

أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية

(دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)

أ.د. محمود علي الروسان

كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد/الأردن، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الأردن

المستخلص

يهدف البحث التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية، إضافة إلى التعرف على درجة توفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه الشركات، والعلاقة والأثر بين المتغيرين وذلك من خلال توزيع استمارة استبانة لجمع البيانات الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) موظفاً في شركات التأمين الأردنية، وتبين أن ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وكذلك الأمر فيما يخص المواطنة التنظيمية، وأتضح أن هناك علاقة بين المتغيرين على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية بينها، إضافة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة ترسيخ ممارسة القيادة التحويلية ونشر قيم العمل وبث روح الحماس والفخر لدى العاملين ودعم وتمية سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات الدالة: قيادة التحويلية، التأمين، المواطنة التنظيمية.

١. المقدمة

الإبداعية والتشاركية عن طريق الاهتمام بهم وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة التحديات في العمل، وتعميق سلوك المواطنة التنظيمية كمساعدة الزملاء، ووضع حد لمشكلات العمل، وتجاوز بعض الاحباطات والحضور الفاعل للاجتماعات وتقديم المقترحات وإنجاز العمل بوقته.

- مشكلة البحث

على الرغم من النجاحات المتحققة في قطاع التأمين الأردني إلا أن هناك إمكانية للرفع باتجاه النجاح الأكبر، من خلال زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين والذي بدوره ينتج عن سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي والذي يؤثر به طبيعة ونمط القيادة المستخدم، لذا فإن البحث الحالي يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية؟

٢- ما درجة توفر سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي؟

٣- هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

٤- هل هناك أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية؟

- أهمية البحث

يأخذ البحث أهميته من الآتي:

لم تعد منظمات الأعمال في الوقت الحالي قادرة على البقاء والاستمرار في عملها دون أن تتبنى نمطاً قيادياً قادراً على إحداث الأثر الإيجابي في سلوكيات الأفراد، لذا فإن القيادة التحويلية هي استجابة عقلانية لظروف بيئية غاية في التعقيد تواجه منظمات اليوم، وشركات التأمين الأردنية تعيش في ظروف تنافسية شديدة نظراً لصغر حجم السوق الذي تتعامل به، ولحجم الأخطاء الكبيرة التي تواجهها، وإن أهم ما يميز القيادة التحويلية قدرتها العالية على إحداث التغيير، ومواجهة التحديات، وإيجاد التناغم والانسجام بين قدرات وكفاءات وموارد المنظمة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤسين وتحفيزهم وتمية قدراتهم

المجلة الأكاديمية لجامعة نورو

المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/٣/٢، قبل في ٢٠١٧/٥/١٣

ورقة بحث منسجمة نشرت في ٢٠١٧/٦/٢٦

البريد الإلكتروني للباحث: Mahmod.alrousan@yahoo.com

حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك الكياسة.

٣- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك روح التسامح.

٤- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك صحوة الضمير.

٥- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك طوعية المشاركة.

الفرضية الثانية: هناك أثر ودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي والاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك الإيثار.

٢- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك الكياسة.

٣- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك روح التسامح.

٤- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك صحوة الضمير.

٥- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك طوعية المشاركة.

وسائل جمع البيانات

تم الاعتماد في الحصول على بيانات البحث من خلال :

١- الكتب والمجلات العلمية لإثراء الجانب النظري.

١- القطاع الذي أجرى عليه البحث من القطاعات المهمة في الاقتصاد الأردني ولكونه يخدم شريحة واسعة من المجتمع.

٢- تعتبر القيادة من الموضوعات التي تحظى بأهمية استثنائية في نجاح المنظمات والقيادة التحويلية بصفقتها أحد الأنماط الحديثة في الإدارة.

٣- سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين خلال السنوات الماضية.

٤- الجمع بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي لا زالت الكتابة بها لم تشبع.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١- الوقوف على درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية.

٢- التعرف على درجة توفر سلوك المواطنة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية.

