;CFI=.99$  ) .

#### ٥/٤ السلوك الاجتماعي الإيجابي

تم قياس السلوك الاجتماعي الإيجابي باستخدام ٣ عبارات بالملحق رقم ( ٢ ) ، مطورة من مقياس ( Moorman & Blakely, 1995 ) موجهة للرؤساء المباشرين ، واعتمد ( De Dreu & Nauta, 2009 ) على هذه العبارات في قياس السلوك الاجتماعي الإيجابي وحقق الثبات والمصدقية . من العبارات المستخدمة : " الموظف يساعد زملاءه في حل المشاكل المرتبطة بالعمل " ، بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس ٠,٧٦ ، أثبت التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) درجة مطابقة جيدة للبيانات (  $\chi^2/df=1.35;RMSEA=.06;NFI=.96;CFI=.98$  ) .

#### ٦/٤ المتغيرات الديموجرافية ( الرقابية )

تم قياس ثلاثة متغيرات ديموجرافية : (١) العمر ( تم قياسه بالسنوات ) ، (٢) الجنس ( ١ = رجل ، ٢ = سيدة ) ، (٣) مدة تولي الوظيفة ( تم قياسها بالسنوات ) . اعتمدت الدراسات السابقة التي اختبرت التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات في السلوك التنظيمي على هذه المتغيرات كمتغيرات رقابية ( e.g., Korsgaard et al., 2004; De Dreu & Nauta, 2009; Rutti et al., 2012 ) . بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة أشارت إلى أن هذه المتغيرات تؤثر على العلاقة بين القيادة والمرؤوسين وتؤثر على تقديرات المرؤوسين لقياداتهم ( Ehrhart & Klein, 2001; Washington, Sutton, & Field, 2006 ) .

#### ٥- تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS, Version 19 and Amos, Version 18 وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال هذه البرامج باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١- المتوسطات والانحراف المعياري لعرض قيم المتغيرات محل الدراسة ، وارتباط بيرسون لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين المتغيرات ، ومعامل ألفا للثبات لقياس مستوى ثبات مقاييس متغيرات البحث .

٢- التحليل العاملي التوكيدي ( CFA ) Confirmatory Factor Analysis لتقدير التطابق والملاءمة Fit للبيانات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مؤشرات جودة المطابقة الآتية:

-  $\chi^2/df$  (  $\chi^2 = كا^2$  ،  $df =$  درجات الحرية ) .

- RMSEA ( مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ) .

- NFI ( مؤشر المطابقة المعياري ) .

- CFI ( مؤشر المطابقة المقارن ) .

٣ - تحليل الانحدار المنترج الوسيط Hierarchical Moderated Regression Analysis لاختبار  
فروض الدراسة الأول والثاني والثالث وفقاً للإجراءات المطبقة في بحث  
( Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009 ) .

### رابعاً : النتائج

يوضح الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي للبيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات  
المعيارية ومعاملات الارتباط ومعاملات ألفا للثبات لمتغيرات الدراسة . يلاحظ أن معاملات ألفا  
للثبات لكل المتغيرات تجاوزت ٠,٧٠ مما يعني صلاحية استخدام مقاييس البحث . يوجد ارتباط  
معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة ( التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات ) والوسيط ( مناخ  
العدالة المدركة ) والتابعة ( الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي ) ، وهذا الارتباط إيجابي  
بين جميع المتغيرات فيما عدا الارتباط بين الاهتمام بالذات مع هذه المتغيرات فهو ارتباط سلبي .

من الواضح من هذه النتائج أن العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر واهتمامهم بالذات هي  
علاقة ارتباط سلبية (  $r = -0.31$  ، بمستوى معنوية ٠,٠١ ) ، وتتفق هذه النتيجة مع افتراض  
( Meglino & Korsgaard, 2004 ) بأن الاهتمام بالذات يتعارض مع التوجه نحو الآخر ، بينما لا  
تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ( De Dreu & Nauta, 2009 ) بأن الاهتمام بالذات لا يرتبط  
بالتوجه نحو الآخر .

