

الحسد التنظيمي ودوره الوسيط في العلاقة بين تبادل
القائد - العضو وسلوكيات المواطنة للعاملين في
المنظمات الخدمية الحكومية بمدينة كفر الشيخ :
دراسة تطبيقية

Organizational Envy And Its Mediating Role In The
Relationship Between The Leader Member Exchange
(LMX) And The Organizational Citizenship Behaviors Of
The Workers In The Governmental Service Organizations
In Kafr Elshiekh City: Applied Study

إعداد

د . سهام نبيل سليمان

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

الحسد التنظيمي ودوره الوسيط في العلاقة بين تبادل القائد - العضو
وسلوكيات المواطنة للعاملين في المنظمات الخدمية الحكومية بمدينة
كفر الشيخ : دراسة تطبيقية

اعداد

د . سهام نبيل سليمان

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

الملخص :

يهتم البحث الحالي بدراسة الحسد التنظيمي وعلاقته بكل من تبادل القائد – العضو بوصفه متغيراً مستقلاً وتأثيره الغير مباشر في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات الخدمية الحكومية ، ولتحقيق هدف الدراسة والذي يتمثل في اختبار الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية تم بناء نموذج مقترح يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ويقوم علي أربعة فروض رئيسة ، ولأختبار هذه الفروض تضمنت الدراسة الأستعانة بعينة مكونة من (344) فرداً وذلك نظراً لكبر حجم المجتمع ، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن معنوية الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة الغير مباشرة بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أوضحت طبيعة هذا الدور حيث أشارت النتائج إلي أن توسط الحسد التنظيمي يؤدي إلي تأثير سلبي يعمل علي تخفيض مستوي الأثر الإيجابي الذي يحدثه تبادل القائد – العضو علي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

Abstract

the current study aims to examine the organizational envy and its relation to the leader-member exchange (LMX) as an independent variable and its indirect effect on enhancing the organizational citizenship behaviors of employees in governmental service organizations. To achieve the goal of the study, which presented in investigating the mediator role of the organizational envy in the relationship between the leader-member exchange and organizational citizenship

behaviors. A suggested model was made to determine the nature of the relationship between the three variables and it was based on four main hypotheses. To assess these hypotheses, the study included the use of a sample of (344) individual because of the large size of the community. The study results revealed the significance of the mediating role of the organizational envy in the indirect relationship between the leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. It also revealed the nature of this role as the results showed that the mediation of the organizational envy leads to a negative impact that reduces the positive effect level caused by the leader-member exchange on organizational citizenship behaviors.

تمهيد :

في ظل حقيقة أن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي ، أدرك علماء السلوك التنظيمي أن فاعليتها تعتمد علي العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتي تتوقف طبقاً لها سلوكيات وردود أفعال المرؤوسين بل ونجاح وفاعلية الاداء بالمنظمة (Ananda 2018) ، ومع زيادة إدراك الباحثين لأهمية العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ظهر في أدبيات السلوك التنظيمي نظرية تبادل القائد- العضو Leader Member Exchange (LMX) والتي تهتم بجودة العلاقة مع المرؤوسين وتأثيراتها المختلفة (Gaude and Tremblay 2017) ، وذلك علي اعتبار أن القيادة تؤثر في التنشئة الاجتماعية للمرؤوسين وفي تأدية اعمالهم من خلال التفاعلات اليومية المكثفة بين القادة والمرؤوسين والتي يلعب فيها القادة دورا حاسما في توجيه المرؤوسين واستيعابهم التنظيمي وتحمل التزاماتهم نحو المنظمة (صبرة 2012) .

وقد أهتمت العديد من الدراسات ببحث العلاقة بين تبادل القائد-العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية (OB) Organizational Citizenship نظراً لأهميتهما للمنظمات العامة والخاصة علي السواء وذلك لما أظهرته الدراسات لدورها في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات وفرق العمل فضلا عن دورها الايجابي في تحسين الانتاجية وزيادة رضا العملاء (Runhaar et al. 2013, Felfe and) (Heinitz 2009) ، كما أنها من السلوكيات المنتجة التي إذا ما ترسخت في المنظمة

كانت أكثر قدرة علي تجنيد مواهب وطاقت أعضاءها علي نحو تطوعي لسد ما قد يواجهها في سعيها لتحقيق الاهداف من عجز طارئ (محمد ٢٠١١) .

وقضية الحسد التنظيمي Organizational Envy واحدة من المشاكل الواضحة داخل المنظمات (Maris et al 2016) ، فالحسد التنظيمي من المشاعر السلبية التي لم تلقي الأنتباه الكافي من البحث مثل غيره من العواطف رغم أنه ظاهرة شديدة الأنتشار ، وهو يؤثر علي المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال سلوكيات ضارة قد تعيق تحقيق بيئة العمل الصحية (Özkoç and Çalışkan 2015) .

وقد أوضح (Yi Shu and Lazatkhan 2017) الأثر السلبي لتباين علاقات تبادل القائد – العضو وما يترتب عليها من عدم عدالة بين العاملين علي ظهور الحسد التنظيمي بينهم ، كما أوضح (Gholipoor et al 2018) أن الحسد التنظيمي بسبب طبيعته الخفية يعد أحد أهم العوامل الغير الملموسة المعوقة لسلوكيات المواطنة بالمنظمات ، وهو ما يشير إلي احتمالية أن يتوسط الحسد التنظيمي العلاقة بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ومما سبق وفي محاولة لفهم المتغيرات ذات الصلة بالعلاقة بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية سوف تهتم الدراسة الحالية بالتعرف علي دور الحسد التنظيمي كمتغير يتوسط هذه العلاقة ، وسوف يتم التطبيق علي المنظمات الخدمية الحكومية نظراً لما أوضحت الدراسات من الأدلة علي وجود علاقة ايجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين وإدارك العملاء لجودة الخدمة مما يؤكد علي أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات الخدمية (Chow et al 2015) .

أولاً : الخلفية النظرية و تنمية الفروض

1- الحسد التنظيمي Organizational Envy :

علي الرغم من الطبيعة العالمية للحسد وتأثيره علي التفاعلات الاجتماعية إلا أنه قد حظي بأهتمام قليل من قبل الباحثين التنظيميين (Nandedkar 2016) ، حيث

ذكره (Miner 1990) لأول مرة في مكان العمل ثم تلي ذلك تناوله في عدد قليل من الدراسات (Smith and Kim 2007 , Vega et al 2014 , Thompson et al 2016) والتي رغم قلتها قد قدمت رؤية واضحة عنه .

وقد تم تفسير الحسد في الأدب التنظيمي وفقاً للعديد من النظريات المختلفة مثل نظرية الأنصاف equity theory ونظرية المقارنة الاجتماعية social comparison theory و نظرية توافق الحالة status congruence theory ، وعلي الرغم من تعدد التفسيرات والنظريات وأنعكاساتها علي فهم الحسد في بيئة العمل نظراً لما تتميز به الحياة التنظيمية من الغموض والتنافس ، إلا أن جميعهم دعم أن الحسد التنظيمي كشعور يستمد جذوره من عملية المقارنة الاجتماعية التي تعد المصدر الرئيسي له نظراً لكونها متأصلة في جذور الطبيعة البشرية (Nandedkar 2016) ، وتُسبب المقارنات الاجتماعية غير المرضية الحسد نظراً لأنها توفر منظوراً تشخيصياً حول الذات يكون اللبنة الأولى للحسد التنظيمي ، فعندما يكتشف الافراد أن الآخرين يتفوقون عنهم في بعض الميزات التي يكون لديهم رغبة قوية في امتلاكها ويطمعون في الحصول عليها أو يتصفون بها كالإنجازات أو الحيازة أو الصفات ينشأ الحسد نتيجة لشعورهم بالسخط نتيجة لسيطرة الأحساس بالحرمان وابتناقص الذات (Yi Shu and Lazatkhan 2017) .

وطبقاً للمفهوم السابق حول الحسد التنظيمي فقد عرفه (Smith and kim 2007) علي أنه عبارة عن مزيج غير سار وغالباً ما يكون مؤلم للمشاعر - التي تتميز بالنقص والعداء والأستياء - ناجم عن المقارنة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص الذي لديهم شئ نرغب فيه ، كما عرفه (Maris et al 2016) علي أنه شعور غير سار يتكون نتيجة لمقارنة اجتماعية غير مرضية حين يري الفرد شخص اخر يماثله ويستفيد من بعض المميزات دونه ، فيتمني الفرد الأستحواذ علي تلك المميزات بشكل كامل لنفسه ، و عرف (Erdil and Müceldili 2014) الحسد بأنه شعور عاطفي سلبي يحدث عند أفتقاد الشخص للحصول علي نتائج تكون مرغوبة لديه كالتفوق والانجاز أو الحيازة.

وقد عرف (Anderson2002) الحسد بأنه الشعور بالغيرة من الآخرين نتيجة لحالة الرغبة والاستعداد لامتلاك ما يمتلكه الاخرين ، وقد خلط هذا التعريف

بين الحسد والغيرة ، فالحسد يتطلب شخصين ، علي عكس الغيرة التي تتطلب ثلاث أشخاص ، كما أن محور الحسد هو الشيء المحبوب والذي قد يكون أنجاز أو خاصية أو ممتلكات ، أما محور الغيرة فهو الطرف الثالث وهو الشخص الذي يُنظر إليه علي أنه يمثل تهديداً للعلاقة الحالية ، وبالتالي فإن الحسد يركز مباشرة علي الشيء المحبوب ذاته ويريد الحصول علي خصائصه الجيدة ، بينما الغيرة تهدف إلي الحصول علي الشخص المحبوب والقضاء علي المنافس (Özkoç and Çalışkan 2015) ، لذلك تم تصنيف العوامل المسببة للحسد في فئتين هما (Gholipoor et al 2018) :

- **العوامل الظرفية :** حيث يتعرض العاملین في بيئة العمل إلي العديد من المواقف التي قد تتسبب في شعورهم بالحسد خاصة في حالة تعرضهم للظلم نتيجة لحصول زملاء العمل علي مميزات نتيجة لعوامل ظرفية كالتوصية مثلاً وعدم حصولهم عليها رغم تشابههم في الظروف والصفات ، وقد أكد (Maris et al 2016) ذلك حيث أشار إلي أنه عادةً ما يرافق الحسد التنظيمي شعور الفرد بالظلم ، لذلك غالباً ما يزيد احتمال نشوء الحسد التنظيمي في المنظمات كلما زاد التماثل في الصفات بين الفرد ومن يقارن نفسه به ، وخاصة في ظل العوامل الظرفية شديدة التأثير في بيئة العمل كالمنافسة ، تقييم الاداء ، تطبيقات الموارد البشرية غير العادلة مثل أنظمة المكافآت / العقوبة وغير ذلك .
- **مدي ميل الفرد للحسد :** أوضح (Charash and Mueller 2007) أن الحسد التنظيمي في ظل الطبيعة التنافسية لمكان العمل قد ينشأ نتيجة لشعور الفرد بالاستياء من المميزات التي يحصل عليها زملاء العمل كالترقية والمكافآت حتي وأن كان الفرد يدرك أن ما تميز به أقرنائه أو حصلوا عليه منصفاً لإستحقاقهم له ، وذلك بسبب النزعة المميزه لديهم تجاه الحسد والتي ترجع إلي المعتقدات والقيم والاتجاهات المكتسبة من خلال تفاعلات الفرد الاجتماعية ، لذلك يري (Gholipoor et al 2018) أن ميل وأتجاه العاملين نحو الحسد لا يتأثر فقط ببيئة العمل بل يتأثر أيضاً بتجارب الحياة الشخصية المكتسبة قبل شغل الوظيفة . وقد ترجع النزعة المميزه لدي الفرد تجاه الحسد أيضاً إلي قلة الثقة بالنفس ، حيث يشعر الفرد بالاستياء والعداء نتيجة لتفوق الآخرين دونه ، ويكون شعوره بالسخط نتيجة لسيطرة مشاعر الدونية وهيمنتها بفعل تركيزه علي الأحساس

بالحرمان ، كما يزداد شعوره بالاستياء ويكون اكثر هيمنة إذا كان تركيز الفرد الأكبر علي تفوق الاخرين (Maris et al 2016).

ويترتب علي الحسد التنظيمي العديد من التأثيرات علي سلوكيات العاملين الشخصية والتنظيمية دعمتها العديد من الدراسات ، فقد أوضح Gino and Pierce (2010) أن الحسد التنظيمي يترتب عليه سلوكيات غير اخلاقية كالحاق الضرر بالمحسود ، وأنخفاض الرغبة في الصداقة مع الاحجام عن مساعدة زملاء العمل ، وهو أكده (Erdil and Müceldili 2014) حيث أشار إلي التأثير السلبي للحسد التنظيمي علي العلاقات الشخصية وإعاقته لتبادل المعارف والعلاقات بين العاملين ، هذا بالإضافة إلي ما يؤدي إليه ضعف كلاً من الصحة العقلية مثل الاكتئاب والتوتر ، والصحة البدنية كالتعرض للاجهاد والارهاق .

أما فيما يتعلق بتأثيرات الحسد التنظيمي من الناحية التنظيمية ، فقد أوضحت الدراسات أن الحسد التنظيمي يؤدي إلي شعور العاملين بعدم الرضا ، ورفض العمل الجماعي (Gholipoor et al 2018) ، كما يؤدي إلي صعوبات في تحقيق التطور المهني للعاملين (Maris et al 2016) ، هذا بالإضافة إلي تأثيره السلبي علي الاداء التنظيمي نتيجة لما يتصف به الشخص المحسود عادة من الألتزام التنظيمي المنخفض تجاه المنظمة (Haris1 et al 2016) .

ويؤثر الحسد سلبياً أيضاً علي المناخ التنظيمي وذلك نتيجة لما يتضمنه من مشاعر الحقد والغضب والتي قد تؤدي إلي نتائج سلوكية خطيرة كالعنف ، والسلوكيات غير الاخلاقية كإصدار الاشاعات والمحاولات المتعمدة لمنع نجاح الزميل (Özkoç and Çalışkan 2015) ، وقد أوضح (Nandedkar 2016) أن الحسد قد يؤدي إلي رغبة الافراد للإسحاب من العمل لسوء المناخ التنظيمي خاصةً في ظل وجود تهديدات لمكانة الفرد الاجتماعية ، والسلوكيات المنحرفة غير الحضارية التي تهدف لإلحاق الضرر بالهدف (المحسود) ، كما أوضح أيضاً أنه غالباً ما يقوم المحسود بتخفيض مستويات أدائهم بشكل متعمد تجنباً لمشاعر أقرانهم الحسودة وما يترتب عليها من سلوكيات تضر به .

وعلى رغم من اقتصار اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على الحسد وتأثيراته السلبية ، إلا أن (Rawls 1970) قد قدم في السنوات الأخيرة مفهوماً جديداً للحسد التنظيمي يخلو من الجوانب الخبيثة ويرتكز على جانب التحفيزي أطلق عليه "الحسد الوديع" (Gholipoor et al 2018) ، لذلك قد أوضح (Tai et al 2012) أنه يمكن تصنيف الحسد إلى نوعين : "الحسد الخبيث" malicious envy وهو الذي ينطوي على اتجاهات وسلوكيات سلبية ، ويشير إلى سوء النية والعداء إلى الشخص المحسود ، و"الحسد الحميد" benign envy وهو الذي يؤكد على تحفيز الجوانب الإيجابية والتي تنشأ نتيجة الإعجاب مع الرغبة بالمضاهاة للمحسود .