٣- معرفة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- تقديم عدد من التوصيات لقطاع التأمين الأردني.

مجتمع وعين البحث

يشمل مجتمع البحث على جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بمقدار (٢٨٠) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم ومن جميع شركات التأمين الأردنية البالغة (٢٨) شركة، وقد تم استرجاع (٢٣٢) استبانة، كان الصالح للتحليل منها (٢٢٠) استبانة.

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية والتحفيز الالهامي) مع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) للقيادة

التحويلية بأبعادها مجتمعة مع سلوك الإيثار.

على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة اربد / الأردن وكانت عينة الدراسة (١٢٠) مفردة، وأضح أن هناك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية، وان هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما اتضح وجود أثر للثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (الجديتايوي، ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٥٢) عميد ورئيس قسم، وأفضت الدراسة إلى ممارسة القيادة التحويلية جاءت بمستوى متوسط، والرضا الوظيفي متوسط، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية قدرة على التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي هو التأثير المثالي والاعتبارات الفردية.

- دراسة (ال فطوح، ٢٠١٣) هدفت إلى استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية السعودية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية تحويلية وبين مستوى التعلم التنظيمي لتفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات وعمليات التعلم التنظيمي وكانت عينة الدراسة قد بلغت (٢٢١) ضابطاً، وقد خلصت الدراسة الى توفر السلوك القيادي التحويلي وممارسة التعلم التنظيمي بدرجة مرتفعة ووجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

- دراسة (المجالي، ٢٠١٤) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية بوجود التوجه الريادي وسيطاً، وكان حجم العينة (٢٢٣) موظفاً وخلصت الدراسة الى أن ممارسة القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وكذلك الأمر فيما يخص التوجه الريادي، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في أداء الشركات الصناعية الأردنية.

الإطار النظري

أولاً: القيادة والقيادة التحويلية

هناك ثلاث رؤى عبرت عن مفهوم القيادة، أولها اعتبار القيادة عملية تأثير من خلال القدرات والسمات التي يمتلكها القائد ويؤثر بها على الآخرين (الرويشدي، ٢٠٠٩، ٨١) وقد عبر عنها (Makalfin & Gross, 2002, 76) بالعملية التي يمارس فيها القائد التأثير على الآخرين من خلال ما يمتلكه من السلطة.

٢- استبانة البحث من أجل الحصول على البيانات الميدانية والتي تم الاعتماد في صياغتها على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة

- دراسة (محمد وآخرين،) بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية إدارة والاقتصاد بجامعة بغداد وكلية دجلة الجامعية، وأجريت الدراسة على عينة مقدارها (٦٠) مفردة، وتبين وجود اهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانية توظيفه في الكليات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وأوصت الدراسة بضرورة منح التدريسيين مزيد من الاستقلالية ومشاركتهم بالمعلومات.

- دراسة (نوح، ٢٠١٣) بعنوان أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية، واختارت الباحثة عينة مكونة من (١١٣) عامل وتم التوصل إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الشركات وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع وتمكين العاملين على التدريس والتعلم والمشاركة واتخاذ القرارات.

- دراسة (عبدالله وآخرين، ٢٠٠٨) بعنوان العدالة الإجرائية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت العينة مقدارها (٥٠) موظف يعملون في رئاسة جامعة تكريت (العراق) وتبين أنه لا توجد علاقة ارتباط ولا أثر بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعدها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

بعنوان: (zehra, 2013) - دراسة)

Investigation of effects of Transactional and Transformational Leadership on Enter preneurial orientation.

وهدفنا الدراسة الى التحقق من أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي، حيث ناقشت الدراسة القيادة التبادلية من خلال بعدين هما الإدارة بالاستثناء والفوائد المتبادلة أما القيادة التحويلية فقد نوقشت من خلال أبعادها الأربعة، التأثير المثالي والاعتبارات الفردية والحفز الالهامي والاستشارة الفكرية وأجريت الدراسة في تركيا على ثلاث شركات متعددة الجنسية وتبين وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على التوجه الريادي.