جدول ( ٢ )

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الاعتراف المعيارى	المتوسط	المتكبر
							-	٩,٣٩	٣٧,٢٧	١-المصر
							**٠,١٥-	٠,٤٩	١,٤٠	٢-الجنس
							**٠,٨٩	٨,٧٠	١٢,٦٠	٣-حمدة تولى الوظيفة
							٠,٠٢	١,٠١	٣,٦٠	٤-التوجه نحو الآخر
							**٠,١٣-	٢,١٩	٢,٦٢	٥-الإهتمام بالذات
							**٠,١٥	٠,٩٢	٣,٧١	٦-استرخ العدالة المتركة
							**٠,١٥	٠,٩٦	٤,١١	٧-الرضا الوظيفى
							**٠,١٩	٠,٧٢	٤,٢٢	٨-السلوك الاجتماعى الإيجابى
٠,٧٦	٠,٨٦	٠,٨٧	٠,٨٤	٠,٨٢	-	-	-	-	-	قيمة معامل لفا لكرونياخ

\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠١

\*\* معنوى عند مستوى ٠,٠٥



١- اختبار تأثير توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على الرضا الوظيفي للمرؤوسين ( الفرض الأول )

يقدم الجدول (٣) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لاختبار الفرض الفرعي (١/١) الذي يتنبأ بالتأثير الإيجابي المباشر لتوجه القادة نحو الآخر على الرضا الوظيفي للمرؤوسين . في المرحلة (١) تم إدخال المتغيرات الديموجرافية ( الرقابية ) وهي العمر والجنس ومدة تولى الوظيفة وقد ثبت ارتباطها معنوياً بالمتغير التابع ( الرضا الوظيفي ) (النتائج في جدول " ٢ . في المرحلة (٢) تم إضافة متغير توجه القادة نحو الآخر، أظهرت النتائج أن توجه القادة نحو الآخر تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين (  $\beta = 0,277$  ، بمستوى معنوية ٠,٠١ ،  $R^2 = 0,086$  ) ، وذلك بعد التحكم في المتغيرات الرقابية . تدعم هذه النتيجة الفرض الفرعي (١/١) وثبتت صحته . تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Arciniega & Gonzalez, 2005 ) من أن الأفراد الذين سجلوا تقديراً عالياً لقيمة التوجه نحو الآخر أعطوا تقديراً أعلى للرضا الوظيفي من هؤلاء الذين سجلوا تقديراً منخفضاً لهذه القيمة .

بالإضافة إلى ذلك ، يقدم الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لاختبار الفرض الفرعي (٢/١) الذي يتنبأ بالتأثير السلبي المباشر لاهتمام القادة بالذات على الرضا الوظيفي للمرؤوسين . في المرحلة (٢) تم إضافة متغير اهتمام القادة بالذات . أظهرت النتائج أن اهتمام القادة بالذات تؤثر سلباً ومعنوياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين بعد التحكم في المتغيرات الرقابية (  $\beta = -0,086$  ، بمستوى معنوية ٠,٠٥ ،  $R^2 = 0,011$  ) تدعم هذه النتيجة الفرض الفرعي (٢/١) وثبتت صحته .

جدول ( ٣ )

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لتأثير التوجه نحو الآخر على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي				المتغير
المرحلة (٤)	المرحلة (٣)	المرحلة (٢)	المرحلة (١)	
				المرحلة ( ١ )
٠,٠٠٥-	٠,٠٠١-	٠,٠٠٢	٠,٠٠١	العمر
٠,٠٥١	٠,٠٨٣	٠,١٠٨	٠,١٣٢	الجنس
٠,٠١٥	٠,٠١٥	٠,٠١٧	٠,٠١٩	مدة تولى الوظيفة
				المرحلة ( ٢ )
**٠,٤٩٦	**٠,١٨٠	**٠,٢٧٧		التوجه نحو الآخر
				المرحلة ( ٣ )
**٠,٦٤٨	**٠,٢٧٣			مناخ العدالة المدركة
				المرحلة ( ٤ )
**٠,١٠٨				التوجه نحو الآخر × مناخ العدالة المدركة
٠,١٨٨	٠,١٧٥	٠,١١٩	٠,٠٣٣	R <sup>2</sup>
٠,١٧٤	٠,١٦٣	٠,١٠٩	٠,٠٢٥	Adjusted R <sup>2</sup>
**٠,٠١٣	**٠,٠٥٦	**٠,٠٨٦	—	Δ R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

جدول ( ٤ )

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لتأثير الاهتمام بالذات على الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي				المتغير
المرحلة (٤)	المرحلة (٣)	المرحلة (٢)	المرحلة (١)	
				المرحلة ( ١ )
٠,٠٠٢-	٠,٠٠٢-	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	العمر
٠,١٠٢	٠,١٠٣	٠,٠٨٨	٠,١٣٢	الجنس
٠,٠١٦	٠,٠١٦	٠,٠١٨	٠,٠١٩	مدة تولي الوظيفة
				المرحلة ( ٢ )
٠,٠٨٨	٠,٠٣٤	*٠,٠٨٦-		الاهتمام بالذات
				المرحلة ( ٣ )
**٠,٤١٦	**٠,٣٧١			مناخ العدالة المدركة
				المرحلة ( ٤ )
٠,٠١٨-				الاهتمام بالذات × مناخ العدالة المدركة
				$R^2$
٠,١٤٦	٠,١٤٦	٠,٠٤٤	٠,٠٣٣	Adjusted $R^2$
٠,١٣١	٠,١٣٣	٠,٠٣٣	٠,٠٢٥	$\Delta R^2$
٠,٠٠٠	**٠,١٠٢	*٠,٠١١	—	