وتشير الدراسات التجريبية أن الحسد الحميد يشبه الحسد الخبيث ولكن دون العداء ، ويكمن الاختلاف بينهما في الشعور بالإعجاب والذي يجعل الحسد كعامل تحفيزي يجبر الأفراد على العمل بجهد أكبر لتحقيق هدفهم المتمثل في الحصول على ما لدي الآخرين ، لذا يتمثل الجانب الإيجابي للحسد الحميد في أنه يُنبئ بزيادة الإعجاب والرغبة في التعلم من الأهداف (الأفراد المحسود) وتعزيز الدافع للعمل (Erdil and Müceldili 2014) ، وبالتالي فإنه على الرغم من أن اتجاهين العمل يبدأ بالآثار السلوكية للحسد ، وهما موجهان نحو التهديد والتحدي ، وكلاهما بلعب دوراً في التخفيف من الأم الحسد إلا أنهما يختلفان من حيث الإيجابية وتحقيق تعزيز الدافع للعمل (wobker 2015)

وتتوقف طبيعة ومظاهر الحسد التنظيمي على شخصية الأفراد وذلك طبقاً لوجهة نظرهم وتقييمهم لذاتهم وللآخرين والتي تعتمد على السمات الأساسية للفرد التي تتعلق بالحالة العاطفية مثل تقدير الذات ، الفاعلية الذاتية ، والعصية (Tai et al 2012) ، فعادةً ما يلجأ الأفراد الذين يتميزون بالتقدير العالي للذات إلى معاملة الحسد كحافز لانتهاج سلوكيات بناءة ، في حين يعاني الأفراد الذين يتميزون بالعصية والتقدير المنخفض للذات من سلوكيات تفاعلية ضارة لتخفيف نظرهم السلبية ومشاعر الدونية (Tracy and Robins 2003) .

وقد تم إجراء عدد محدود من الدراسات على الحسد في البيئة التنظيمية والتي نظراً لطبيعة الحسد التنظيمي الحساسة قد اعتمدت غالبيتها منهجياً على أسلوب

دراسة الحالة ، كما تم تجميع البيانات من خلال إجراء مقابلات متعمقة مستوحاه من موضوعات التحليل النفسي .

وقد توصلت هذه الدراسات إلي العديد من النتائج من أهمها : ارتباط الحسد التنظيمي ايجابياً بوجود أنظمة المكافآت التنافسية و سلبياً بتقدير الذات (Vecchio 2000) ، وتأثيره السلبي علي المناخ التنظيمي (Özkoç and Çalışkan 2015) ، كما اظهرت دراسة (Erdil and Müceldili 2014) العلاقة السلبية بين الحسد التنظيمي وكلاً من المشاركة العاطفية والنية لترك العمل .

وقد أهتمت دراسة (Haris1 et al 2016) بتناول الحسد التنظيمي في مجموعات العمل حيث توصلت إلي التأثير السلبي للحسد التنظيمي علي مجموعة من المتغيرات هي: النزاهة ، الأداء ، الرضا الوظيفي ، استغلال الوقت ، الغياب ، كما أوضحت التأثير الغير مباشر له علي كلاً من رضا فريق العمل من خلال النزاهة وأستغلال الوقت كوسيط ، وعلي الغياب من خلال أستغلال الوقت .

2- تبادل القائد - العضو (LMX) Leader Member Exchange:

ظهرت نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) لأول مرة في الأدب التنظيمي في منتصف السبعينات من القرن الماضي ثم تطورت بعد ذلك من خلال جهود بحثية لـ Graen ولكن مشتركة مع العديد من الباحثين (Graen, 1976, Graen et al 1982 , Graen and Scandura, 1987; Graen and Uhl-Bien, 1995) .

وتستمد هذه النظرية اساسها النظري من نظرية الدور حيث تعتمد علي تطور الدور التنظيمي من خلال التركيز علي تطور علاقة ثنائية تكاملية Dyadic Relationship بين القائد والمرؤوسين طبقاً لظروف ومتطلبات دور كل منهما بالمنظمة والذي يحتم حدوث تفاعلات بين القائد ومرؤوسيه ، كما يفرض بسبب ضغوط الوقت والموارد العديد من القيود التي تقيد القائد لتطوير علاقات وثيقة مع عدد قليل من المرؤوسين (المجموعة التابعة للقائد) والاعتماد علي السلطة الرسمية والسياسات التنظيمية مع باقي المرؤوسين وذلك لضمان تحقيق الاداء المطلوب (Lam 2003).

وعلي ذلك تتميز نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) عن نظرية القيادة التقليدية (Average Leadership Style (ALS) التي تفترض أن أسلوب القيادة للقائد الإداري يكون متجانس أو موحد لحد ما مع جميع الموظفين داخل المنظمة ، في حين تعكس نظرية تبادل القائد- العضو (LMX) مستويات مختلفة من جودة العلاقة مع كل موظف حيث تستند علي اعتقاد بأن القائد الإداري لديه أنواع متباينة من التفاعل تختلف باختلاف الموظفين ، وهو ما يعد أسهام متميز لهذه النظرية حيث اوضحت أن فاعلية القيادة لايمكن أن تفهم دون دراسة تأثير كلا من القائد والمرؤوسين علي بعضهم البعض ومع مرور الزمن (Dienesch and Lidenm 1995 , Graen and Uhl-Bien 1986) ، لأن القيادة الفعالة طبقاً لنظرية تبادل القائد- العضو كما أوضح (Runhaar Et Ai. 2013) مستمدة من العلاقات الناضجة بين القادة والمرؤوسين القائمة علي الاحترام والثقة والألتزامات المتبادلة .

وبناءً علي ما سبق جاءت غالبية تعريفات الباحثين لعلاقة تبادل القائد- العضو ومنهم (الصباغ ٢٠٠٩) علي أنها مدي جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ، في حين عرفها (Hodgkinson. and Ford 2010) علي أنها منظومة من الافراد والعلاقات التي تربط بينهما ، حيث تتضمن علاقات ثنائية تقوم علي أنماط متكاملة من السلوك تعتمد علي توليد قيمة مضافة لأعضائها ، كما عرفها (Cho et al 2010) بأنها علاقة ثنائية بين القائد والمرؤوسين تتطور بمرور الزمن من خلال سلسلة من التفاعلات الاجتماعية ، حيث يطور القائد بشكل شعوري أو لا شعوري أنواع مختلفة من العلاقات مع مرؤوسيه علي أساس التوافق الشخصي معهم ومدي كفاءتهم والاعتماد عليهم .

أن أختلاف القادة في كيفية تعاملهم مع مرؤوسيهم يجعل علاقاتهم تتدرج عبر سلسلة متصلة من الجودة العالية (داخل المجموعة) إلي الجودة المنخفضة (خارج المجموعة) ، وقد أوضح (Ananda 2018) أن تدرج علاقات تبادل القائد مع المرؤوسين يتراوح بين الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تقوم العلاقات المنخفضة الجودة (خارج المجموعة) علي تبادل الموارد أو المنافع لانجاز مهام العمل الرئيسية ، أما العلاقات عالية الجودة (داخل المجموعة) فتعتمد علي تبادل الموارد

(المنافع) بما يتجاوز العقد الرسمي للعمل ، لذا فهي تأخذ بعداً اجتماعياً وعاطفياً حيث تعتمد علي الثقة المتبادلة والتأثير المتبادل .

وتتميز علاقة التبادل عالية الجودة (داخل المجموعة) بمستويات عالية من الثقة والدعم والاحترام المتبادل ، بالإضافة إلي التفاعلات المكثفة بين القائد ومرؤوسيه ، كما تنطوي علي مزايا وامتيازات ومعاملات تفضيلية تتضمن الكثير من المزايا كالترقية والمعلومات والمكافآت الرسمية وغير الرسمية وعلاقات التبادل الاجتماعي مع القائد ، كما تنطوي علي الكثير من التمييز والاهتمام مع التأييد والتوجيه من قبل القائد مما يقابل بدرجة عالية من الرضا وبذل الجهد في العمل من قبل المرؤوسين ، بالإضافة لشعورهم بالتمكين النفسي والهيكلية ، فيتولد لديهم دافعية عالية بسبب التمييز في المعاملة و منحهم فرص عمل أكثر إثراء مما يجعلهم أكثر التزاماً في العمل ورغبة في تحقيق أهداف المنظمة (صيرة 2012) .

ويوضح (zhou and schriesheim 2010) أن نمو علاقة تبادل القائد - العضو وتطورها عبر سلسلة التبادلات التي يحتمها دور كل منها يتم في ضوء الاتصالات وتوقعات كل طرف من الآخر حتي تصل إلي التوازن الذي يدركه الطرفين وتتحدد بناء عليه جودة العلاقة ، وهو ما يتفق مع ما قد أشار إليه (صيرة 2012) من أن استمرار هذا التبادل يتوقف علي شعور كل منهما بأن ما يحصل عليه من المنافع عادل ومنصف لما يبذله تجاه الآخر بسبب هذه العلاقة .

وبالنظر إلي ما سبق نستطيع أن ندرك ما أوضحه (الشمري وعبد الوهاب 2017) بأن أهم أبعاد علاقة تبادل القائد-العضو تتمثل في : التأثير affect ، الولاء ، loyalty، المساهمة contribution ، الاحترام المهني professional respect ، الدعم support .

وما أكده (Ananda 2018) من أن جودة علاقة تبادل القائد- العضو ومدى إيجابية أثارها تتحدد طبقاً للقيم الشخصية للقائد والتي تتحكم في سلوكياته مع مرؤوسيه ، وهو ما أوضحته أيضا الكثير من الدراسات التي تناولت التأثير المعقد للثقافة علي نتائج علاقة تبادل القائد-العضو مثل (, Rockstuhl et al 2012) . (Dulebohn et al 2012) .

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت علاقات تبادل القائد - العضو ، قد أشارت نتائج دراسة (Blanc et al 2012) إلي التأثير السلبي للتمايز المدرك لعلاقة تبادل القائد - العضو علي تباين كل من مستوي الأداء ودرجة الألتزام التنظيمي لفريق العمل ، كما توصلت دراسة (Altunoğlu and Gürel 2015) إلي التأثير الإيجابي لكل من تبادل القائد - العضو والدعم التنظيمي المدرك على الإبتكار التنظيمي ، في حين أوضحت دراسة (Xu et al 2015) كيفية تفاعل الإشراف المسيء وتبادل الأعضاء- القائد وتأثير ذلك على صمت العاملين ، حيث توصلت نتائجها إلي أن الأشراف المسيء يؤدي إلي جعل العاملين أكثر صمتاً في مكان العمل ، وأن وجود تمايز عالي في علاقات تبادل القائد - العضو يؤدي إلي زيادة التأثير السلبي للإشراف المسيء علي صمت العاملين .

وقد أهتمت العديد من الدراسات بتناول تبادل القائد - العضو كعامل وسيط ومنها دراسة (Selvarajan et al 2018) التي توصلت إلي أن تبادل القائد- العضو يتوسط العلاقة غير المباشرة بين عدالة تقييم الأداء و جودة الأداء وأنه يرتبط بعلاقة إيجابية مع كلاً من عدالة تقييم الأداء و جودة الأداء ، كما توصلت دراسة (YuChen et al 2013) إلي أن تبادل القائد- العضو يتوسط العلاقة غير المباشرة بين العدالة التفاعلية والصدقاة في مكان العمل وأنه يرتبط بعلاقة إيجابية مع كلاً من العدالة التفاعلية والصدقاة في مكان العمل .

3- المواطنة التنظيمية (OB) :Organizational Citizenship

ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية ضمن الادب والبحوث التنظيمية منذ بداية الثمانينات (Khiabani et. al. 2016) لثعبير عن سلوكيات الدور الاضافي والتي تعني كما عرفها (النجار ٢٠١١) بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الموظف عن رغبة وأختيار ، وهي سلوكيات تتعدي الدور الرسمي للوظيفة ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت ، كما لا توجد عقوبات رسمية تترتب علي عدم أدائها ، ويضيف (Runhaar et. al 2013) أنها سلوك فردي مفيد للمنظمة يتميز بأنه تقديري غير مباشر وغير معترف به من قبل نظام المكافآت الرسمية ، ويساهم بشكل عام في تحقيق فاعلية الأداء بالمنظمة ، أما

(Bogler and somech 2005) فقد أشار إلي أنها عبارة عن سلوك أختياري موجه نحو الافراد أو المنظمة ككل ، وهو يتجاوز توقعات الدور الحالي والمنافع للمنظمة .

وطبقاً للتعريفات السابقة يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تقديري فإنه يتوقف علي تقدير الموظف للظروف المحيطة بالموقف وهو بذلك يختلف طبقاً لكل من شخصية الموظف وطبيعة الموقف ذاته (Rego et. al. 2010) ، كما أنها كسلوكيات طوعية وغير إلزامية ، فهي عادة إطرائية لدي الموظفين الذي يتميزون بصفة عامة بنواياهم الخيرة (Polat 2009) .

لذلك يري (Rezaei.K et al 2016) أن سلوكيات المواطنة وإن كانت ليست موضع تقدير مباشر أو غير مباشر من قبل المكافآت الرسمية بالمنظمة ، فإنها تستند كمصدر اجتماعي للتفاعلات السلوكية علي المكافأة إجتماعياً. حيث يزيد شعور الموظف بانه موضع مكافأة وتقدير من سلوكيات المواطنة .

وقد أكدت التعريفات أيضاً علي أهمية المواطنة التنظيمية في تحقيق فاعلية الاداء بالمنظمة ، وقد فسر (Runhaar et. al 2013) ذلك حيث أشار إلي أن المواطنة يمكن اعتبارها أداة للقادة لتشكيل بيئة للعمل التعاوني ، وهي بذلك تقوم بتعزيز وحماية المنظمة حيث لاقتصر فقد علي تلبية المتطلبات التنظيمية بل أيضاً تتجاوزها لتشمل تحسين الكفاءة والتضامن في بيئة العمل ، ويوضح (Felfe and Heinitz 2009) أيضاً أهميتها للمنظمة من خلال ما أشار إليه من توافر الأدلة علي وجود علاقة ايجابية لسلوك المواطنة وجودة الخدمة المقدمة ، كما أشار (Rezaei.K et al 2016) إلي تأثير سلوك المواطنة التنظيمية الأيجابي والغير المباشر علي العلاقات التنظيمية من خلال خلق الإلتزام الفردي والغير رسمي لدي الموظفين .

ويتفق (محمد ١١) مع ما سبق حيث اشار أن المواطنة التنظيمية كسلوك تتصف بصورة أساسية بأنها سلوك تطوعي وأنها سلوك مفيد للمنظمة والمتعاملين معها ، ولكنه أضاف صفة رئيسية ثالثة بأنها سلوك ذو طبيعة متعدد الأبعاد .

وقد أشار (شوشة ١١) فيما يتعلق بالمواطنة التنظيمية كسلوك متعدد الأبعاد إلي أختلاف الدراسات في هذا الشأن ، حيث هناك من أقتصر في تناوله للمواطنة

التنظيمية علي بعدين (smith et al 1983) هما : سلوكيات الايثار وسلوكيات الوعي ، في حين أوضحت دراسات (Salehzadeh et al 2015 , Cohen , 2006) خمس أبعاد هي سلوكيات : الإيثار ، الوعي ، الكياسة ، المشاركة الإيجابية ، الروح الرياضية ، كما قام (شوشة ١١) نظراً للتداخل المفاهيمي بين سلوكيات الكياسة وسلوكيات الإيثار بدمجهما في متغير واحد باسم المساعدة ، في حين أضافت دراسات اخري (Coly Shapiro 2002) بعداً سادس هو سلوكيات الولاء للمنظمة ، أما (Podsakoff et al 2000) فقد أشار إلي وجود سبعة أبعاد هي : سلوك المساعدة ، الروح الرياضية ، الولاء للمنظمة ، المبادرة الفردية ، السلوك الحضاري و التنمية الذاتية .