- دراسة (العزام، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية

بمبررات وجية ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الابداعية والتجديدية .

٤- الاعتبارات الفردية ، وهذا البعد يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الاتباع الفردية ويتصرف القادة كالمدرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم (حماد وزهير، ٢٠١١، ٣٩٣).

ثانياً: المواطنة التنظيمية

كغيره من المفاهيم في العلوم الانسانية خضع مفهوم المواطنة التنظيمية لرؤى عديدة حيث اعتبره (عبدالله وآخرون، ١٦٠٢٠٠٨) بأنه رغبة العاملين للمضي الى أبعد من الأدوار الموصوفة والمحددة لهم ويتفق ذلك مع ما ذهب إليه (patti,et.al,2004,216) بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به، ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة، في حين ذهب (yen et.al,2008,394) الى أبعد من ذلك وتحدث بأنها الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون شكوى وتدمير. اتساقاً مع ما سبق نجد سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري لا يكافئ فاعله ولا يعاقب تاركة وله دور ايجابي في تعزيز البيئة الاجتماعية وفعالية المنظمة.

أهمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستمرارية، والنضج المهني والأخلاقي لقيادات النظم والعاملين فيها، الذي يعملون على تأطير ممارستهم بمنظومة قيمة رفيعة قوامها المساعدة، الايثار، والغيرة، والمشاركة الفعالة، والالتقاء، وبقضة الضمير ودعم المبادرات الراقية لتطوير العمل المنظمي وتحقيق الفاعلية فيه، وبذلك فإنه يرسخ لحالة دائمة من التعاقد الوجداني السكولوجي، والالتزام الذاتي بتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها (الطبولي وآخرون، ٢٠١٥، ٧١).

إن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها في ظل ندرة الموارد (somech& Drach,2004,281)

وزيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال (نوح، ٢٠١٣، ٢٨) كما يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في تقليل الحاجة للرقابة ذات الكلفة

والرؤية الثانية اعتبار القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها، ومعاييرها، وأهدافها، وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضاء الجماعة للحصول على تعاونهم (ملكية، ١٩٨٨، ٢٨٠) وقد عبر عن هذه الرؤية (الطائي، ٢٠٠٤، ٦٧) بأن القيادة نوع من العمل النفسي الاجتماعي والشعوري يتضمن توجيه سلوك الآخرين للتأثير فيهم وتنسيق جهودهم والتفاعل معهم وخلق حالة من التوافق بين أفكارهم ومحاكاة شعورهم وإشباع حاجاتهم. أما الرؤيا الثالثة هي رؤى مستقبلية، حيث هي عملية إيجاد وتطبيق رؤية القائد للمستقبل، وتم التعبير عنها بأنها القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمان بهذه الرؤى وفعالها.

أما القيادة التحويلية فهي القيادة التي تسعى الى تطوير وتشجيع الرؤسوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتصبح ركناً أساسياً من رسالة المنظمة (Kirklan,2011,55) وهي نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الحالي من خلال تعريف التابعين، بمشكلات المنظمة من خلال الالهام والافئاع والإثارة لتحقيق مستوى مرتفع من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة (Iusser&Achua,2003,211) والقيادة التحويلية لا تعني تركزاً للسلطة وإنما تفويضاً للصلاحيات وتمكيناً للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم (Feenan,2004,3) والقيادة التحويلية تسعى الى إحداث التغيير في الأفراد ليصبحوا قادة وينصب اهتمامها على النواحي القيمية والأخلاقية والأهداف على المدى البعيد بإشباع الرغبات والحاجات والتعامل الإنساني (أبو النور، ٢٠١٢، ١٦).

وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد كما حددها (Bass) والتي وردت من قبل (Kirkland,2011,172) وهي:

١- التأثير المثالي (الكارزما) حيث يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون بمرور الزمن، فيصبحوا اهلاً للأعجاب والاحترام والثقة، حيث يمتلك القائد الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة (الغالي، ٢٠١١).