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

٢- اختبار تأثير توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ( الفرض الثاني )

يقدم الجدول ( ٥ ) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لاختبار الفرض الفرعي (١/٢) الذي يتنبأ بالتأثير الإيجابي المباشر لتوجه القادة نحو الآخر على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . في المرحلة (١) تم إدخال المتغيرات الديموجرافية ( الرقابية ) وهي العمر والجنس ومدة تولي الوظيفة التي ثبت ارتباطها معنوياً بالمتغير التابع (السلوك الاجتماعي الإيجابي) (النتائج في جدول ٢) . في المرحلة (٢) تم إضافة متغير توجه القادة نحو الآخر ، أظهرت النتائج أن توجه القادة نحو الآخر يؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين

(  $\beta = ٠,٢٠٥$  ، بمستوى معنوية ٠,٠١ ،  $\Delta R^2 = ٠,٠٨٢$  ) ، وذلك بعد تثبيت أثر المتغيرات الرقابية . تدعم هذه النتيجة الفرض الفرعي (١/٢) وتثبت صحته ، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( De Dreu & Nauta, 2009 ) بأن توجه الفرد نحو الآخر ارتبط إيجابياً بسلوكه الاجتماعي الإيجابي

كما يقدم الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لأختبار الفرض الفرعي (٧/٢) الذي يتنبأ بالتأثير السلبي المباشر لاهتمام القادة بالذات على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، في المرحلة (٢) تم إضافة متغير اهتمام القادة بالذات ، أظهرت النتائج أن اهتمام القادة بالذات لم يؤثر معنوياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، هذه النتيجة لا تدعم الفرض الفرعي (٧/٢) في الدراسة وتؤكد عدم صحته ، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة De Dreu (Nauta, 2009) بأن اهتمام الفرد بالذات لم يؤثر معنوياً على سلوكه الاجتماعي الإيجابي .

#### جدول (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لتأثير التوجه نحو الآخر على السلوك الاجتماعي الإيجابي

السلوك الاجتماعي الإيجابي				المتغير
المرحلة (٤)	المرحلة (٣)	المرحلة (٢)	المرحلة (١)	
				المرحلة (١)
٠,٠٠٩	٠,٠٠٩	٠,٠١٠	٠,٠١٠	العمر
٠,٠٢١-	٠,٠٠٢	٠,٠١٦	٠,٠٣٤	الجنس
٠,٠٠٤	٠,٠٠٤	٠,٠٠٥	٠,٠٠٦	مدة تولى الوظيفة
				المرحلة (٢)
**٠,٣٧٩	**٠,١٥٢	**٠,٢٠٥		التوجه نحو الآخر
				المرحلة (٣)
**٠,٤٢١	**٠,١٥١			مناخ العدالة المدركة
				المرحلة (٤)
*٠,٠٨٠				التوجه نحو الآخر × مناخ العدالة المدركة
٠,١٦١	٠,١٤٩	٠,١١٩	٠,٠٣٧	R <sup>2</sup>
٠,١٤٦	٠,١٣٦	٠,١٠٩	٠,٠٢٨	Adjusted R <sup>2</sup>
*٠,٠١٢	**٠,٠٣٠	**٠,٠٨٢	—	Δ R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

جدول ( ٦ )

نتائج تحليل الانحدار المتدرج الوسيط لتأثير الاهتمام بالذات

على السلوك الاجتماعي الإيجابي

السلوك الاجتماعي الإيجابي				المتغير
المرحلة (٤)	المرحلة (٣)	المرحلة (٢)	المرحلة (١)	
				المرحلة ( ١ )
٠,٠٠٧	٠,٠٠٨	٠,٠٠٩	٠,٠١٠	العمر
٠,٠١٣	٠,٠١٤	٠,٠٠٥	٠,٠٣٤	الجنس
٠,٠٠٥	٠,٠٠٤	٠,٠٠٦	٠,٠٠٦	مدة تولى الوظيفة
				المرحلة ( ٢ )
٠,٠٧٤	٠,٠١٧	٠,٠٥٦-		الاهتمام بالذات
				المرحلة ( ٣ )
**٠,٢٧٥	**٠,٢٢٧			مناخ العدالة المدركة
				المرحلة ( ٤ )
٠,٠١٩-				الاهتمام بالذات × مناخ العدالة المدركة
٠,١١٢	٠,١١١	٠,٠٤٥	٠,٠٣٧	R <sup>2</sup>
٠,٠٩٧	٠,٠٩٩	٠,٠٣٤	٠,٠٢٨	Adjusted R <sup>2</sup>
٠,٠٠١	**٠,٠٦٧	٠,٠٠٨	—	Δ R <sup>2</sup>