وهناك من قسم سلوكيات المواطنة إلي قسمين أو بعدين تشملان ضمناً جميع الأبعاد السابقة (تايب 2012 ، Runhaar et al 2013 ، مرزوق 2010) ، البعد الأول هو سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الافراد (OCB-Individual (OCBI): وهي السلوكيات التي تهدف بصورة مباشرة إلي تقديم النفع للأفراد ، ومن ثم تساهم بصورة غير مباشرة في نجاح المنظمة ، ومن أمثلتها مساعدة الزملاء عندما يزيد عبء العمل عليهم ، مساعد الزملاء الجدد في الإلمام بواجبات العمل ، مساعدة الزملاء عندما يواجهون مشاكل في العمل ، أما البعد الثاني فهو سلوكيات موجهة نحو المنظمة (OCB- Organization (OCBO) : وهي السلوكيات التي تهدف لتقديم النفع للمنظمة ، ومن أمثلتها التطوع في مهام غير مدفوعة الأجر ، تقديم اقتراحات لتطوير العمل ، الأشتراك الإختياري باللجان والأجتماعات ، التحدث بصورة ايجابية عن المنظمة .

وتشير نتائج الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية إلي أنها تتأثر إيجابياً بكل من القيادة التحويلية (شوشة ١١) ، ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة (حيدر 2005) ، كما اوضحت دراسة (تايب ١٢) وجود ارتباط ايجابي بين سلوكيات المواطنة وكلاً من التحكم المدرك والأرتباط بالوظيفة ، بالإضافة إلي وجود علاقة عكسية بينها وبين ضغط الوظيفة .

وقد توصلت (Tang and Tsaur 2016) إلي وجود تأثير ايجابي لمناخ الدعم الأشرافي علي سلوكيات المواطنة الموجهة بالخدمية service oriented ocb ، كما

أوضحت الدور الوسيط للصوت العاطفي للمجموعات الإيجابية بالمنظمة positive group affective tone علي هذه العلاقة .

4- تبادل القائد – العضو وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

أوضح الأدب التنظيمي أن أسلوب القيادة عامل أساسي وحيوي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات (Rezaei.K et al 2016) ، وهو الأمر الذي يجعل من المتوقع وجود ارتباط بين علاقات تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين ، ويمكن تفسير الآلية الكامنة وراء ارتباط تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory (SET) والتي تقوم علي أنه وفقاً للتفاعلات المتبادلة بين الأفراد يميل الأفراد للرد والمعاملة بالمثل (Corpanzano And Mitchell) (2005) .

وبالتالي ففي ضوء نظرية تبادل القائد-العضو وما تتميز به العلاقات عالية الجودة من تقديم القائد لمرؤوسيه الثقة والدعم في شكل العديد من المزايا الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية ، يشعر المرؤوسين نتيجة لهذا الدعم العاطفي والمزايا الكثيرة بأنهم ملزمون أدبياً بالرد بالمثل ، هذا الشعور القوي ما هو إلا دوافع تتحول لرغبة ملحة من قبل المرؤوسين في رد ذلك من خلال سلوكيات إيجابية تتعدي متطلبات الواجبات الرسمية وتكون ذات مردود ايجابي علي فاعلية المنظمة وذلك كوسيلة لتقدير قائدهم (Ananda 2018) ، ويوضح (Chow et al 2015) أن نوعية وحجم تلك السلوكيات التي يتفاعل بها المرؤوسين لدعم قائدهم والتي تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتوقف فقط علي المميزات و المنافع التي حصلوا عليها ، بل أنها تتوقف أيضاً علي توقعاتهم لقدرته ورغبته علي توفير مزايا أكبر لهم في المستقبل .

أما فيما يتعلق بالمرؤوسين ذو العلاقات منخفضة الجودة مع القائد فإن حصولهم علي دعم أقل يشعروهم بأنهم غير مديونين له وأنهم أقل إلزاماً بالمثل ، فيقتصرون علي تلك الواجبات التي تتعلق فقط بالوصف الوظيفي لوظيفتهم (Runhaar et al 2013) .

وقد دعمت العديد من الدراسات هذه العلاقة كما أوضحت أنها تتوقف علي قيم القائد الشخصية (Ilies et al 2007) ، كما أنها تتأثر إيجابياً بمناخ العدالة الإجرائية procedural fairness climate (Chow et al 2015) ، وبالاستقلال Autonomy المرؤوسين نتيجة للشعورهم بالمسئولية عن نتائج العمل (Runhaar et al 2013) ، هذا بالإضافة إلي أنها تتأثر سلبياً بقوة المسافة Power Distance التي يحددها القائد بينه وبين المرؤوسين (Ananda 2018) .
وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة كما يلي :
هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبادل القائد - العضو و سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الحكومية محل الدراسة .

5- الحسد التنظيمي وعلاقته بتبادل القائد - العضو :

يمكن تفسير العلاقة المفترضة بين الحسد التنظيمي وتبادل القائد - العضو طبقاً لنظرية الأنصاف Equity Theory والتي تشير إلي أن الافراد لديهم دوافع قوية للحفاظ علي التوازن بين ما يرونه أنه مدخلاً (جهود ومساهمات) ونتائجها (مكافآت أو حوافز بأنواعها) ، لذا في حالة تصور الفرد عدم المساواة فإن ذلك يؤدي إلي توتر نفسي يحفز شعوراً أو سلوكاً كرد فعل وذلك بهدف الحد أو القضاء علي هذا التوتر أو عدم المساواة المدركة (Cropanzano and Mitchell 2005) .

ويمكن تطبيق ذلك علي علاقة القائد بمرؤوسيه ، فقيام نظرية تبادل القائد - العضو علي التمايز الاشرافي وما يرتبط به من تباين جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، وما يترتب عليها من مزايا ومنافع للعاملين للذين يتمتعون بعلاقات عالية الجودة لأختصاصهم بالاستفادة من هذه العلاقات الايجابية بالعديد من المزايا كالدعم وارتفاع التقييم و الحوافز، ومراعاة الجداول الزمنية ... وغير ذلك ، يجعل زملائهم من الذين لا يتمتعون بهذا المستوي من جودة العلاقات مع القائد يعيشون بعدم الأنصاف نتيجة لمقارنة أنفسهم بما يحصل عليه أقرانهم من مزايا فيشعرون بعدم العدالة وظهور الحسد التنظيمي كرد فعل نتيجة لأختصاص زملائهم بهذه المزايا (Nandedkar 2016) .

لذا هناك من يري أن الاسباب الرئيسية للحسد التنظيمي تتمثل فقط في عنصرين هما : الخصائص الشخصية للحاسد ، والتبادل بين القائد والمرؤوسين (Gholipoor et al 2018) ، وأن كانت الباحثة تري أن القادة نظراً لتحكمهم بحكم منصبهم الإداري في التطلعات والاحتياجات الرئيسية التي يركز عليها العاملين كالمكافآت والمعلومات والترقيات والعلاقات الاجتماعية ، يمكن اعتبارهم اقوي المصادر للحسد التنظيمي .

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين تبادل القائد - العضو والحسد التنظيمي ، فقد أظهرت دراسة (Nandedkar 2016) وجود تأثير إيجابي لتباين تبادل القائد - العضو والحسد التنظيمي ، كما اوضحت الدور الوسيط للحسد التنظيمي وتأثيره علي السلوكيات غير الحضارية ، أما دراسة (Yi Shu and Lazatkhan 2017) فأظهرت التأثير السلبي لتبادل القائد-العضو على الحسد التنظيمي للعاملين ، كما أوضحت العلاقة الغير مباشرة له علي سلوكيات العمل في ظل توسط احترام الذات والعصية .

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة كما يلي :

هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تبادل القائد - العضو و مشاعر الحسد التنظيمي لدي العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة .

6- الحسد التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

الحسد التنظيمي من المشاعر السلبية التي تؤثر من خلال سلوكياتها الضارة علي مقومات بيئة العمل الصحية (Özkoç and Çalışkan 2015) ، كما أن توافر الحسد التنظيمي بين العاملين مرتبط بتطوير حالة من المنافسة بينهم (Nandedkar 2016) ، والتي تتكامل مع الآثار المترتبة عن الحسد علي المشاعر بين زملاء العمل والتي بدورها طبقا لطبيعة البشرية تؤثر علي التفاعلات الاجتماعية بينهم (Haris1 et al 2016) .

مما سبق وما اتضح من ارتباط الحسد التنظيمي طبقا للطبيعة البشرية بالحاق الضرر بالمحسود كالقيام بسلوكيات مختلفة للتأثير سلبياً علي نتائج عمل الموظف المحسود (Nandedkar 2016) ، يكون من المتوقع منطقياً توقع التأثير السلبي

للحسد بين العاملين علي سلوكيات المواطنة التنظيمية وما تتضمنه من مشاعر الايثار والمساعدة والكياسة مع زملاء العمل ، وهو ما يتفق مع أشار إليه (Maris et al 2016) من أن الحسد وما يترتب عليه من سلوكيات غير أخلاقية بين الزملاء يجعلهم لا يعترضون مساعدة بعضهم البعض ، ومع ما يراه (Cho et al 2010) حول توقعه لتقييد الحسد التنظيمي لسلوكيات المواطنة الموجهة من قبل العاملين نحو الأفراد المحسودين ، وما أشار إليه (Nandedkar 2016) من أن ردود الفعل السلبية للحسد التنظيمي قد تصل إلي تقييد مساعدة الموظفين المحسودين إلي حد الاحجام حتي عن تبادل المعارف المتعلقة بالعمل معهم .

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة كما يلي :
هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مشاعر الحسد التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة .

7- الحسد التنظيمي كعامل وسيط بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

في ضوء الفروض السابقة للدراسة والتي تتعلق بإفترض وجود علاقة بين التبادل القائد - العضو والحسد التنظيمي ، وتوقع التأثير السلبي للحسد بين العاملين علي سلوكيات المواطنة التنظيمية فضلاً عن ارتباط تبادل القائد- العضو بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، فإنه طبقاً لنظرية الأحداث العاطفية (Affective Events Theory (AET نستطيع أن نفترض وجود الحسد التنظيمي كعامل وسيط في العلاقة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين .

فطبقاً لنظرية الأحداث العاطفية والتي تقوم علي أفترض أن أي سلوك ينتج نتيجة تعرض الفرد الي مواقف أو تجارب معينة "أحداث عاطفية affective event" تؤدي طبقاً لطبيعتها إلي تأثيره شعورياً إيجابياً أو سلبياً ب" حالة عاطفية affective state" ، والتي بدورها تمثل الدافع له لأحداث سلوك معين "عواقب

سلوكية behavioral consequence" (Ashkanshay 2002) ، وبتطبيق ذلك علي بيئة العمل نجد أن تعرض العاملين لتباين علاقات التبادل بين القائد ومرؤوسيه وما يرتبط به من عدم عدالة المعاملة والمزايا التي يُختص بها العاملين ذو العلاقات العالية الجودة (حدث عاطفي سلبي) يؤثر علي مشاعر العاملين من ذوي علاقات التبادل المنخفضة الجودة وذلك كنتيجة للمقارنة الاجتماعية ذات النتائج الغير المرضية وإحساسهم بالحسد التنظيمي تجاه الزملاء الآخرين (حالة عاطفية) الأمر الذي يجعلهم يتخذون بسببها كرد فعل نفسي سلوكيات غير ايجابية ويحجمون عن سلوكيات المواطنة (سلوك عاطفي) .

وبناء علي ذلك يكون الفرض الثالث للدراسة هو :

يتوسط الحسد التنظيمي العلاقة غير المباشرة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة .

ثانياً : الدراسة التطبيقية

1- مشكلة الدراسة :

علي الرغم من ما توصلت اليه نتائج العديد من الدراسات حول التأثير الكبير لتبادل القائد - العضو علي سلوك المواطنة التنظيمية من منظور التبادل الاجتماعي (Podsakoff et al 2000 , Masterson et al 2000 , Hackett et al 2003) ، إلا أن هذه النتائج قد تكون مبالغ فيها حيث أوضحت بعض الدراسات عدم وجود علاقة معنوية بينهما (Wayne et al 1997 , Wayne et al 2002) ، مما يشير إلي احتمالية وجود متغيرات وسيطة تؤثر بطريقة متباينة علي هذه العلاقة .

لذا توجهت العديد من الأبحاث لأستكشاف هذه المتغيرات، وقد بُذلت العديد من الجهود لاكتشاف الآليات التي من خلالها تؤثر علاقات تبادل القائد-العضو علي

سلوك المواطنة التنظيمية (, Tiemey et al 2002, Hoffmann et al 2003 , Runhaar Et Ai. 2013 , Yun et al 2013 , Chow et al 2015, . (Ananda 2018

وبالرغم من الجهود الكبيرة في البحث إلا أنه شابها بعض القصور ، فبنتبع تلك الدراسات نجد أنها قد ركزت علي بحث العوامل الوسيطة المتعلقة بالقائد ذاته أو بأسلوب إدارته (كقوة القائد والمسافة ، تأثيره علي المناخ التنظيمي ، المواقف الوظيفية ، الاستقلال الذاتي ، التسويق الداخلي) في حين لم تهتم بالعوامل المتعلقة بالمرؤوسين ، هذا بالإضافة إلي أن أغلب الدراسات قد ركزت علي بحث التأثير الإيجابي لعلاقات تبادل القائد - العضو عالية الجودة ، دون الأهتمام بدراسة تأثير تباین هذه العلاقات وعدم توازنها علي التبادل الاجتماعي والعاطفي بين العاملين علي الرغم من أهمية ما يترتب عليه من آثار سلبية كبيرة علي الحالة النفسية للعاملين وعلي سلوكياتهم في العمل .

فقد أوضح (Hoopera and Martin 2008 , Le Blanc and González-Romá 2012) أن أختلاف مستوي وطبيعة العلاقة بين العاملين وقائدهم الإداري وما يرتبط بها من تمييز في الإهتمام والمعاملة من قبل القائد والذي غالباً ما يترجم في صورة منحهم مميزات أعلي كالمهام الأسهل والتقييم الأعلي والترقيات الأسرع دون أقرنانهم بالعمل ينشئ وضع غير عادل ، يدفع العاملين للمقارنة غير مرضية قد تؤثر سلبياً علي تطوير حالة من الحسد التنظيمي بينهم (Nandedkar 2016) ، والتي تخلق ضغوطاً نفسية شديدة تؤثر علي أدائهم في العمل وعلي المشاعر بين زملاء العمل والتي بدورها طبقاً للطبيعة البشرية تؤثر علي التفاعلات بين المرؤوسين إلي الحد الذي يواجه بسببه العاملين صعوبة في العمل معاً فضلاً عن الأمتناع عن تقديم أي سلوكيات مساعدة فيما بينهم (Gino and Pierce 2010) .