٢- الحفز الالهامي، ويتضمن الهام الاتباع واستثارة همهم واذكاء الحماس لديهم وذلك من خلال رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الاتباع (رشيد، ٢٠٠٣، ٤٧٤).

٣- الاستثارة الفكرية، يشير هذا البعد الى أي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم

في إدارة قضايا وأهداف المنظمة بالحرص على حضور الاجتماعات وتقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل (العامري، ٢٠٠٣، ٧٠).

٥- الضمير الحي ويعبر عنه بضبط النفس وتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعمل كالالتزام بوقت العمل، واتباع القواعد الخاصة بتأدية العمل، وإنجاز العمل بوقته اعتماداً على التخطيط المسبق والعمل بجدية (الطائي وجواد، ٢٠١٤، ٨٨).

إن القيادة التحويلية لها دور أساسي في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمي، لكونها مسؤولة عن إحداث التغيير الإيجابي للأفراد مستندة على الجوانب القيمة والأخلاقية والعمل على تحفيزهم لتعزيز الاهتمام بالمصلحة العامة وتجاوز المصالح الشخصية، أن القائد الكارزمي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاهتمام بالاعتبارات الفردية للاتباع يجعل من الأفراد الذي يعملون في ظل هذه القيادة يتسابقون الى تقديم الأفضل ويتجاوزون التوقعات.

الجانب العملي

وصف متغيرات البحث

أولاً : القيادة التحويلية

يتضح من خلال الجدول (١) أن جميع متغيرات القيادة التحويلية كانت متوفرة بدرجة متوسطة باستثناء متغير الاستثارة الفكرية وكانت دون الدرجة المتوسطة، وقد يكون سبب ذلك أن مفهوم القيادة التحويلية ما زال من المفاهيم الحديثة.

جدول رقم (١) الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية

المتغيرات	الوسط الحسابي
التأثير المثالي	٣,٢٢
الحفز الإلهامي	٣,١٧
الاستثارة الفكرية	٢,٣٥
الاعتبارات الفردية	٣,٢٧
الوسط الحسابي العام	٣

لم تتجاوز الدرجة المتوسطة وتراوح بين (٣,٢٢) لسلوك الكياسة وبين (٣,٣٧) لسلوك الروح الرياضية.

(begum,2005,12)، كما يوفر هذا السلوك القدرة على الابداع من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة (Bowler,2005,259).

أما بخصوص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد بذلت محاولات عديدة ضمن سياقات التنظير المفاهيمي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد بذلت محاولات عديدة ضمن سياقات التنظير المفاهيمي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو من المتغيرات المتعددة الأبعاد بسبب سمة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته ، ولكن نجد أن هناك خمسة أبعاد أساسية تعبر بشكل أساسي عن سلوك المواطنة التنظيمية شاعت في الأدب الذي تعرض لهذا المتغير وهي:-

١- الايثار ويمثل في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل المنظمي كسعادة الزملاء والرؤساء والمرؤسين والمستفيدين من خدمات المنظمة (العطوي، ٢٠٠٧، ١٥٤).

٢- الكياسة وذلك من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها وإدراك الفرد لتأثير سلوكه على الآخرين، وعدم استغلالهم وإثارة المشاكل معهم (الطبولي وآخرون، ٢٠١٥، ٧٢).

٣- الروح الرياضية وتعني درجة استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات دون امتعاض، ومدى قدرته على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة (polat,2009,1592).