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

٣- إختبار آثار الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة ( الفرض الثالث )

يتضح في المرحلة (٣) في الجداول ( ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ) أن مناخ العدالة المدركة له تأثير إيجابي معنوي مباشر على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .  
في المرحلة (٤) في الجدولين ( ٣ ، ٥ ) تم إدخال التفاعل بين توجه القادة نحو الآخر ومناخ العدالة المدركة لاختبار الفرضين الفرعيين ( ١/٣ ، ٢/٣ ) . يتضح من النتائج في جدول (٣) أن التفاعل بين توجه القادة نحو الآخر ومناخ العدالة المدركة يؤثر معنوياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين (β = ٠,١٠٨ ، بمستوى معنوية ٠,٠١ ، Δ R<sup>2</sup> = ٠,٠١٣) . على وجه شبيهه ، يتضح من النتائج في جدول (٥) أن التفاعل بين توجه القادة نحو الآخر ومناخ العدالة المدركة يؤثر معنوياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين (β = ٠,٠٨٠ ، بمستوى معنوية ٠,٠٥ ، Δ R<sup>2</sup> = ٠,٠١٢) . تدعم هذه النتائج الفرضين الفرعيين ( ١/٣ ، ٢/٣ ) وتؤكد صحتها ، أي أن مناخ العدالة المدركة يتوسط

العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بالسلوك الاجتماعي الإيجابي مع دراسة ( De Dreu & Nauta, 2009) بأن مناخ العدالة المدركة ارتبط بقوة بالسلوك الاجتماعي الإيجابي للموظفين ذوي المستويات العالية في التوجه نحو الآخر .

على الجانب الآخر ، في المرحلة (٤) في الجدولين ( ٤ ، ٦ ) تم إدخال التفاعل بين اهتمام القادة بالذات ومناخ العدالة المدركة لاختبار الفرضين الفرعيين (٣/٣ ، ٤/٣) يتضح من النتائج في الجدولين أن التفاعل بين اهتمام القادة بالذات ومناخ العدالة المدركة لا يؤثر معنوياً على كبل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . هذه النتيجة لا تدعم الفرضين الفرعيين ( ٣/٣ ، ٤/٣ ) ، أي أن مناخ العدالة المدركة لم يثبت أنه يتوسط العلاقة بين اهتمام القادة بالذات وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

#### خامساً : المناقشة والتوصيات

تعتبر دراسة القيم في بيئة العمل من الموضوعات الهامة في الفترة التاريخية الحالية التي تمر بها مصر بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، نظراً لحاجة المجتمع إلى القيم التي تؤثر إيجابياً على اتجاهات وسلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الاستقرار والتغيير الإيجابي والتعاون والاهتمام بالآخرين، وتحظى قيم القادة بصفة خاصة بأهمية واضحة لما لهؤلاء القادة من دور ملموس في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الآخرين معاً . تعتبر قيم التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات من القيم التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً في اتجاهات وسلوكيات الأفراد (e.g., Arciniega & Gonzalez, 2005; Lester et al., 2008; De Dreu & Nauta, 2009) .

ركزت الأبحاث العلمية السابقة على دراسة قيم التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات بالنسبة للفرد في بيئة العمل ولكن لم تختبر هذه القيم بالنسبة للقادة وأثرها على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، لذلك سعت الدراسة الحالية إلى تغطية هذه الفجوة بفحص أثر توجه القادة نحو الآخر أو اهتمامهم بالذات على أحد اتجاهات المرؤوسين في العمل متمثلاً في الرضا الوظيفي وأحد سلوكياتهم متمثلاً في السلوك الاجتماعي الإيجابي، وفحصت الدراسة أيضاً أثر الدور الوسيط لمناخ العدالة المدركة على العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر أو الاهتمام بالذات وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين .

على ضوء نتائج الدراسة الحالية اتضح أن توجه القادة نحو الآخر يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين بينما يؤثر اهتمام القادة بالذات سلبياً ومعنوياً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين . تشير هذه النتيجة إلى أن شعور المرؤوسين بأن قاداتهم يهتمون بسعادة ورفاهية الآخرين سوف يعطي اتجاهات بالرضا لدى هؤلاء المرؤوسين . على النقيض من ذلك فإن شعور المرؤوسين بأن قاداتهم لا يهتمون إلا بذاتهم فقط فإن ذلك سوف يؤدي إلى عدم الرضا . لقد كان

اهتمام القادة بالذات وإهمال مصالح الآخرين هو أحد أسباب قيام الثورة ، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعبر عن تطلع المرؤوسين لمستقبل أفضل يكون فيه اهتمام القادة الرئيسي هو تحقيق مصالح الآخرين والايثار وتجاوز الذات ولا يهتمون بذاتهم .