وفي ضوء ما سبق ومراعاة للفجوة البحثية الحالية في الأدب التنظيمي رأَت الباحثة بأن تهتم بتناول أحد المشاعر السلبية للعاملين وهو الحسد التنظيمي علي اعتبار أن الحالة النفسية وما تتضمنه من مشاعر وعواطف من أكثر العوامل تأثيراً علي أداء العاملين ، وقد أختصت الدراسة المنظمات الخدمية لأن العمل بها يتطلب

الحفاظ علي الأنضباط الأنفعالي نظرا لأن اغلب العاملين بهذه المنظمات من موظفي الخط الأمامي الذي يقوم عملهم علي التفاعل المباشر مع العملاء مما يعرضهم بسهولة للأرهاق العاطفي emotional burnout في حياتهم العملية (Kim, 2008) ، ويزداد هذا الأمر سوءاً في المنظمات الخدمية الحكومية ، نظراً لما يتعرضون له من ضغوط شديدة في العمل بسبب ظروف العمل السيئة وتعاملهم مع نطاق واسع من العملاء ، هذا بالإضافة إلي أن أغلب هذه المنظمات بحكم طبيعتها الخدمية يتحتم علي العاملين في كثير من الأحيان القيام بأعمال إضافية .

مما سبق تتمثل مشكلة البحث في التوصل إلي نموذج مقترح حول طبيعة دور الحسد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة الغير مباشر بين علاقات تبادل القائد-العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية، ولذا فإن هذا البحث يسعى إلي الإجابة علي التساؤلات التالية :

- ما مستوي جودة علاقات تبادل القائد - العضو في المنظمات الخدمية الحكومية ؟
- ما مدي ممارسة العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- ما مدي توافر مشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية؟
- هل هناك علاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية ؟
- هل هناك علاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو ومشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية ؟
- هل هناك علاقة بين مشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- هل يتوسط الحسد التنظيمي العلاقة الغير مباشر بين علاقات تبادل القائد-العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية ؟

2- أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

- التأسيس النظرى لمفاهيم محل الدراسة وهي : الحسد التنظيمي ، تبادل القائد-العضو ، المواطنة التنظيمية .
- التعرف علي مستوي جودة علاقات تبادل القائد - العضو في المنظمات الخدمية الحكومية
- التعرف علي مستوي ممارسة العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- التعرف علي مدي توافر مشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية .
- الكشف عن مدي وجود علاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية .
- الكشف عن مدي وجود علاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو ومشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية .
- الكشف عن مدي وجود علاقة بين مشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- الكشف عن طبيعة الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين تبادل القائد-العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية .
- تقديم مجموعة من التوصيات للوحدات الخدمية في ضوء ما تتوصل إليه نتائج الدراسة مما قد يفيد في الواقع العملي ، هذا بالإضافة إلي تقديم توصيات بموضوعات بحثية مقترحة للبحث المستقبلي .

3- أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة فيما تحققه علي الجانبين العلمي والعملي كما يتضح مما يلي :
- تناولت الدراسة عدد من المتغيرات ذات الاهمية علي الجانب الاكاديمي والتطبيقي ، حيث تناولت تبادل القائد - العضو ، الحسد التنظيمي ، المواطنة التنظيمية وذلك لما لهم من أثار علي فاعلية الاداء بالمنظمات و جودة المناخ التنظيمي .

- جاء هذا البحث في محاولة للمساهمة في سد الفجوة البحثية في مجال دراسة المشاعر و العواطف المنفصلة في السلوك التنظيمي والذي مازال في مرحلة مبكرة من البحث رغم أهميته في البيئة التنظيمية بسبب ما يتميز به المناخ التنظيمي في الأونة الأخيرة من كثرة الضغوط النفسية للعاملين .
- ندرة الدراسات التي تناولت الحسد التنظيمي مما يثري الفكر العلمي في هذا الجانب خاصة وأنه في حدود معرفة الباحثة تعد الدراسة الحالية هي أولى الدراسات العربية التي تناولت الحسد التنظيمي في بيئة العمل .
- ركزت معظم الدراسات السابقة علي دراسة التأثيرات علي النواتج الإيجابية لتبادل القائد-العضو في بيئة العمل ، في حين لم يكن هناك اهتمام كافي ببحث التأثيرات السلبية لهذه العلاقات رغم أهميتها وعظم أثارها في بيئة العمل ، لذا قد تناولت الدراسة الحالية الحسد التنظيمي الذي يعد من أكثر المشاعر شيوعا وضرراً حيث عادةً ما يتولد عنه أثار سلبية شديدة في بيئة العمل نتيجة ما يرتبط به بفعل ما يسببه من غيرة وآلام نفسية العديد من السلوكيات السلبية الغير اخلاقية والغير قانونية ، وهو الأمر الذي يزيد أيضا من أهمية هذ الدراسة .
- في ضوء ما أوضحتته دراسة (Rezaei.K et al 2016) حول ما يواجه تحقيق سلوك المواطنة من صعوبات في المنظمات الحكومية التي تعتمد علي المنهج التقليدي في الأدوار ، وأن ذلك يعتبر السبب الأساسي في ما تعانيه المنظمات الحكومية ، لذا سوف تقدم الدراسة الحالية للمسؤولين في المنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة نموذجاً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ومن ثم يمكن للمسؤولين رسم سياسة الموارد البشرية بتلك المنظمات وأتخاذ الإجراء الملائمة في بيئة العمل ، خاصة فيما يتعلق بتدريب القيادات الإدارية علي أساليب التعامل مع المرؤوسين منعاً لظهور الحسد التنظيمي بينهم ، ولتحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية والتي هي في أمس الحاجة لتبني هذا النوع من السلوكيات للارتقاء بمستوى أدائها.

5- حدود البحث :

ركزت الدراسة الحالية علي بحث الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين تبادل الفائدة – العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد أقتصر التطبيق الميداني لها علي العاملين بالمنظمات الحكومية بمدينة كفر الشيخ ، كما تم تجميع البيانات الأولية لها خلال شهري إبريل ومايو لعام 2019 .

6- منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذا البحث علي المنهج الاستنباطي ، وقد قامت الدراسة الحالية على مرحلتين رئيسيتين للبحث الاجتماعي هما : مرحلة البحث الوصفي Descriptive Research ، والتي هدفت إلي توضيح مفاهيم الدراسة والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة وذلك لتحديد المشكلة واستخلاص الفروض ، مع تجميع البيانات الأولية من العينة باستخدام قائمة الاستقصاء ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة البحث التفسيري Explanatory Research والتي هدفت إلي اكتشاف وتفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما (محمد 1983) .

7 - أسلوب الدراسة :

قد تم سابقاً عرض لمفاهيم الدراسة والتأصيل النظري لها ، لذلك سوف نهتم في هذا الجزء بتناول أسلوب الدراسة والذي يتضمن مصادر جمع البيانات و مجتمع البحث والعينة ، هذا بالإضافة إلي متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأداة البحث، وأساليب تحليل البيانات ، وفيما يلي عرض ذلك :

أ- مصادر جمع البيانات:

تطلب إعداد هذا البحث نوعين من البيانات ، النوع الأول هو البيانات الثانوية ، وتم جمعها بهدف إعداد الدراسة النظرية وتنمية الفروض ، وقد تم الحصول عليها من خلال المراجع والدوريات المحلية والعالمية المنشورة على قواعد البيانات العالمية ، هذا إلي جانب الاستعانة بسجلات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة كفر الشيخ .

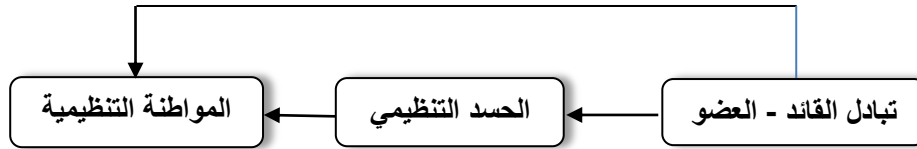
أما النوع الثاني فهو البيانات الأولية تم جمعها بهدف استخدامها في التحليل الأحصائي لأختبار مدى صحة فروض الدراسة ، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق توجيه قائمة الأسنقصاء إلي المستهدفين بالبحث من العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية الخاضعة للدراسة .

ب- مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمنظمات الحكومية بمدينة كفر الشيخ. وقد بلغ العدد الإجمالي لهم (121000 موظف) وذلك وفقاً لأحصائيات مديرية التنظيم والإدارة بمدينة كفر الشيخ 7/1 /2018م ، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث فقد أتمت الباحثة علي عينة عشوائية مكونة من (374موظف) حيث يزيد حجم المجتمع عن 50000 مفردة (بازرة 1995) .

ج- متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

من واقع مشكلة البحث وفروضه وما تتضمنه من علاقات مفترضة بين المتغيرات محل الدراسة فأن يمكن التعبير عن نموذج الدراسة كما يتضح من الشكل التالي :



شكل رقم (1) : نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية ، هي :

- تبادل القائد - العضو (المتغير المستقل) :

وقد تم الاعتماد علي مقياس Imx-mdx والذي تم تطويره بواسطة (maslyn and liden 1997) بدلاً من مقياس الأحادي البعد 7 Imx لأنه الأكثر شيوعاً

(maslyn and liden 1998 , hammer et.al 2009) ، كما أنه الأكثر تمثيلاً للتبادل القائد – العضو حيث يتضمن خمس أبعاد رئيسية هي (الشمري وعبد الوهاب 2017 ، صبرة 2012) :

- التأثير Affect : يُعبر عن الميل الشخصي المتبادل بين أعضاء العلاقة (القائد والمرؤوسين) والذي ينبع من الجاذبية الشخصية وليس العمل أو القيم المهنية ، وبالتالي فهو يرجع إلي جانب المشاعر العاطفية وليس إلي التعاون والأحترام والقيم المهنية.
- الولاء Loyalty : يتمثل في كل ما يُعبر عن دعم القادة للمرؤوسين ، وامتلاكهم لمشاعر تحرك دائماً فيهم الرغبة نحو الدفاع عنهم ومساندتهم.
- المساهمة Contribution : تُعبر عن الجهود المتصلة من قِبل أطراف العلاقة التبادلية (القادة والمرؤوسين) لتحقيق الأهداف الصريحة والضمنية للعلاقة التبادلية بينهم ، مع الاستعداد للعمل لتحقيق جودة الأداء بكفاءة وفاعلية .
- الإحترام المهني Professional Respect : تشير إلي مدي إدراك أطراف العلاقة التبادلية لأهمية البناء والمحافظة علي السمعة المهنية ، بالإضافة إلي التدعيم والمحافظة علي السمعة المهنية لبعضهم البعض والأعتراف بكفاءة الآخرين .
- الدعم Support : يمثل درجة المساندة المقدمة من أطراف العلاقة التبادلية لبعضهم البعض ، والتي قد تتخذ شكل التوجيه أو المعاملة العادلة أو المساعدات الاجتماعية والمادية .. وغير ذلك

وقد قامت الباحثة بدمج بعدي الولاء والدعم في بعد واحد هو " الدعم والولاء" نظراً للتشابه والتداخل بينهما ، كما قامت الباحثة أيضاً باستبعاد بُعد " المساهمة " لأنه يتناول بالقياس الأدوار الإضافية التي يؤديها المرؤوس للقائد ضمن علاقة التبادل وهي ليست موضع اهتمام البحث الحالي ، كما أن هذا الاستبعاد سوف يُجنب البحث حدوث الأزواج أو التحيز في النتائج نظراً لتشابه عبارات هذا البعد بعبارات مقياس المواطنة التنظيمية .

وبناء علي ما سبق فقد اعتمدت الدراسة الحالية في قياس تبادل القائد - العضو علي ثلاث أبعاد فقط هي (التأثير ، الولاء والدعم ، الاحترام المهني) لأهتمامها

بتبادل الموارد الاجتماعية والعاطفية بين اطراف علاقة تبادل القائد - العضو والتي هي موضع التركيز الأساسي للدراسة الحالية .

• الحسد التنظيمي (المتغير الوسيط) :

أعتمدت الباحثة في قياس الحسد التنظيمي علي مقياس تم أعداده من خلال الدمج بين مقياس (payen 2001) ومقياس (Vecchio 1995) ، مع إجراء بعد التعديلات عليهما بما يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية ، وقد أستعانت الباحثة بكل من مقياس (payen 2001) ومقياس (Vecchio 1995) حتي تضمن أن يتضمن المقياس الكلي للحسد التنظيمي كل جوانب الحسد كالمقارنة الاجتماعية وعدم المساواة والمشاعر السلبية المتولدة كالحقد والاستياء والكرهية ، وقد تضمن مقياس الحسد التنظيمي 12 عبارة راعت فيهم الباحثة ألا تشير صراحة بلفظ الحسد في أي عبارة تصف مشاعر المستقصي منهم ، كما راعت الأ تعلمهم بالأسم الحقيقي لموضوع البحث حتي لا يكون هناك تحرج أو تحيز في الاجابات .

• المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) :

أعتمدت الباحثة في قياس المواطنة التنظيمية علي المقياس المستخدم في دراستي (Kaya 2015 , Helmy and Wiwoho 2016) حيث يعد من أكثر المقاييس شيوعاً ، كما يتمتع بدرجة كبيرة من الثبات ، و يقوم هذا المقياس بقياس المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد تمثل السلوكيات التالية :

- الأيثار Altruism : وهي سلوكيات تهدف إلي مساعدة زملاء العمل في مهام عملهم .
- الكياسة أوالمجاملة Courtesy.: هي سلوكيات تهدف لتفادي وقوع مشاكل لزملاء العمل وإمدادهم بكل المعلومات التي تحقق ذلك ، هذا بالإضافة إلي الإلتزام بقواعد التهذيب واللياقة في التعامل مع الزملاء.
- الضمير Conscientious : سلوكيات تتعلق بالقبول الحقيقي والإلتزام بقواعد واجراءات العمل .
- الروح الرياضية Sportsmanship : تُعبر عن التسامح مع ظروف العمل الغير مرضية ، وتقبل مشاكل العمل و صعوباته دون شكوي .

▪ السلوك الحضاري Civic Virtue : المشاركة المسؤولة في أنشطة المنظمة ، ورعايتها حفاظا علي بقائها .

وقد تكون المقياس الكلي للدراسة من ثلاثة مقاييس فرعية تمثل متغيرات نموذج الدراسة وهي : (تبادل القائد – العضو ، الحسد التنظيمي ، المواطنة التنظيمية) ، وقد تم الاعتماد في كل المقاييس علي مقياس ليكرت (Likert Scale) سباعي طبقا لدرجات (لا أوافق بشدة، لا أوافق ، لا اوافق لحد ما ، محايد ، موافق لحد ما ، موافق ، أوافق بشدة) حيث يشير الرقم (1) لا أوافق بشدة، بينما يشير الرقم (7) إلي أوافق بشدة ، وقد اعتمدت الباحثة علي مقياس ليكرت سباعي التدرج حتي تعطي المستقصى منه متسع أكبر من الأجابات نظراً لتعلق بعض أجزاء المقياس باتجاهات وعواطف شديدة الحساسية والتباين يصعب التمييز بينها .

وفيما يتعلق بتقييم الصدق والثبات فقد قامت الباحثة بتقييم الثبات Reliability للمقياس الكلي والمقاييس الفرعية المكونة له من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Gronbach's alpha بأعتبره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس المتغيرات الخاضعة للاختبار .

كما قامت الباحثة بأختبار صدق Validity المقاييس لتحديد مدى توافقها مع أهداف البحث ومدى كفايتها لإثبات فروضه وقياس متغيراته معتمدة الباحثة في ذلك على طريقة صدق المحكمين عن طريق عرض المقياس بصورته النهائية على 3 من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال في جامعتي طنطا والمنوفية ، هذا بالإضافة إلي قياس الصدق الذاتي للمقاييس عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل اختبار الثبات (ألفا) ، وذلك كما يتضح من جدول رقم (1) .