٤- السلوك الحضاري ويعني الاهتمام بأثر المنظمة والمشاركة البناءة والمساهمة

ثانياً : المواطنة التنظيمية

تشير البيانات المدرجة في الجدول (٢) إلى أن جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية

جدول رقم (٢) الأهمية النسبية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	الوسط الحسابي
الإيثار	٣,٢٧
الكمياسة	٣,٢٢
الروح الرياضية	٣,٣٧
السلوك الحضاري	٣,٣٤
الضمير الحي	٣,٢٩
الوسط الحسابي العام	٣,٢٩

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود الآتي:

- ٤- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين التحويلية ومتغير السلوك الحضاري، فكلما زادت درجة الاعتماد وعلى القيادة التحويلية زادت درجة السلوك الحضاري وكانت قيمة الارتباط (٠,٣٦١).
- ١- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين القيادة التحويلية وسلوك الإيثار وكانت قيمة الارتباط (٠,٣٧٥) حيث تعد القيادة التحويلية شيئاً مهماً لهذا السلوك.
- ٥- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين القيادة التحويلية ومتغير سلوك الضمير الحي وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٧٩)، مما يشير إلى إسهام القيادة التحويلية في سلوك الضمير الحي.
- ٢- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين القيادة التحويلية وسلوك الكمياسة وبلغ معامل الارتباط (٠,٣٩٤) مما يعني أنه كلما زاد تركيز شركات التأمين على القيادة التحويلية زاد سلوك الكمياسة فيها.
- ٥- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين القيادة التحويلية وسلوك الروح الرياضية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٣٤)، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز سلوك الروح الرياضية إيجابياً.
- ٣- وجود علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,01$) بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكمياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي) وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة.

جدول رقم (٣) معاملا ارتباط سبيرمان بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

قبول أو رفض الفرضية	سلوك المواطنة		الضمير الحي		السلوك الحضاري		الروح الرياضية		الكمياسة		الإيثار		سلوك المواطنة القيادة التحويلية
	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	الدلالة	الارتباط	
قبول	٠,٠٠	٠,٤٠٢	٠,٠٠٠	٠,٣٤٠	٠,٠٠٠	٠,٣٤٠	٠,٠٠١	٠,٢٩٢	٠,٠٠١	٠,٣٢٥	٠,٠٠٠	٠,٣٤٦	التأثير المتالي
قبول	٠,٠٠١	٠,٣٢٩	٠,٠٠٨	٠,٢٥٧	٠,٠١٤	٠,٢٤٠	٠,٠٠٣	٠,٢٦٠	٠,٠٠٢	٠,٣٠٤	٠,٠٠٢	٠,٢٩٩	الحفز

الإلهامي													
الاستشارة الفكرية	قبول	٠,٠٠٠	٠,٣٩٠	٠,٠٠٠	٠,٣٤٧	٠,٠٠١	٠,٣٢٤	٠,٠٠٨	٠,٣١٥	٠,٠٠١	٠,٣٢٢	٠,٠٠٧	٠,٢٣٦
الاعتبارات الفردية	قبول	٠,٠٠٠	٠,٣٥٨	٠,٠٠٤	٠,٢٨٠	٠,٠٠٤	٠,٢٧٨	٠,٠٠١	٠,٢٥١	٠,٠٠٠	٠,٣٥٣	٠,٠٠١	٠,٣٣٠
القيادة التحويلية	قبول	٠,٠٠٠	٠,٤٤٩	٠,٠٠٠	٠,٣٧٩	٠,٠٠٠	٠,٣٦١	٠,٠٠١	٠,٣٣٤	٠,٠٠٠	٠,٣٩٤	٠,٠٠٠	٠,٣٧٥

$$(\alpha \geq 0,01)$$

$$(\alpha \leq 0,05)$$

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الثانية

٢- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (B) لثلاثة أبعاد هي (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في سلوك المواطنة التنظيمية لشركات التأمين الأردنية، إن ما يؤكد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (٤,١١٢، ٥,٢٢٧، ٣,٠١٤) على التوالي وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية للأبعاد المذكورة أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يؤكد معنوية معاملات الانحدار. وبناءً عليه تقبل فرضية البحث الرئيسية والتي مفادها هنالك أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية.

أ- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى ما يأتي:

١- تشير قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠,٦٩٢) إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تفسر ما نسبته (٠,٦٩٢) من التغيرات التي تطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبلغت قيمة $F = 88.289$

عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) مما يؤكد معنوية الانحدار.