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن توجه القادة نحو الآخر يؤثر إيجابياً ومعنوياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . تشير هذه النتيجة إلى أن تبني القادة لقيمة التوجه نحو الآخر ودعمها وترويجها في العمل سوف يؤدي إلى توفير بيئة اجتماعية مناسبة تعمل على تحفيز المرؤوسين نحو تبني وممارسة السلوك الاجتماعي الإيجابي ، بالإضافة إلى أن تبني القادة لهذه القيمة سوف يساعد على سعي المرؤوسين لتقليد قاداتهم وتبني سلوكيات مشابهة تعمل على مساعدة زملائهم ونشر المودة والمشاعر الإيجابية في العمل . ترجع هذه النتيجة إلى التشابه بين قيمة التوجه نحو الآخر والسلوك الاجتماعي الإيجابي حيث أشار ( Rutti et al, 2012 ) إلى أن الأفعال الموجهة بالآخر تقوم على قيم مثل السلوك الاجتماعي الإيجابي ، لذلك من المتوقع أن الأفراد في الحالتين ( التوجه نحو الآخر أو السلوك الاجتماعي الإيجابي ) يعطون أولوية لمبادئ الإيثار والتعاون والاهتمام بسعادة الآخرين .

على الجانب الآخر أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام القادة بالذات لا يؤثر معنوياً على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين . تشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام القادة بالذات لا يمنع المرؤوسين من تبني السلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل من خلال ممارسة سلوكيات تطوعية واجتهادية تخدم الزملاء والمنظمة وفي نفس الوقت لا يحفزهم على تبني هذا السلوك ، وأن هذا السلوك يمكن للمرؤوسين ممارسته حتى لو كان قاداتهم مهتمين بذاتهم .

بالإضافة إلى النتائج السابقة ، أظهرت نتائج الدراسة أن مناخ العدالة المدركة له تأثير إيجابي ومعنوي مباشر على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، وأن مناخ العدالة المدركة يتوسط العلاقة بين توجه القادة نحو الآخر وبين كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، حيث إن العلاقة الإيجابية بين توجه القادة نحو الآخر وكل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين تكون أقوى عند المستوى العالي لمناخ العدالة المدركة من المستوى المنخفض . تشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات العادلة للقادة والزملاء والعاملين في المنظمة لها تأثير إيجابي على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين ، وإذا توفر مناخ العدالة داخل المنظمة مع اهتمام القادة برعاية مصالح وحاجات الآخرين فإن محصلة ذلك زيادة مستوى رضا المرؤوسين وتحفيز أقوى لهم نحو تبني السلوك الاجتماعي الإيجابي . بناء على ذلك

#### ١- التطبيقات العملية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن قيمة توجه القادة نحو الآخر لها تأثير إيجابي على اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين . تؤكد هذه النتيجة أن بيئة العمل في هذه المرحلة الهامة بعد الثورة في حاجة

ضرورية لتبني القادة هذه القيمة . إن ذلك يتطلب من إدارة المنظمات الحكومية دعم الحالات التي تؤدي إلى تعزيز قيمة التوجه نحو الآخر من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين القادة والمرؤوسين ، واتباع منهج المشاركة في اتخاذ القرارات ، ونشر ثقافة الاهتمام بالآخرين لدى القادة ، وإيجاد مناخ للتعاون والتطوع داخل المنظمة . علاوة على ذلك ، من الضروري أن تحتوي استراتيجيات المنظمة على خطة تنفيذية تحتوي على برامج معدة للاهتمام بمصالح ورعاية الآخرين ، وأن تحتوي تقارير الأداء الخاصة بكل قائد على مؤشر يوضح مدى اهتمامه بالآخرين الذين هم المرؤوسين والزملاء والمنظمة ككل حتى يكون لهذه القيمة تأثير في الترقية والتدريب والتحفيز لهذا القائد .