جدول رقم (1)

نتائج اختبار صدق وثبات المقاييس

المتغير	العبارات	عدد البنود	معامل ألفا	معامل الصدق
▪ التأثير	3-1	3	0,833	0.913

المتغير	العبارات	عدد البنود	معامل ألفا	معامل الصدق
▪ الولاء والدعم	9-4	6	0,730	0,854
▪ الاحترام المهني	12-10	3	0,903	0,950
مقياس تبادل القائد- العضو	12-1	12	0,853	0,923
▪ الأيثار	27-25	3	0,635	0,797
▪ الكياسة	32-38	5	0,635	0,797
▪ وعي الضمير	38-33	6	0,797	0,893
▪ الروح الرياضي	40-39	2	0,564	0,750
▪ السلوك الحضاري	42-41	2	0,870	0,933
مقياس المواطنة التنظيمية	42-25	18	0,784	0,885
مقياس الحسد التنظيمي	24-13	12	0,913	0,955
معامل الثبات للمقياس الكلي	42-1	42	0,913	0,955

و في ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات (الاعتمادية) والمصدقية للمقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد علي 12 متغير لقياس تبادل القائد-العضو ، و 12 متغير لقياس الحسد التنظيمي ، و 18 متغير لقياس المواطنة التنظيمية ، حيث أوضحت النتائج تميز المقاييس المستخدمة بدرجة عالية من الصدق والثبات ويستدل علي ذلك من ارتفاع قيم معاملي الصدق والثبات وأقترابهما من الواحد الصحيح ، فقد بلغ معامل الثبات لمقياس تبادل القائد-العضو (0,853) ، ولمقياس الحسد التنظيمي (0,913) ، ولمقياس المواطنة التنظيمية (0,784) ، في حين كان معامل الثبات لقائمة الأستقصاء ككل (0,913) وهو ما يدل علي وجود ارتباط قوى بين إجابات المستقصي منهم مما يعني قبوله احصائياً لأمكانية تعميم نتائجه علي مجتمع البحث .

كما أن معامل الصدق لمقياس تبادل القائد-العضو (0,923) ، ولمقياس الحسد التنظيمي (0,955) ، ولمقياس المواطنة التنظيمية (0,885) ، في حين كان معامل

الصدق لقائمة الأستقصاء ككل هو (0.955) ، وهو ما يدل علي قوة صدق و كفاية هذه المقاييس لإثبات فروض البحث وقياس متغيراته وهو ما يعني قبولها إحصائياً .

د- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة في قائمة أستقصاء موحدة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المستقصي منهم وهم مجتمع العاملين في المنظمات الخدمية الحكومية بمدينة كفر الشيخ .

وتتضمن هذه القائمة 42 عبارة موزعه علي ثلاث مقاييس فرعية وذلك كما يتضح من جدول (1) ، حيث يختص كل مقياس بقياس أحد متغيرات الدراسة الثلاثة وهم (تبادل القائد - العضو ، الحسد التنظيمي ، المواطنة التنظيمية) .

ونظراً لطبيعة أسئلة قائمة الأستقصاء وتعلقها بالتعرف علي مشاعر يتخرج المستقصي منه التعبير عنها بصراحة تم جمع البيانات من المستقصي منهم إلكترونياً وذلك عن طريق إنشاء قائمة أستقصاء إلكترونية وتوجيهها للعاملين الخاضعين للدراسة عبر الجروبات الخاصة بهم علي مواقع التواصل الإلكتروني حتي يتمكنوا من الرد عليها دون إحراج وفي غير مكان العمل .

وقد أستعانت الباحثة في نشر هذه القوائم ببعض العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية نظراً لعدم عضويتها بهذه الجروبات ، وقد بلغ العدد النهائي للقوائم المجمعمة المستخدمة في البحث 344 قائمة ، أي ما يعادل 91.97 % تقريباً من حجم العينة الأصلي .

هـ- أساليب تحليل البيانات وأختبار الفروض:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية علي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وفي ضوء كل من طبيعة البيانات وفروض الدراسة قررت الباحثة استخدام الأساليب والأختبارات الإحصائية التالية :

■ أساليب التحليل الوصفي **Descriptive analysis** : كالمتوسطات والانحراف المعياري وذلك للتعرف علي مستوي توافر المتغيرات (تبادل القائد - العضو

، الحسد التنظيمي ، المواطنة التنظيمية) محل الدراسة في المجتمع طبقاً لإدراك المستقضي منهم ، كما سيتم الأستعانة أيضاً بمعامل الارتباط بيرسون لوصف قوة واتجاه علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات .

- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** : للكشف عن طبيعة العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات (تبادل القائد – العضو ، الحسد التنظيمي ، المواطنة التنظيمية) محل الدراسة .
- الأختبارات الإحصائية **F-test** و **T-test** : المصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها وذلك لاختبار فروض الدراسة .
- أختبار سوبيل **Sobel test** مع طريقة بارون وذلك لاختبار الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين تبادل القائد-العضو و سلوكيات المواطنة التنظيمية .

8- نتائج الدراسة الميدانية :

تتناول الباحثة في ذلك الجزء التحليلي الوصفي لمتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلي عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي :

أ- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها :

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي بغرض توصيف المتغيرات محل الدراسة والعلاقات بينها ، وقد أستعانت في تحقيق ذلك ببعض مؤشرات التحليل الوصفي وهي المتوسط والانحراف المعياري بالإضافة إلي معامل الارتباط بيرسون .

وقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي كما يظهر من جدول (2) أن مستوي علاقات تبادل القائد والعضو مستوي منخفض حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.69 بانحراف معياري 1.79 . وأن هذا التدني الواضح في مستوي علاقات تبادل القائد-العضو علي الرغم من أن بعدي التأثير(4.30) والاحترام المهني (4.09) ذو مستوي متوسط يرجع إلي انخفاض بُعد الدعم والولاء (3.38) .

و يتضح من جدول (2) أيضاً أن الحسد التنظيمي ذو مستوي متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.14 بإنحراف معياري 1.27 ، وأن المواطنة التنظيمية أيضاً ذات مستوي متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.25 بإنحراف معياري 1.43 ، وقد أوضحت النتائج أن العاملين بالمنظمات الحكومية يتميزون بالإنخفاض الشديد في الروح الرياضية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.72) مما يشير إلي تبرمهم من ظروف العمل بهذه المنظمات ، هذا بالإضافة إلي أنخفاض سلوكيات وعي الضمير (3.98) والإيثار(3.38) أيضاً مما يشير إلي أنخفاض إلتزام العاملين بقواعد وأجراءات العمل وسلوكيات التعاون بينهم .

جدول رقم (2)

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والعلاقات بينهم

المواطنة التنظيمية	الإيثار	القيامة	وعي الضمير	الروح الرياضية	الضمير السلوك	تبادل القدرات	التأثير	الولاء	الاحترام المهني	الحسد التنظيمي	المستوى الحسابي	الانحراف المعياري
1											4.25	1.43
.746 ⁻	1										3.38	1.35
.856 ⁻	.640 ⁻	1									4.30	1.69
.848 ⁻	.495 ⁻	.549 ⁻	1								3.98	1.17
.649 ⁻	.329 ⁻	.434 ⁻	.540 ⁻	1							2.72	1.11
.733 ⁻	.495 ⁻	.510 ⁻	.597 ⁻	.469 ⁻	1						4.50	1.63
.388 ⁻	.088	.267 ⁻	.411 ⁻	.337 ⁻	.383 ⁻	1					3.98	1.17
.299 ⁻	.083	.227 ⁻	.268 ⁻	.272 ⁻	.304 ⁻	.822 ⁻	1				4.30	1.43
.237 ⁻	-.022	.196 ⁻	.249 ⁻	.210 ⁻	.212 ⁻	.717 ⁻	.445 ⁻	1			3.38	1.80
.365 ⁻	.130	.205 ⁻	.428 ⁻	.302 ⁻	.370 ⁻	.808 ⁻	.505 ⁻	.314 ⁻	1		4.09	1.62
-.32 ⁻	-.20 ⁻	-.29 ⁻	-.23 ⁻	-.18 ⁻	-.29 ⁻	-.30 ⁻	-.17 ⁻	-.32 ⁻	-.22 ⁻	1	4.14	1.27

* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01

**** تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.05**

أما فيما يتعلق بتصنيف العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة فقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي كما يظهر من جدول (2) معنوية العلاقة الايجابية بين تبادل القائد-العضو والمواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.388 بمستوي معنوية 0,01 هذا بالإضافة إلي وجود علاقات معنوية ايجابية متباينة القيمة بين أبعاد كلاً منهما ، أما فيما يتعلق بعلاقتهم بالحسد التنظيمي فقد دلت القيم السالبة لمعامل الارتباط إلي وجود علاقات سلبية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط بين الحسد التنظيمي وتبادل القائد - العضو (-0.30) بمستوي معنوية (0,01) والمواطنة التنظيمية (-0.32) بمستوي معنوية (0,01) ، هذا بالإضافة إلي وجود علاقات سلبية متباينة القيمة بينه وبين أبعاد كلا المتغيرين .

ب- اختبار صحة الفرض الأول للدراسة :

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الرابع لهذا البحث والمتعلق بالتساؤل حول مدي وجود علاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الخدمية الحكومية. لذا يُناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الأول والذي ينص علي : "هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة " ، وقد قامت الباحثة من أجل اختبار هذا الفرض باجراء تحليل أنحدار متعدد وذلك لأختبار العلاقة المتبادلة بين أبعاد كلاً من تبادل القائد والعضو وأبعاد المواطنة التنظيمية كلاً علي حده بالإضافة إلي اختبار العلاقة بين تبادل القائد - العضو و سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل وذلك من خلال استخدام نموذج الأنحدار البسيط ، وفيما يلي ما قد توصلت إليه من نتائج :

ب 1؛ نتائج تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد تبادل القائد - العضو وأبعاد المواطنة التنظيمية كلاً علي حده .

يوضح جدول (3) نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد التبادل القائد - العضو علي أبعاد المواطنة التنظيمية كلاً علي حده ، وتشير النتائج إلي صلاحية جميع

النماذج المستخدمة في توضيح العلاقة التأثيرية بين أبعاد تبادل القائد - العضو وجميع أبعاد المواطنة التنظيمية فيما عدا بُعد الإيثار حيث بلغت قيم "ف" : الكياسة 4.311 بمستوي معنوية (0.006) ، ووعي الضمير 13.808 (0.000) ، الروح الرياضي 7.391 (0.000)، السلوك الحضاري 10.539 (0.000) ، في حين بلغت قيمة "ف" لبُعد الأيثار 1.347 عند مستوى معنوية (0,261) وهو أكبر من 0.05 مما يدل علي عدم معنوية نموذج الانحدار .

كما يتضح من النتائج أيضاً تفاوت قيم معامل التحديد R^2 مما يدل علي أن اختلاف درجة تأثير أبعاد تبادل القائد - العضو (المتغيرات المستقلة) علي الأبعاد المختلفة للمواطنة التنظيمية (المتغيرات التابعة)، وقد كان أكبر تأثير لها علي بعد ووعي الضمير حيث تُفسر ما مقداره 44.5% من التغيرات الحادثة فيه ، يليه كلاً من بعد السلوك الحضاري 39.8% ، والروح الرياضية 34.1% ، وأخيراً بُعد الكياسة 26.7% .

جدول (3)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير أبعاد التبادل القائد-العضو علي أبعاد المواطنة التنظيمية

أبعاد التبادل القائد والعضو		الأيثار		الكياسة		وعي الضمير		الروح الرياضي		السلوك الحضاري	
Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B
.000*	2.036	.000*	2.168	.000*	2.396	.000*	2.062	.000*	4.051		
.013**	.150	.016**	.160	.021**	.024	.017**	.157	.545	.065		
.418	.078	.028**	.117	.018**	.126	.020**	.141	.304	-.107		
.001*	.270	.014**	.224	.000*	.321	.216	.114	.149	.124		
.398	R^2	.341	R^2	.445	R^2	.267	R^2	.153	R^2		
.143	Adj. R^2	.101	Adj. R^2	.183	Adj. R^2	.055	Adj. R^2	*.006	Adj. R^2		
10.539	F	7.391	F	13.808	F	4.311	F	1.347	F		
*.000	Sig	*.000	Sig	*.000	Sig	*.006	Sig	.261	Sig		

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى 0.01

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى 0.05

أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد تبادل القائد-العضو علي أبعاد المواطنة التنظيمية فأن بيانات جدول (3) توضح تباين أبعاد تبادل القائد-العضو من حيث درجة التأثير علي الأبعاد المختلفة للمواطنة التنظيمية .

فقد أوضحت النتائج أن أبعاد تبادل القائد-العضو لا تؤثر علي بُعد الكياسة إلا من خلال بُعدي التأثير والولاء والدعم والذي بلغ معامل الانحدار B لهما (0.157) (0.141) ، في حين أثبت النتائج عدم وجود دلالة أحصائية لبُعد الاحترام المهني وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية 0.05، كما يتضح أيضاً أن بُعد وعي الضمير يتأثر بجميع أبعاد تبادل القائد-العضو ، وأن بُعد الاحترام المهني (0.321) هو الأكثر تأثيراً يليه كلاً من الولاء والدعم (0.126) .

ب « 2؛ نتائج تحليل العلاقة التأثيرية بين تبادل القائد-العضو و المواطنة التنظيمية.

يوضح جدول (4) نتائج تحليل الأنحدار البسيط لبحث تأثير تبادل القائد - العضو بشكل إجمالي علي المواطنة التنظيمية ، وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية الإيجابية بين التبادل القائد - العضو والمواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة ف (30.178) بمستوي معنوية (0.000) .

جدول (4)

نتائج تحليل الأنحدار البسيط لتأثير تبادل القائد- العضو علي المواطنة التنظيمية

المتغير التابع : المواطنة التنظيمية			العوامل
Sig	T-Test	B	
.000*	7.769	2.467	الثابت
.000*	5.493	.420	تبادل القائد- العضو
Sig	F	Adj. R2	R2
.000*	30.178	.146	.388

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.01

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

كما يتضح من النتائج أيضاً القوة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.338) مما يعني أن النموذج قادر علي التنبؤ بقيمة المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) بدلالة تبادل القائد – العضو (المتغير المستقل) وأنه يُفسر ما مقداره 33.8% من التغيرات الحادثة فيها . هذا إلي جانب أن التغير في مقدار تبادل القائد- العضو بمقدار الوحدة سوف يؤدي إلي تغير المواطنة التنظيمية بمقدار 0,420 نظراً لأن قيمة معامل الانحدار B (0,420) .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الأول والمتعلق بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبادل القائد - العضو علي المواطنة التنظيمية بأبعادها (الأيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، الروح الرياضي ، السلوك الحضاري) بصورة إجمالية ولكل بعد علي حده بصورة جزئية ، حيث أوضحت النتائج معنوية هذا التأثير الإيجابي لتبادل القائد - العضو علي المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي ، كما أوضحت أيضاً أن تأثر أبعاد المواطنة التنظيمية (فيما عد بُعد الأيثار) بصورة متباينة بأبعاد تبادل القائد – العضو .

ج- اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الخامس المتعلق بالكشف عن العلاقة بين طبيعة تبادل القائد - العضو ومشاعر الحسد التنظيمي بين العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية ممارسة ، لذا يناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الثاني والذي يُنص علي : هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تبادل القائد - العضو و مشاعر الحسد التنظيمي لدي العاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة، وقد قامت الباحثة من أجل اختبار هذا الفرض بإجراء تحليل أنحدار متعدد وذلك لأختبار العلاقة المتبادلة بين أبعاد تبادل القائد والعضو والحسد التنظيمي ، بالإضافة إلي اختبار العلاقة بينهم بشكل إجمالي من خلال اختبار العلاقة بين تبادل القائد - العضو ككل و الحسد التنظيمي وذلك من خلال استخدام نموذج الأنحدار البسيط ، وفيما يلي ما قد تم التوصل إليه من نتائج :

ج ◀ 1؛ نتائج تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد تبادل القائد -العضو و الحسد التنظيمي :

يوضح جدول (5) نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد تبادل القائد – العضو علي الحسد التنظيمي ، وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية السلبية بين أبعاد تبادل القائد - العضو و الحسد التنظيمي حيث بلغت قيمة ف (7.656) بمستوي معنوية (0.000) .

كما يتضح من النتائج أيضاً القوة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.347) وهو ما يعني أن النموذج قادر علي التنبؤ بقيمة الحسد التنظيمي (المتغير التابع) بدلالة أبعاد تبادل القائد – العضو (المتغيرات المستقل) وأنه يُفسر ما مقداره 34.7% من التغيرات الحادثة فيه .

جدول (5)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير أبعاد تبادل القائد-العضو علي الحسد التنظيمي

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : الحسد التنظيمي			أبعاد التبادل القائد والعضو
	Sig	T-Test	B	
___	.000*	5.629	1.614	الثابت
___	.017**	-.373	-.026	التأثير
1	.000*	-3.589	-.240	الولاء والدعم
___	.089	-1.713	-.095	الاحترام المهني
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
.000*	7.656	.105	.347	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.01

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لابعاد تبادل القائد-العضو في التأثير علي الحسد التنظيمي فقد أوضحت النتائج أن تبادل القائد - العضو لا يؤثر علي الحسد التنظيمي إلا من خلال بعدي التأثير و الولاء والدعم حيث بلغ معامل الأنحدار B لهما (0.26) (- 0.240) بمستوي معنوية (0.017)(0.000) ، في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة أحصائية لُبعد الاحترام المهني (-0.095) (0.089) وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية 0.05 .

ج < 2: نتائج تحليل العلاقة التأثيرية بين تبادل القائد-العضو و الحسد التنظيمي .

يوضح جدول (6) نتائج تحليل الأنحدار البسيط لبحث تأثير تبادل القائد - العضو بشكل إجمالي علي الحسد التنظيمي ، وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية السلبية بين التبادل القائد - العضو الحسد التنظيمي حيث بلغت قيمة "ف" (16.683) بمستوي معنوية (0.000) .

جدول (6)

نتائج تحليل الأنحدار البسيط لتأثير تبادل القائد-العضو علي الحسد التنظيمي

المتغير التابع : الحسد التنظيمي			العوامل
Sig	T-Test	B	
.000*	5.533	1.595	الثابت
.000*	- 4.084	-.284	تبادل القائد-العضو
Sig	F	Adj. R2	R2
*.000	16.683	.084	.299

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.01

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

كما يتضح من النتائج أيضاً القوة التفسيرية للنموذج ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.299) مما يعني أن النموذج قادر علي التنبؤ بقيمة الحسد التنظيمي (المتغير التابع) بدلالة تبادل القائد - العضو (المتغير المستقل)، وأنه يُفسر ما مقداره 29.9% من التغيرات الحادثة فيه . هذا إلي جانب أن التغير في مقدار تبادل القائد-العضو بمقدار الوحدة سوف يؤدي إلي تغير المواطنة التنظيمية بمقدار قيمة معامل الأنحدار B (- 0.248) .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الثاني والمتعلق بوجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لتبادل القائد - العضو علي الحسد التنظيمي بصورة جزئية ، حيث أوضحت النتائج معنوية التأثير السلبي لتبادل القائد - العضو علي الحسد التنظيمية بشكل إجمالي ، وذلك علي الرغم من أن الحسد التنظيمي لا يتأثر إلا ببعدين فقط من

أبعاد تبادل القائد - العضو هما الإيثار و الولاء والدعم ، حيث أثبتت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير الاحترام المهني علي الحسد التنظيمي .

د- اختبار صحة الفرض الثالث للدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل السادس لهذا البحث حول مدي وجود علاقة بين مشاعر الحسد التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة. لذا يناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الثالث والذي ينص علي : "هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مشاعر الحسد التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة" ، وقد قامت الباحثة من أجل اختبار هذا الفرض باجراء تحليل أنحدار متعدد وذلك لأختبار العلاقة بين كلاً من الحسد التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية كلاً علي حده ، بالإضافة إلي اختبار العلاقة بين الحسد التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي وذلك من خلال استخدام نموذج الأنحدار البسيط، وفيما يلي ما قد تم التوصل إليه من نتائج :

د-1: نتائج تحليل العلاقة التآثيرية بين الحسد التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

يوضح جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير الحسد التنظيمي علي أبعاد المواطنة التنظيمية كلاً علي حده ، وتشير النتائج إلي صلاحية جميع النماذج المستخدمة في توضيح العلاقة التآثيرية بين الحسد التنظيمي وجميع أبعاد المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيم "ف" : الأيثار (7.363) بمستوي معنوية (0.007) ، الكياسة (16.100) (0.000) ، ووعي الضمير (9.595) (0.002) ، الروح الرياضي (5.423) (0.021) ، السلوك الحضاري (15.284) (0.000) .

جدول (7)

نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير الحسد التنظيمي علي أبعاد المواطنة التنظيمية

السلوك الحضاري		الروح الرياضي		وعي الضمير		الكياسة		الإيثار		العوامل
Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	Sig	B	
.000*	2.959	.000*	3.430	.000*	3.493	.000*	2.407	.000*	3.688	الثابت
.000*	-.418	.021**	-.285	.002*	-.298	.000*	-.474	.007*	-.299	الحسد التنظيمي
.287	R ²	.176	R ²	.231	R ²	.294	R ²	.204	R ²	النموذج ككل (الحسد التنظيمي)
.077	Adj. R ²	.025	Adj. R ²	.048	Adj. R ²	.081	Adj. R ²	.036	Adj. R ²	
15.284	F	5.423	F	9.595	F	16.100	F	7.363	F	
*.000	Sig	**0.021	Sig	*.002	Sig	*.000	Sig	*.007	Sig	

* تشير إلى معنوية الاختبار عند مستوي 0.01 ** تشير إلى معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

كما يتضح من النتائج أيضاً تفاوت قيم معامل التحديد R^2 مما يدل علي أن أختلاف درجة تأثير الحسد التنظيمي علي الأبعاد المختلفة للمواطنة التنظيمية ، وقد كان أكبر تأثير له علي بعد الكياسة حيث يُفسر ما مقداره 29.4% من التغيرات الحادثة فيه ، يليه كلاً من بُعد السلوك الحضاري 28.7% ، ووعي الضمير 23.1% والإيثار 20.4% ، وأخيراً بعد الروح الرياضي 17.6% .

أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لتأثير الحسد التنظيمي علي أبعاد المواطنة التنظيمية فنظراً لأن نموذج الانحدار ذو متغير مستقل وحيد هو الحسد التنظيمي فإن هذه الأهمية سوف تتفق مع القوة التفسيرية للنماذج السابقة الذكر ، ومن ثم فقد كان أكبر تأثير له علي بُعد الكياسة (- 0.474)، يليه كلاً من السلوك الحضاري (-0.418)، ووعي الضمير (- 0.299) والإيثار (- 0.298) ، وأخيراً بعد الروح الرياضي (-0.285) .

د- 2: نتائج تحليل العلاقة التآثرية بين الحسد التنظيمي و المواطنة التنظيمية .

يوضح جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبحث تأثير الحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي ، وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التآثرية الإيجابية بين الحسد التنظيمي والمواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة ف 18.848 بمستوي معنوية (0.000) .

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية

المتغير التابع: المواطنة التنظيمية			عوامل
Sig	T-Test	B	
.000*	12.933	3.159	الثابت
.000*	-4.341	-.360	الحسد التنظيمي
Sig	F	Adj. R2	R2
*.000	18.848	.095	.316

* تشير إلى معنوية الاختبار عند مستوي 0.01

** تشير إلى معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

كما يتضح من النتائج أيضاً القوة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.316) مما يعني أن النموذج قادر علي التنبؤ بقيمة المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) بدلالة الحسد التنظيمي (المتغير المستقل) وأنه يُفسر ما مقداره 31.6% من التغيرات الحادثة فيها . هذا إلي جانب أن التغير في مقدار الحسد التنظيمي بمقدار الوحدة سوف يؤدي إلي تغير المواطنة التنظيمية بمقدار قيمة معامل الانحدار B (0,360) .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الثالث والمتعلق بوجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية بأبعادها (الأيثار ، الكياسة ، ووعي الضمير ، الروح الرياضي ، السلوك الحضاري) بصورة إجمالية ولكلاً بعد علي حده ، حيث أوضحت النتائج معنوية هذا التأثير السلبي للحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي ، كما أوضحت أيضاً تأثير جميع أبعاد المواطنة التنظيمية بصورة متباينة بالحسد التنظيمي حيث كان بعد الكياسة هو الأكبر تأثيراً يليه كل من السلوك الحضاري ، ووعي الضمير والإيثار، وأخيراً بعد الروح الرياضي .

هـ - اختبار صحة الفرض الرابع للدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بالتساؤل السادس للدراسة والمتعلق بالكشف عن الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة. لذا يناقش هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الرابع والذي ينص علي : " يتوسط الحسد التنظيمي العلاقة غير المباشرة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة" ، وقد قامت الباحثة من أجل اختبار ذلك الفرض بالأعتماد علي طريقة Baron and Kenny approach (1986) من خلال الأستعانة بكل من تحليل الأنحدار المتعدد واختبار سوبيل Sobel test .

وقد تم الاعتماد علي طريقة Baron and Kenny نظراً لأنها من أكثر الطرق التي استُخدمت على نطاق واسع في الأبحاث التي أهتمت بدراسة أثر الوساطة بين المتغيرات ، ويتحقق شرط الوساطة طبقاً لهذه الطريقة إذا تناقص تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل ملحوظ عند إضافة المتغير الوسيط إلي نموذج الانحدار الذي يضمهما ، ويتحدد مدي تأثير المتغير الوسيط طبقاً لمدي التأثير الذي يحدثه المتغير الوسيط علي معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل بعد إضافته لنموذج الانحدار ، فإذا تناقص معامل الانحدار للمتغير المستقل ولكن إلي قيمة أكبر من الصفر فهذا يعني تأثير المتغير الوسيط بشكل جزئي علي العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهو ما يدل أيضاً علي وجود متغيرات أخرى تتوسط هذه العلاقة ، أما إذا كان وجود المتغير الوسيط يؤدي إلي انخفاض معامل الانحدار للمتغير المستقل ووصوله إلي الصفر، فإن هذا يعني أن المتغير الوسيط هو المتغير الوحيد المسيطر علي هذه العلاقة ، وذلك بالطبع في ظل افتراض وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط وكلاً من المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة إلي وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (MacKinnon et al. 2002) .

وطبقاً لما سبق يتم اختبار الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة غير المباشر بين تبادل القائد والعضو والسلوكيات المواطنة التنظيمية طبقاً لطريقة Baron and Kenny من خلال الخطوات التالية :

- أولاً: التأكد من وجود علاقة معنوية بين الحسد التنظيمي (المتغير الوسيط) وكلاً من تبادل القائد – العضو (المتغير المستقل) و المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)، هذا بالإضافة إلي وجود علاقة معنوية بين تبادل القائد – العضو (المتغير المستقل) و المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) :
- وهو الأمر الذي تم اثباته سابقاً حيث توصلت نتائج الدراسة الحالية إلي وجود علاقة معنوية سالبة بين الحسد التنظيمي وكلاً من تبادل القائد - العضو (الفرض الثاني : جدول (5) و(6)) و المواطنة التنظيمية (الفرض الثالث: جدول (7) و(8)) ، كما توصلت أيضاً نتائج الدراسة إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين تبادل القائد – العضو و المواطنة التنظيمية (الفرض الأول : جدول (3) و(4)) .

● ثانياً : فحص أثر إضافة الحسد التنظيمي إلي نموذج إنحدار المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) علي المتغير المستقل (تبادل القائد-العضو) :

ويتطلب ذلك إنشاء نموذج أنحدار متعدد لأختبار تأثير كل من الحسد التنظيمي وتبادل القائد – العضو (كمتغيرات مستقلة) علي المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع) ، وقد أستعانت الباحثة بتحليل الأنحدار المتعدد لأختبار معنوية هذا النموذج والتي جاءت نتائجها كما يتضح من جدول (9) والتي تشير إلي صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية الإيجابية بين كلا من تبادل القائد العضو والحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة "ف" (20.419) بمستوي معنوية (0.000) ..

كما يتضح من النتائج أيضاً القوة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.441) مما يعني أن النموذج قادر علي التنبؤ بقيمة المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) بدلالة كلا من تبادل القائد العضو والحسد التنظيمي (كمتغيرات مستقلة) وأنه يُفسر ما مقداره 44.1% من التغيرات الحادثة فيها ، كما أوضحت النتائج أيضاً أن تبادل القائد العضو هو الأكثر تأثيراً علي المواطنة التنظيمية حيث بلغ قيمة معامل الأنحدار B له 0.349 بمستوي معنوية (0.000) ، يليه الحسد التنظيمي (- 0.250) (0.003) .

جدول (9)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير كلاً من التبادل القائد-العضو و الحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية

ترتيب الأهمية	المتغير التابع: المواطنة التنظيمية			العوامل
	Sig	T-Test	B	
---	.000*	6.137	2.068	الثابت
2	.003*	3.034	-.250	الحسد التنظيمي
1	.000*	4.460	.349	التبادل القائد-العضو
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
.000*	20.419	.185	.441	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.01

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي 0.05

ومن جدول (3) وبمقارنة قيمة معامل الانحدار لنموذج تأثير تبادل القائد - العضو علي المواطنة التنظيمية التي تم التوصل إليها سابقاً والتي تساوي (0.430) يتضح أن هناك إنخفاض في قوة العلاقة بين تبادل القائد- العضو و المواطنة التنظيمية نتيجة لأضافة الحسد التنظيمي لنموذج الانحدار حيث أنخفضت قيمة معامل الانحدار للمتغير تبادل القائد - العضو من (0.430) إلى (0.349) وهو ما يعني أن الحسد التنظيمي يتوسط العلاقة الغير مباشرة بين تبادل القائد - العضو والمواطنة التنظيمية ، كما يتضح أيضاً أن الحسد التنظيمي كمتغير وسيط يمتلك تأثير جزئي وليس كلي مما يدل علي وجود متغيرات أخرى تتوسط هذه العلاقة وذلك نظراً لأن قيمة معامل لإنحدار لتبادل القائد - العضو هي 0.349 (أكبر من الصفر) ، وأن التأثير الجزئي الناتج عن توسط الحسد التنظيمي يقدر بـ (0.071) وهو يُمثل التأثير السلبي (0.430 - 0.349) الغير مباشر للحسد التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة الإيجابية بين تبادل القائد- العضو والمواطنة التنظيمية . وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 .