يضاف إلى ما سبق ، أن تدعيم قيمة توجه القادة نحو الآخر يتطلب من المنظمات تنفيذ برامج تدريبية للقادة تهدف إلى إكسابهم مهارات التواصل مع الآخرين والمشاركة والتعاون والتقصص العاطفي والإيثار وتجاوز الذات ، وتدريبهم على إعداد وتنفيذ برامج تهدف إلى تحقيق مصالح الآخرين ورعايتهم . كما يجب على المنظمات عند اختيار القادة أن يتم اختيار أولئك الذين يتبنون ويشجعون الاهتمام بالآخرين ويدعمون السلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل . أشار ( Grant & Wrzesniewski, 2010 ) إلى أنه من المهم للمديرين أن يركزوا على إيجاد فرص للتعبير عن تشجيع التوجه نحو الآخر في العمل من خلال تنفيذ أنشطة مثل تبني وجهة نظر المستفيدين وإجراء تفاعلات معهم في العمل . من خلال هذه النتيجة تعتبر الأنماط القيادية القائمة على توجه القادة نحو الآخر هي الأنماط المفضلة في بيئة العمل مثل أنماط القيادة الخيرية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية ونمط القائد ذي التضحية بالذات ، بينما لا يفضل في بيئة العمل الأنماط القيادية القائمة على الاهتمام بالذات مثل القيادة غير الأخلاقية أو الاستبدادية .

بناء على نتائج الدراسة الحالية التي أكدت دور مناخ العدالة المدركة في التأثير الإيجابي على كل من الرضا الوظيفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين ، وازدياد قوة هذا التأثير في ظل تبني القادة لقيمة التوجه نحو الآخر ، فإنه يجب على القادة أن يؤسسوا مناخ العدالة الملائم داخل المنظمة من خلال إعطاء الأفراد المزيد من المشاركة في القرارات الهامة نظراً لأن العدالة الإجرائية والتوزيعية تقوم بشكل رئيسي على عدالة إجراءات اتخاذ القرار وعدالة مخرجاته ، وإعطاء الأفراد الفرصة في الاعتراض أو الطعن على القرارات ، وأن يتم صنع القرارات باتفاق وحيادية ( Colquitt, Noe, & Jackson. 2002 ) ، يضاف إلى ذلك أن دعم مناخ العدالة في المنظمات يتطلب تدريب القادة على تحقيق العدالة سواء في صنع القرار أو تدعيم التفاعلات الإيجابية بين الأفراد . اقترح ( De Dreu & Nauta, 2009 ) أنه إذا استهدفت المنظمات زيادة مستوى السلوك الاجتماعي الإيجابي بين موظفيها فإنه يجب أن تحقق ذلك من خلال تأسيس مناخ يعامل فيه الأفراد بعدالة واحترام . أشار ( Lester et al., 2008 ) إلى أن المديرين يجب أن يدعموا إدراك العدالة والمبادلات الاجتماعية المفيدة داخل المنظمة .



## ٢- نقاط القوة

تتمثل نقاط قوة الدراسة الحالية في استخدام عينة من الموظفين العاملين في المنظما والإدارات والمراكز الخدمية الحكومية التي تعمل في مجالات خدمية متنوعة تشمل الصحة والتعل والإسكان والتعليم العالي والكهرباء والمياه والصرف الصحي والبريد والاتصالات . بالإضافة إلى أن تم جمع البيانات من القادة المباشرين لتقدير السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين وذلك للحصول على تقدير موضوعي بدلاً من التقدير الذاتي للمرؤوسين عن سلوكهم . يضاف إلى نقاط القوة السابقة الاعتماد على مقاييس لمتغيرات الدراسة ذات معاملات ثبات جيدة ودرجة مطابقة عالية للبيانات ، واعتمدت على هذه المقاييس أبحاث تطبيقية سابقة وأثبتت ثباتها ومصداقيتها .

من نقاط قوة الدراسة الحالية أيضاً أنها تمثل خطوة أولية مفيدة في دراسة قيمة التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات في سلوكيات القيادة ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تقدم إسهامات مهمة في أبحاث السلوك التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري تناول مفهوم قيمة التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات والعلاقة بينهما من زوايا متعددة ، وتناول أيضاً القيادة من منظور التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات .

## ٣- مقترحات لبحوث مستقبلية

امتداداً للدراسة الحالية فإن البحث المستقبلي من الممكن أن يتناول قيمة التوجه نحو الآخر والاهتمام بالذات في منظمات أخرى غير حكومية مثل المنظمات الخدمية الاجتماعية والتطوعية . نظراً لأن المتغيرات البيئية لها دور مؤثر في إثارة وتكوين قيمة التوجه نحو الآخر ( Meglino & Korsgaard, 2007 ) فإن البحث المستقبلي يجب أن يختبر أثر هذه المتغيرات على التوجه نحو الآخر وأيضاً تأثيرها على الاهتمام بالذات مثل الدعم التنظيمي والتمكين والاستقلالية ، وكذلك اختبار تأثير العمل الجماعي أو العمل الفردي والحوافز الجماعية أو الحوافز الفردية على تبني التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات . امتداداً للبحث السابق عن دور الحالة النفسية للفرد في توجهه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات ، مثل الشعور بالإثم الذي يقود إلى التوجه نحو الآخر بينما يؤدي الخجل إلى التركيز على الذات ( Yang, Yang, & Chiou, 2010 ) ، فإن البحث المستقبلي يجب أن يختبر دور حالات نفسية أخرى في تبني الفرد التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات مثل التفاؤل أو التشاؤم والقلق الوظيفي أو الأمل .

رغم أن البحث السابق اختبر أثر قيمة التوجه نحو الآخر على اتخاذ القرار ( Korsgaard et al., 1996 ) فإنه من المفيد التوسع في اختبار أثر هذه القيمة وكذلك قيمة الاهتمام بالذات على اتخاذ القرار في بيئات مختلفة . كما أن البحث المستقبلي من الممكن أن يتناول تأثير التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات على متغيرات أخرى تمثل اتجاهات وسلوكيات العمل مثل الالتزام التنظيمي والغياب وترك العمل والتعاون . من الممكن أيضاً أن يختبر البحث المستقبلي علاقة قيمة التوجه نحو الآخر أو الاهتمام بالذات بقيم أخرى في بيئة العمل مثل الولاء والاستقامة والشعور بالمسئولية .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- الإمام ، وفقى السيد ، البحث العلمى : إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائى ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠١٠ .
- ٢- المهدي ، محمد ، عبقرية الثورة المصرية ، دار الشروق ، القاهرة ، ٢٠١١ .
- ٣- النجار ، زغلول وأبو داود ، السيد ، ميدان التحرير : التحولات فى مصر بين جذور الماضى وآفاق المستقبل ، دار نهضة مصر للنشر ، الجيزة ، ٢٠١٢ .
- ٤- محمد ، محمد على ، طرق البحث الاجتماعى ، دار المعرفة الاجتماعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ .
- ٥- ياسين ، السيد ، ثورة ٢٥ يناير بين التحول الديمقراطى والثورة الشاملة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠١٢ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.
- 2- Arciniega, L. M., & Gonzalez, L. (2005). Other-oriented values and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 128-132.
- 3- Barrow, L. M., & Mirabella, J. (2009). An empirical study of other-oriented and rational self-interest leadership approaches. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 44-54.
- 4- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York : Free Press.
- 5- Batson, C. D. & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism : Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2, 107-122.
- 6- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social Psychology* (Vol. 2, 4<sup>th</sup> ed., pp. 282-316). New York : McGraw-Hill.
- 7- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- 8- Borman, W. C., & Motowidlow, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York : Jossey-Bass.

- 9- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas : Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543-549.
- 10- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, et al., (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- 11- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- 12- De Cremer, D. & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness : The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140-155.
- 13- De Cremer, D. (2002). Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas : A matter of transforming motives? *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 997-1016.
- 14- De Dreu, C. K. W. (2006). Rational self-interest and other orientation in Organizational behavior : A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1245-1252.
- 15- De Dreu, C. K. W., & Carnevale, P. J. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, pp. 235-291). New York : Academic Press.
- 16- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22-49.
- 17- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior : Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.

- 18- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation : A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- 19- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- 20- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict : Constructive and destructive processes*. New Haven : Yale University Press.
- 21- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.
- 22- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *personnel psychology*, 57, 61-94.
- 23- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership : The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 155-179.
- 24- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- 25- Giebels, E., De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (2000). Interdependence in negotiation: Impact of exit options and social motives on distributive and integrative negotiation. *European Journal Social Psychology*, 30, 255-272.
- 26- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- 27- \_\_\_\_\_ (2009). Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use-inspired research on prosocial motivation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 94-98.

- 28- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- 29- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.
- 30- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L., & Hair, E. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- 31- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment : Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
- 32- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- 33- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership : Submission or liberation ? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- 34- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and Quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- 35- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- 36- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1996). The effect of other-oriented values on decision making : A test of propositions of a theory of concern for others in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 234-245.

- 37- \_\_\_\_\_ (2004). The effect of other orientation on self-supervising agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 873-891.
- 38- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2008). The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 829-841.
- 39- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice outcomes on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- 40- Markus, H.R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self : Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- 41- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- 42- Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition : Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 946-959.
- 43- \_\_\_\_\_ (2007). The role of other orientation in reactions to job characteristics. *Journal of Management*, 33(1), 57-83.
- 44- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or We ? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- 45- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- 46- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate : Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.