اختبار سوبيل Sobel test

قد قامت الباحثة لمزيد من التأكيد للنتائج السابقة باللجوء إلي إجراء اختبار سوبيل⁽¹⁾ Sobel test حيث تم حساب الاختبار بالاستعانة بمعاملات الانحدار التي تضمنها مسارات النموذج طبقاً لطريقة Baron and Kenny بالاضافة إلي الخطأ المعياري لهم ، وكما يتضح من شكل (2) أن اختبار سوبيل قد أتفق مع ما تم التوصل إليه سابقاً حيث بلغت قيمة اختبار سوبيل 2.897 وبمستوي معنوية (0.003) وهو ما يؤكد أن الحسد التنظيمي يتوسط العلاقة الغير مباشرة بين تبادل القائد -العضو والمواطنة التنظيمية .

¹ - أعمدت الباحثة في حساب قيمة اختبار سوبيل Sobel test علي الموقع الإلكتروني

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

شكل (2)

نتائج اختبار سوبيل لفحص الدور الوسيط للحسد التنظيمي

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a -.284	Sobel test: 2.89743486	0.02450443	0.00376228
b -.250	Aroian test: 2.87082686	0.02473155	0.004094
s _a .088	Goodman test: 2.92479669	0.02427519	0.00344681
s _b .038	Reset all	Calculate	

المصدر : الموقع الالكتروني <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

حيث أن :

a = معامل إنحدار المتغير المستقل في نموذج إنحدار المتغير التابع
علي المتغير المستقل فقط .

b = معامل إنحدار المتغير المستقل في نموذج إنحدار المتغير التابع علي
كلاً من المتغير المستقل والمتغير الوسيط .

S_a = الخطأ المعياري لمعامل الأنداد a

S_b = الخطأ المعياري لمعامل الأنداد b

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الرابع والمتعلق بتوسط الحسد التنظيمي للعلاقة غير المباشرة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية الحكومية محل الدراسة ، حيث أوضحت النتائج معنوية الدور الوسيط للحسد التنظيمي علي العلاقة الغير مباشرة بين تبادل القائد- العضو والمواطنة التنظيمية ، كما أوضحت طبيعة هذا الدور حيث يؤدي التأثير السلبي لتوسط الحسد التنظيمي لتقليل التأثير الأيجابي لتبادل القائد - العضو علي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

9- النتائج :

فيما يلي عرض لمخلص ما تم التوصل إليه من نتائج :

أ- أوضحت نتائج التحليل الوصفي ما يلي :

- انخفاض مستوى علاقات تبادل القائد والعضو في المنظمات الخدمية محل الدراسة ، وأن هذا التدني الواضح في علاقات تبادل القائد- العضو علي الرغم من المستوي المتوسط لبعدي التأثير والاحترام المهني إنما يرجع إلي الانخفاض الشديد في سلوكيات الدعم والولاء بين القائد ومرؤوسيه .
- المستوي المتوسط لكلاً من مشاعر الحسد التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، وقد أوضحت النتائج أن العاملين بالمنظمات الحكومية يتميزون بالإنخفاض الشديد في الروح الرياضية مما يشير إلي تبرمهم من ظروف العمل بهذه المنظمات ، هذا بالإضافة إلي انخفاض سلوكيات و عي الضمير أيضاً مما يشير إلي انخفاض التزام العاملين بقواعد وأجراءات العمل و سلوكيات التعاون بينهم .
- أما فيما يتعلق بتوصيف العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة فقد أوضحت نتائج التحليل الوصفي وجود علاقة إيجابية بين تبادل القائد-العضو و سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الخدمية محل الدراسة ، إلي وجود علاقات معنوية إيجابية متباينة القيمة بين أبعاد كلاً منهما ، أما فيما يتعلق بعلاقتهم بالحسد التنظيمي فقد دلت نتائج الدراسة علي وجود علاقات سلبية بين الحسد التنظيمي وكلاً من تبادل القائد – العضو والمواطنة التنظيمية ، هذا بالإضافة إلي وجود علاقات سلبية متباينة القيمة بينه وبين أبعاد كلا منهما .

ب- أوضحت نتائج اختبارات الفروض ما يلي :

- وجود تأثير إيجابي لتبادل القائد - العضو علي المواطنة التنظيمية بصورة إجمالية ، هذا بالإضافة إلي تأثر أبعاد المواطنة التنظيمية (الكياسة ، و عي الضمير ، الروح الرياضي ، السلوك الحضاري) فيما عدا بُعد الأيثار بصورة متباينة بأبعاد تبادل القائد - العضو (التأثير ، الولاء والدعم ، الاحترام المهني) .

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسات (Ananda , Yun et al 2013 , Chow et al 2015 , 2018) وأن كانت تختلف معها من حيث قوة تأثير تبادل القائد – العضو علي المواطنة وتباين الأهمية النسبية للأبعاد من حيث درجة التأثير .

■ وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية لتبادل القائد - العضو علي الحسد التنظيمي بصورة جزئية ، حيث أوضحت النتائج معنوية التأثير السلبي لتبادل القائد - العضو علي الحسد التنظيمي بشكل إجمالي ، وذلك علي الرغم من أن الحسد التنظيمي لا يتأثر إلا ببعدين فقط من أبعاد تبادل القائد - العضو هما الايثار و الولاء ، والدعم ، حيث أثبتت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير الاحترام المهني علي الحسد التنظيمي .

وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Yi Shu and Lazatkhan 2017) حيث أختلفت معها في قوة تأثير تبادل القائد – العضو بشكل إجمالي علي الحسد التنظيمي ، كما أنها لم تظهر التأثير المتباين لأبعاد تبادل القائد-العضو نظراً لأنها اعتمدت في قياسه علي مقياس LMX7 أحادي البعد .

■ وجود تأثير سلبي للحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية بأبعادها بصورة إجمالية ولكل بعد علي حده ، حيث أوضحت النتائج معنوية هذا التأثير السلبي للحسد التنظيمي علي المواطنة التنظيمية بشكل إجمالي، كما أوضحت أيضاً تأثير جميع أبعاد المواطنة التنظيمية بصورة متباينة بالحسد التنظيمي حيث كان بعد الكياسة هو الأكبر تأثراً يليه كل من السلوك الحضاري ، ووعي الضمير والإيثار، وأخيراً بعد الروح الرياضية .

■ أوضحت النتائج معنوية الدور الوسيط للحسد التنظيمي علي العلاقة الغير مباشرة بين تبادل القائد-العضو والمواطنة التنظيمية ، كما أوضحت طبيعة هذا الدور حيث أشارت إلي التأثير السلبي لتوسط الحسد التنظيمي يؤدي إلي تخفيض الأثر الإيجابي لتبادل القائد – العضو علي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Kim et al 2010) حيث أختلفت معها في قوة تأثير تبادل القائد – العضو بشكل إجمالي علي كلاً من الحسد التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، أما فيما يتعلق بالعلاقات الخاصة

بالأبعاد والأهمية النسبية لها فهي لم تظهر التأثير المتباين لأبعاد تبادل القائد-العضو نظراً لأنها اعتمدت في قياسه علي مقياس LMX7 أحادي البعد ، كما أنها تناولت المواطنة التنظيمية من خلال بعدين هما سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الأفراد .

10 - التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- أهمية تبني المنظمات الخدمية الحكومية لأسلوب نظرية تبادل القائد-العضو كونها من النظريات التي عالجت ضيق وقت القادة وحاجتهم لأشخاص يمكن الاعتماد عليهم ومدهم بالمزيد من الثقة والصلاحيات علي أن يُراعي القائد تحقيق التوازن في هذه العلاقات تجنباً لأي انعكاسات سلبية علي العاملين .
- أظهرت الدراسة التأثير السلبي لتبادل القائد والعضو علي الحسد التنظيمي لذلك يجب علي إدارة المنظمة مراعاة ما يلي:
 - تدريب القادة علي سلوكيات ومهارات الإتصال مع المرؤوسين .
 - الاهتمام بتحسين جودة حياة العمل للمرؤوسين مع محاولة التأثير علي سلوكيات الروح الرياضي لدي العاملين .
 - وضع معايير ضمنية تقنن العلاقات بين القادة والمرؤوسين تقوم علي العدالة والشفافية .
 - إتخاذ الإجراءات الكفيلة وتوفير أنظمة عادلة وواضحة وموضوعية للإدارة بهدف تحقيق العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في المنظمة.
 - تدريب العاملين علي كيفية التعامل مع المشاعر والعواطف السلبية التي تترتب عن مواقف العمل .
 - إقامة دورات تدريبية الغرض منها توصيل رسالة لكل عامل بأنه ذو قيمة مما يحد من مشاعر الحسد التنظيمي ويزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم خاصة فيما يتعلق بالسلوك الحضاري .
 - تشجيع الاجتماعات والأنشطة الغير رسمية لإحداث التقارب بين كلاً من العاملين والقادة الإداريين .

- التأكيد علي الممارسة الإيجابية لعلاقات التبادل بين القادة والمرؤوسين من خلال احترام قدرات المرؤوسين وتمكينهم من ممارسة هذه القدرات وأهمية العمل الجماعي .
- توفير بيئة عمل إيجابية والعمل علي بناء علاقة عمل قائمة علي الوضوح بين القادة والمرؤوسين ومراعاة الجانب النفسي لهم .
- تعزيز المناخ التنظيمي للإرتقاء بسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل أكبر وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية التي تقوم علي التضامن والمشاركة والتعاون .
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمحاولة التأثير علي اتجاهات العاملين بهدف التحكم في الحسد التنظيمي ليكون حميداً وليس خبيثاً في طبيعته .
- العمل علي إدارة الحسد التنظيمي من خلال تطبيق المنظور الروحي للقيادة و خلق سياقات ثقافية تقوم علي القيم الانسانية .

11- أبحاث مستقبلية :

- البحث في الأثار والسلوكيات السلبية المحتمل ترتبها علي تباين جودة علاقات تبادل القائد -العضو مثل : الصوت التنظيمي ، التهكمية التنظيمية ، الصراع التنظيمي ، ضعف الاداء ،
- البحث في الأثار السلبية للحسد التنظيمي في المنظمات ك : السلوكيات الانتقامية ، ضعف الإلتزام التنظيمي ، ضعف الرضا الوظيفي ،
- البحث في أساليب إدارة و علاج الحسد التنظيمي .
- دراسة تأثير النوع علي سلوكيات الحسد التنظيمي .
- دراسة العلاقة بين القيادة الروحية والحسد التنظيمي .
- دراسة العلاقة بين القيادة الروحية والمواطنة التنظيمية في ظل توسط الولاء التنظيمي .
- تبادل القائد -العضو وعلاقته بالحماس الوظيفي .
- تبادل القائد - العضو وعلاقته بكل من الحسد التنظيمي والعصيان التنظيمي .
- القيادة الابوية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية .
- إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية

المراجع

أولا : المراجع العربية :

الشمري ، أنتظار أحمد جاسم وعبد الوهاب ، فادية لطفي (2017) " مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو Leader Member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي : دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات " ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، مجلد 23 ، العدد (95). ص.ص : 55 - 74

الصباغ ، شوقي محمد (2009) " العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما علي الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية " ، **آفاق جديدة للدراسات التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد (3-4). ص.ص: 331

النجار، حميدة محمد (2011) " الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة" ، **الدراسات والبحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، السنة 31، المجلد 1، العدد (1) ، يناير . ص ص: 637-681

بازرعة ، محمود صادق (1995) " **بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وأخذ القرارات التسويقية** "، دار النهضة العربية ، القاهرة .

تايب ، عاطف عبد العزيز محمود (2012) " دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة " ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، مجلد 26 ، العدد (1) ، يونيه . ص ص: 211-260

حيدر، معالي فهمى (2005) " العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية " ، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مجلد 2، ع (2). ص.ص: 43 - 70.

شوشة، امير علي مرسى (2011) " العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة دمياط " ،
المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مجلد
35، العدد (4) .

صبرة، خالد مصطفى (2012) "التبادل بين القائد والاعضاء : مدخل نظري " ،
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد
(3) ، يوليو . ص ص:721 - 1747

محمد ، محمد على (1983) " طرق البحث الاجتماعى " ، دار المعرفة الاجتماعية ،
الإسكندرية .

محمد، أشرف السعيد أحمد (2011) " أثر استراتيجيات مديري مدارس التعليم العام
لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين " ، مجلة كلية التربية ،
جامعة المنصورة ، العدد (76)، الجزء الأول .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Altunoğlu , Ali Ender and Gürel , Esra B.Bulgurcu (2015) “Effects of
Leader–member Exchange and Perceived Organizational Support
on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark “,
Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol. 207, 20
October . Pp: 175-181
- Ananda , Smriti, Vidyarthib , Prajya and Rolnickia ,Sandra (2018),”Leader-
member exchange and organizational citizenship
behaviors:Contextual effects of leader power distance and group
task interdependence”, **The Leadership Quarterly**, Vol.29 .
Pp:489–500
- Anderson, R. E. (2002) “ Envy and Jealousy”, **American Journal of
Psychotherapy** , Vol. 56 , No:(4). Pp:455–480.
- Arme´nio Rego , Neuza Ribeiro and Miguel P. Cunha (2010) “Perceptions
of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of

- Organizational Citizenship Behaviors “, **Journal of Business Ethics** , Vol.93 , No:(2). Pp: 215-235
- Ashkanasy, N. M. (2002) “Studies of Cognition and Emotion in Organizations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion.”, **Australian Journal of Management** ,Vol. 27 ,No (1). Pp:11-20.
- Blanc , Pascale M.Le and González-Romá , Vicente , (2012) “ A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance” , **The Leadership Quarterly** , Vol. 23, Issue 3, June. Pp: 534-544
- Bogler, Ronit And Somech , Anit (2005)” Organizational Citizenship Behavior In School: How Does It Relate To Participation In Decision Making ?”, **Journal Of Educational Administration** , Voi.43,No.(5). P.421
- Charash C. Y., Mueller J. S. (2007) “Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy?” **Journal of Applied Psychology** ,Vol.92, No:(3) . Pp:666–680
- Cho , Hyun-Min , Kim , Soo and O’Neill , John W. (2010) “ When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior “ , **International Journal of Hospitality Management** , vol.29 . pp: 530–537
- Chow , Cheris W.C. , Lai , Jennifer Y.M. and Loi , Raymond (2015), “Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation”, **Tourism Management** , Vol.48 . pp:362-369
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. (2002) “A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23 ,No.(8), ISSN 1099-1379 . Pp: 927-946.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review.”, **Journal of Management**, Vol. 31 ,No (6). Pp: 874-900.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C., (1986) ‘ Leader–member exchange model of leadership: a critique and further development.”, **Academy of Management Review**, Vol. 11 , No:(3) . Pp:618–634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., and Ferris, G. R. (2012). “ A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future.”, **Journal of Management** , Vol. 38 . Pp:1715–1759
- Erdil , Oya and Müceldili , Büşra (2014) " *The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention*", **Social and Behavioral Sciences** , Vol.150. Pp:447- 454
- Felfe, J., & Heinitz, K. (2009) “ The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, organizational citizenship behaviour, and customer satisfaction.”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.19 , No:(3). Pp: 279-303.
- Gaude , Marie-Claude and Tremblay Michel (2017) “Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange “, **European Management Journal**, Vol.35, Issue 5, October. Pp: 663-675
- Gholipoor , Arian , Esmaeili , Neda Mohammad And Parsa , Fariba (2018) ,”The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy :Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff ”, **Journal of Public Administration** , Vol.10, No:(3). Pp: 415-442
- Gino, F. and Pierce, L. (2010) “ Robin Hood under the hood: Wealth-based discrimination in illicit customer help””, **Organization Science**, Vol.21. Pp:1176-1194.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.

- Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior** (Pp. 175-208). Greenwich, Ct: Jai Press.
- Graen, G. B., Novak, M. A., and Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model.”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 109-131.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995) ” Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective.”, **The Leadership Quarterly** , Vol.6. Pp:219–247
- H.Rezaei.K , M.Goudarzand.C and S.Salehi.K (2016) “ The Effect of Spiritual Leadership Components on Organizational Citizenship Behavior in Governmental Organizations of Rasht “ , **Journal of Administrative Management** , Education and Training (JAMET) , Vol.12. Pp: 273-282
- Hackett, R.D., Farh, J.L., Song, L.J. and Lapierre, L.M. (2003) “LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Links within and across Western and Chinese Samples. In: Graen G., Ed., *Dealing with Diversity: LMX Leadership-The Series*, Information Age, Greenwich, CT, Vol.1. Pp:219-263.
- Haris1, Zarin Daneshvar , Saidabadi1, Reza Yousefi and Niazazari1, Kiumars , (2016) “The Effect of Perceived Spiritual Leadership on Envy Management of Faculty Members through the Role of Professional Development Mediation and Job Satisfaction” , **International Education Studies**; Vol. 9, No:(12) .
- Helmy , Irfan and Wiwoho , Gunarso (2016)” The Influence Of Spiritual Leadership And Emotional Intelligence To Organizational Citizenship Behavior: Mediation Effect Of Workplace Spirituality “ , *Proceedings-International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics & Call For Papers (ICOBAME)*, October 26-27. Pp:332-337

- Hodgkinson , G.P. and Ford , J.K.(Eds) (2010) “International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 25, John Wiley & Sons Ltd. Pp:35-88.
- Hoffmann, D. A., Morgeson, F. P., and Gerras, S. J. (2003) “ Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship : safety climate as an exemplar”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88 . Pp: 170-178.
- Hoopera, Danica T. and Martin , Robin (2008),”Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions “,**The Leadership Quarterly** , Vol. 19, Issue:1, February. Pp: 20-30
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. (2007) “ Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis.”, **Journal of Applied Psychology** ,Vol. 92 , No:(1). Pp:269-277.
- Kaya , Ahmet (2015) “ The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals’Behaviors ”, **Educational Sciences: Theory & Practice** , Vol.15 , No:(3). Pp:597-606
- Khiabani , Mohsen Malekalketab, Abdizadeh , Mandana and Baroto, Mas Bambang , (2016) “Identifying the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior in the Iranian Healthcare Industry “,**British Journal of Economics: Management & Trade** , Vol.11, No:(1). Pp: 1-15
- Kim , BeomCheol , Lee , Gyumin and Carlson , Kevin D. (2010) “An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels “, **International Journal of Hospitality Management** , Vol. ,No:(29) . Pp:591–597
- Kim , Soo , O’Neill , John W. , Cho , Hyun-Min (2010) “ When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior “ , **International Journal of Hospitality Management** , vol.29 . pp: 530–537

- Kim, H.J.,(2008) “ Hotel service providers’ emotional labor: the antecedents and effects on burnout.”, **International Journal of Hospitality Management** , Vol.27. Pp:151–161.
- Kiumars (2016) “Explaining The Role Of Spiritual Leadership In Envy Management Of Faculty Members Through The Role Of Professional Mediator”, **Mier Journal Of Educational Studies, Trends & Practices** , November, Vol. 6, No:(2) . Pp. 211 - 224
- Lam, T., (2003) , “ Leader–member exchange and team-member exchange: the role of moderators in new employees’ socialization “ **Journal of Hospitality & Tourism Research** , Vol. 27. Pp: 48–68.
- Le Blanc , Pascale M. and González-Romá , Vicente (2012),”A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance”, **The Leadership Quarterly**, Vol.23, Issue 3, June. Pp: 534-544
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). “A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects” , **Psychological Methods**, Vol.7. Pp: 83-104.
- Maris ,Zarin Daneshvar, Saidabadi, Reza Yousefi and Niazazari , Kiumars (2016) " Introducing A Model Of Organizational Envy Management Among University Faculty Members; A Mixed Research Approach " , **Faculty Of Business Economics And Entrepreneurship International Review** , No.(3-4). Pp:92-110
- Masterson , S.S., Lewis, K., Goldman, B.M.and Taylor, M.S., (2000) ”Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships” , **Academy of Management Journal** , Vol. 43 ,No:(4). Pp:738–748.
- Miner , F. C., Jr. (1990). Jealousy on the job. *Personnel Journal*, Vol. 69. Pp:88-95.
- Nandedkar , Ankur (2016) “ Investigating leader-member exchange and employee envy: An evidence from the information technology

- industry “, **International Journal of Organization Theory and Behavior**, Vol.19 , No:(4) . PP:419-451
- Nandedkar , Ankur (2016) ” Investigating Leader-Member Exchange And Employee Envy: An Evidence From The Information Technology Industry “, **International Journal Of Organization Theory And Behavior**, Winter , Vol.19, No.(4) . Pp: 419-451
- Özkoç , Aziz Gökhan and Çalışkan , Nurgül (2015) " The Impact of organizational Envy on Organizational Climate Created among Employees: An Application in Accommodation Enterprises ", **International Journal of Business and Management** , Vol.10, No:(1). Pp:40-49
- Payne, R. L. (2001) ” Measuring emotions at work. In R. L. Payne, & C. L. Cooper (Eds.).Emotions at work (pp. 107-129). New York, NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). “ Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management** , Vol. 26 , No: (3). Pp: 513-563
- Polat , Soner (2009) “ Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Display Levels Of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators”, **World Conference On Educational Sciences** , Nicosia, North Cyprus 4-7 February.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012) “ Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries”, **Journal of Applied Psychology** , Vol.97, Pp:1097–1130.
- Runhaar , Piety, Konermann , Judith And Sanders , Karin (2013) ”Teachers’ Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles Of Their Work Engagement, Autonomy And Leader-member Exchange “, **Teaching And Teacher Education** , Vol.30. Pp. 99-108

- Salehzadeh R., Shahin A., Kazemi A., Shaemi Barzoki A. (2015) “ Is organizational citizenship behavior an attractive behavior for managers? A Kano model approach.”, **Journal of Management Development**, Vol. ,No;34:5
- Selvarajan ,T.T. , Singh , Barjinder and Solansky , Stephanie (2018) “Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees “ , **Journal of Business Research** ,Vol. 85, April . Pp: 142-154
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983) “ Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents “, *Journal of Applied Psychology*, vol.68 , No:(4) . Pp: 653-663.
- Smith, R. & Kim, S. (2007). “Comprehending Envy.” , **Psychological Bulletin**,Vol.133, No:(1) . PpP: Pp:46-44
- Tai K., Narayanan J., McAllister D. J. (2012) “Envy as Pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations”, **Academy of Management Review** , Vol. 37 ,No:(1). pp:107-129
- Tang , Ya-Yun and Tsaor , Sheng-Hshiang (2016) “ Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality The role of positive group affective tone “, **International Journal of Contemporary Hospitality Management** , Vol. 28 , No:(10) . Pp: 2331-2349
- Thompson, G., Glaso, L., and Martinsen, O. (2016) “ Antecedents and Consequences of Envy.”, **Journal of Social Psychology**,Vol.156 , No:(2). Pp:139-53.
- Tiemey , P. , Bauer, T. N. and Potter, R. E. (2002). Extra-Role Behavior Among Mexican employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, And Job Attitudes” , **International Journal Of Selection And Assessment** , Vol.10. Pp: 292-303.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2003). Death of a (Narcissistic) Salesman: An Integrativemodel Of Fragile Self-Esteem”, **Psychological**

Inquiry, Vol.14, Pp.57–62.

<http://www.jstor.org/stable/1449043Trnka>

- Vecchio, R. P. (1995). "It's Not Easy Being Green: Jealousy And Envy In The Workplace." ,**Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.13. Pp: 201-244.
- Vecchio, R. P. (2000). "Negative Emotion in The Workplace: Employee Jealousy and Envy.", **International Journal of Stress Management** , Vol.7. Pp:161-179
- Vega , J. , Baldridge , D. and Markoczy , L. (2014) "Towards Greater Understanding of Pernicious Effects of Workplace Envy.", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.25 , No:(17). Pp:2364- 2381.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997) " Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", **Academy of Management Review**, Vol.40. Pp:82-111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002) " The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87 , No:(3). Pp: 590–598.
- Wobker, I. (2015). The Price of Envy an Experimental Investigation of Spiteful Behavior.", **Managerial and Decision Economics**, Vol.36. Pp: 326–335.
- Xu , Angela J., Loi ,Raymond and Lam , Long W. (2015) "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence " , **The Leadership Quarterly** , Vol.26, Issue 5, October. Pp: 763-774
- Yi Shu, Chin and Lazatkhan , Jangul (2017) " Jangul Lazatkhan ,Effect of leader-member exchange on employee envy and workbehavior moderated by self-esteem and neuroticism " , **Journal of Work and Organizational Psychology** , Vol.33. Pp:69–81
- YuChen , Chien , YenMao , Hsiao , TienHsieh , An , Liu, Li-Ling and Yen ,Chang-Hua (2013) "The relationship among interactive

- justice, leader–member exchange, and workplace friendship“ ,
The Social Science Journal ,Vol. 50, Issue 1, March. Pp: 89-95
- Yun Sun , Li-, Chow , Irene Hau Siu , Chiu , Randy K.and Pan ,Wen
(2013) “ Outcome favorability in the link between leader–member
exchange and organizational citizenship behavior: Procedural
fairness climate matters”, **The Leadership Quarterly** Vol. 24.
Pp: 215–226
- Zhou Xiaohua (Tracy) and Schriesheim Chester A. (2010) “ Quantitative
and qualitative examination of propositions concerning
supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-
member exchange (LMX) quality”, **The Leadership Quarterly** ,
Vol. 21. p. 827.

ملحق : 1

قائمة الاستقصاء

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول طبيعة السلوكيات بين العاملين في المنظمات الخدمية الحكومية ، ونظراً لأهمية التعرف علي وجهة نظركم في أتمام هذه الدراسة تأمل الباحثة أن يحظي هذا الأستبيان علي أهتمامكم بالرد عليه ، مع الرجاء الإجابة بكل صراحة لمعاونة الباحثة في تحقيق مصداقية نتائج البحث خاصةً وأنه لا يتضمن أي معلومات تدل علي شخصيتكم ، كما وأكد لسياتكم أنه سوف تتم مراعاة أخلاقيات البحث العلمي حيث سيتم معالجة كل ما يرد فيه من بيانات بطريقة سرية تماماً ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلي سيادتكم بقبول وافر التقدير والأحترام .

وشكراً مقدماً علي حسن تعاونكم

الباحثة

أولاً : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتحديد مدى توافر سلوكيات معينة في المنظمة التي تعمل بها ، رجاؤ وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يُعبر عن وجهة نظرك من الاختيارات السبع الموجودة أما كل عبارة .

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق لحد ما	محايد	موافق لحد ما	موافق	أوافق بشدة
تبادل القائد - العضو								
1	بعد التأثير - أحب رئيسي في العمل إلى حد كبير كشخص.							
2	- رئيسي في العمل هو نوع الشخص الذي يود المرء أن يكون صديق له.							
3	- يضيف رئيسي في العمل الكثير من المرح للعمل معه							
4	بعد الولاء والدعم - يدافع رئيسي في العمل عني ، حتى بدون معرفة كاملة لجوانب الموضوع .							
5	- أثق في أن رئيسي في العمل سيدافع عني إذا أنتقدت أو هوجمت من قبل الآخرين.							
6	- سيدافع رئيسي في العمل حتي وأن ارتكبت خطأ حقيقياً.							
7	- يمنحني مديري المزيد من الدعم أكثر من زملائي بالعمل .							
8	- يختصني مديري بالكثير من المزايا والمكافآت مقارنة بزملائي .							
9	- يتشارك معي مديري بالمعلومات أكثر من زملائي بالعمل							
10	بعد الاحترام المهني - أنا معجب برئيسي لآتساع معرفته بمجال العمل.							
11	- أحترم رئيسي في العمل لكفاءته في الاداء .							
12	- أنا معجب بمهارات رئيسي المهنية.							
الحسد التنظيمي								
13	- يقدر رئيسي جهود زملائي في العمل أكثر من تقديره لجهودي .							
14	- لا أعتقد أنني سأحصل علي وظائف جيدة مثل الآخرين .							
15	- أشعر أن لدي معظم زملائي في العمل وضع							

31	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق لحد ما	محايد	موافق لحد ما	موافق	أوافق بشدة
	أفضل مني .							
16	- لا أعرف السبب ، لكنني أشعر عادة بأن بعض زملائي في العمل يكافنون أكثر مني رغم تماثل الاداء .							
17	- أمر مزعج بعض الشيء أن ترى الآخرين لديهم كل الحظ في أن تسند إليهم مهام عمل أفضل .							
18	- الحقيقة المريرة أنني أشعر عموماً بدونية الأشخاص الذين أعمل معهم.							
19	- بغض النظر عن ما أنا فيه أو أقوم به في العمل إلا أنه عادة ما أتعرض للحسد .							
20	- أنه لأمر مزعج أن أرى الآخرين لديهم كل الحظ في الحصول علي أفضل المناصب وأنا لا.							
21	- لا اشعر بالعدل أن يبدو أن بعض زملاء العمل يتمتعون بجميع المواهب .							
22	- عادة ما يكون زملائي في العمل مصدر سخرية بالنسبة لي لأنني أرى أنهم لا يستحقون ما وصلوا إليه .							
23	- بصراحة ، نجاح زملائي في العمل يجعلني أشعر بالاستياء .							
24	- معظم زملائي في العمل أفضل مني شكلاً ومظهراً .							
المواطنة التنظيمية								
	<u>بعد الأيثار</u>							
25	- أساعد زملائي الذين حصلوا علي إجازة في إنهاء أعمالهم .							
26	- أساعد زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم							
27	- أحرص على مساندة رئيسي المباشر والعمل معه في تناغم .							
	<u>بعد الكياسة</u>							
28	- أقوم بتوجيه العاملين الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل							
29	- أحاول تجنب خلق المشاكل مع زملائي في العمل ولا أتعدى على حقوقهم							
30	- أهتم بتأثير تصرفاتي على وظائف زملائي في العمل							

31	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق لحد ما	محايد	موافق لحد ما	موافق ق	أوافق بشدة
31	- لا أتردد في إمداد زملائي بما يحتاجونه من معلومات أو خبرات خاصة بالعمل.							
32	- أهتم بزملائي وأحرص على الاستماع لمشاكلهم.							
33	<u>بعد وعي الضمير</u> - أتجنب قدر الأمكان الأجازات والراحات غير الضرورية ، ولا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.							
34	- أحرص على الحصول على إذن قبل الغياب عن العمل.							
35	- ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.							
36	- أقوم بأي مهام تساعد على تحسين سمعة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك.							
37	- لا أستعد للانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية بوقت كبير.							
38	- لا ألجأ لإنهاء مصالحي الشخصية تليفونياً أثناء العمل.							
39	<u>بعد الروح الرياضي</u> - لا أبذل الكثير من وقتي في الشكوى من أمور تافهة							
40	- أتغاضى عن المضايقات البسيطة التي في العمل.							
41	<u>السلوك الحضاري</u> - إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل الوقت المحدد أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه .							
42	- أحرص علي الوفاء بالواجبات والمسؤوليات المحددة في وصف وظيفتي .							