- 47- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. (2006). The psychology of ownership : Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management*, 31, 388-416.
- 48- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior : Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- 49- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: the call of public service*. New York : Oxford University Press.
- 50- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, 4<sup>th</sup> ed., pp. 470-503). New York : McGraw-Hill.
- 51- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- 52- Roberson, Q. M. (2006). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19, 323-344.
- 53- Rutti, R. M., Ramsey J. R., & Li, C. (2012). The role of other orientation in team selection and anticipated performance. *Team Performance Management*, 18, 41-58.
- 54- Simon, H. A. (1993). Altruism and economics. *American Economic Review*, 83, 156-161.
- 55- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571-586.
- 56- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- 57- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2001). The psychology of own versus others' treatment : self-oriented and other-oriented effects on

perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(10), 1324-1333.

- 58- Van Dick, R. Christ, O., Stellmacher, J., *et al.*, (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- 59- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- 60- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership : The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 700-716.
- 61- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21, 50-63.
- 62- Yang, M., Yang, C., & Chiou, W. (2010). When guilt leads to other orientation and shame leads to egocentric self-focus: Effects of differential priming of negative affects on perspective taking. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 605-614.
- 63- Yorges, S. L. Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84, 428-436.



## ملاحق البحث

### ملحق رقم ( ١ )

استقصاء موجه إلى العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية

السيد الأستاذ الفاضل / .....

تحية طيبة .. وبعد

يسعى الباحث من خلال هذا البحث العلمي إلى وضع توصيات تعمل على تحسين بيئة العمل وتحقيق رضا ورفاهية الموظف ، لذا أرجو من سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستقصاء ، علماً بأنه سوف يتم تحليل البيانات بشكل إجمالي لا يظهر الرأي الفردي في البحث ، ونشكر لكم مسبقاً تعاونكم الصادق معنا .

### الباحث

بيانات عامة : السن : ..... النوع / ( ) القسم التابع له : .....  
مدة تولى الوظيفة : .....  
سيدة ( ) رجل ( )

- نرجو وضع علامة ( ✓ ) أمام الخانة التي ترونها مناسبة أمام كل عبارة من العبارات الآتية :

العبارة					
موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)	
					١- يهتم رئيسي المباشر بتحقيق المنفعة للآخرين من خلال عمله
					٢- يرغب رئيسي المباشر في مساعدة الآخرين من خلال عمله
					٣- يرغب رئيسي المباشر في أن يكون له تأثير إيجابي على الآخرين في العمل
					٤- من المهم لرئيسي المباشر أن يفعل الأشياء الجيدة من أجل الآخرين في العمل
					٥- يهتم رئيسي المباشر باحتياجاته ومصالحه الخاصة في العمل
					٦- يركز رئيسي المباشر على أهدافه وطموحاته الشخصية في العمل
					٧- في العمل يفكر رئيسي المباشر في أمنياته ورغباته من زاوية مصلحته الشخصية
					٨- رئيسي المباشر عادل في تعاملاته
					٩- رئيسي المباشر صادق في تعاملاته
					١٠- القادة المؤثرون (الأساسيون) في العمل يتعاملون مع المرؤوسين بصراحة وانفتاح
					١١- القادة المؤثرون (الأساسيون) في العمل جديرون بالثقة فيهم
					١٢- زملائي في العمل عادلون في تعاملاتهم
					١٣- زملائي في العمل صادقون في تعاملاتهم
					١٤- العاملون في العمل يتعاملون مع بعضهم بعدالة
					١٥- وظيفتي تحقق لي طموحاتي الوظيفية
					١٦- أنا راضٍ عن وظيفتي
					١٧- أنا صوماً راضٍ عن العمل الذي أؤديه في هذه الوظيفة

## ملحق رقم ( ٢ )

### استقصاء موجه للقادة فى المنظمات الحكومية الخدمية

السيد الأستاذ الفاضل / .....

تحية طيبة .. وبعد

أرجو من سيادتكم تقييم السلوك الاجتماعى فى العمل للموظف / ..... ( اسم الموظف ) ..... الذى يعمل تحت رئاستكم ، وذلك من خلال إجاباتكم على عبارات الاستقصاء التالية ، علماً بأنه سوف يتم تحليل البيانات بشكل إجمالى لا يظهر الرأى الفردى فى البحث، ونشكر لكم مسبقاً تعاونكم الصادق معنا .

### الباحث

نرجو وضع علامة ( √ ) أمام الخانة التى ترونها مناسبة فى تقييم السلوك الاجتماعى لهذا الموظف الذى يعمل تحت رئاستكم المباشرة أمام كل عبارة من العبارات الآتية :

العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١- الموظف ينفذ مهام فى عمله أكثر مما هو مطلوب منه برضا وطيب خاطر .					
٢- الموظف يساعد زملاءه فى حل المشاكل المرتبطة بالعمل .					
٣- الموظف يخدم المنظمة ويحمى سمعتها .					