جدول رقم (٤) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية

النتيجة	Sig B	B	T	Sig F	F	R ²	R	أبعاد القيادة التحويلية
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	٠,٢٧٥	٤,١١٢	٠,٠٠٠	٨٨,٢٨٩	٠,٦٩٢	٠,٨٣٢	التأثير المثالي الحفز الإلهامي
	٠,١٢٣	٠,١٠٥	١,٥٤٩					الاستشارة الفكرية
	٠,٠٠٠	٠,٣٨٠	٠,٢٢٧					الاعتبارات الفردية
	٠,٠٤٥	٠,١١٩	٢,٠١٤					

ب- يتضح من خلال نتائج الجدول (٥) أن قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠,٤١٤) أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٤١,٤%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك الإيثار، وثبوت الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) الأولى.

ب- يتضح من خلال نتائج الجدول (٥) أن قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠,٤١٤) أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٤١,٤%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك الإيثار، وثبوت الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) الأولى.

جدول رقم (٥) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك الإيثار

المتغير المستقل	r	r ²	F	Sig F	B	t	Sig
القيادة التحويلية	٠,٦٤٣	٠,٤١٤	١٤١,٣١٩	٠,٠٠٠	٠,٦٤٣	١١,٨٨٨	٠,٠٠٠

ج- يتضح من خلال الجدول (٦) أن نتيجة معامل التفسير (r^2) البالغة (٠,٤٠٥) التحويلية على سلوك الإيثار ويؤيد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١١,٦٧٧) وبذلك أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٤٠%) من المتغيرات التي تطرأ على تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية. سلوك الكياسة، وثبوت الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) للقيادة

جدول رقم (٦) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك الكياسة

المتغير المستقل	r	r ²	F	Sig F	B	t	Sig
القيادة التحويلية	٠,٦٣٧	٠,٤٠٥	١٣٦,٣٤٤	٠,٠٠٠	٠,٦٣٧	١١,٦٧٧	٠,٠٠٠

د- يتضح من خلال نتائج الجدول (٧) أن قيمة معامل التفسير (r^2) البالغة (٠,٥٤٢) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) على سلوك الروح الرياضية ، وبذلك تثبت أن متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٥٤,٢%) من المتغيرات التي تطرأ على صحة الفرضية الفرعية الثالثة. سلوك الروح الرياضية، وثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل انحدار (B) القيادة التحويلية

جدول رقم (٧) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك الروح الرياضية

المتغير المستقل	r	r ²	F	Sig F	B	t	sig
القيادة التحويلية	٠,٧٣٦	٠,٥٤٢	٢٣٦,٩٨٢	٠,٠٠٠	٠,٧٦٣	١٥,٣٩٤	٠,٠٠٠

هـ- يتضح من خلال نتائج الجدول (٨) أن قيمة معامل التفسير (r^2) البالغة (٠,٥٤٩) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) ويؤيد ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٥,٦) وبذلك تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة. على سلوك السلوك الحضاري وثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل انحدار القيادة التحويلية

جدول رقم (٨) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك السلوك الحضاري

المتغير المستقل	r	r ²	F	Sig F	B	t	Sig
القيادة التحويلية	٠,٧٤١	٠,٥٤٩	٢٤٣,٣٧٥	٠,٠٠٠	٠,٧٤١	١٥,٦٠٠	٠,٠٠٠

و- يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل التفسير (r^2) البالغة (٠,٤٩٧) عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.000$ ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار وثبوت الدلالة متغير القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (٤٩,٧%) من المتغيرات التي تطرأ على سلوك الضمير الحي، علماً أن قيمة $F = 197.693$

جدول رقم (٩) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على سلوك الضمير الحي

المغير المستقل	r	r ²	F	Sig F	B	t	Sig
القيادة التحويلية	٠,٧٠٥	٠,٤٩٧	١٩٧,٦٩٣	٠,٠٠٠	٠,٧٠٥	١٤,٠٦٠	٠,٠٠٠

الاستنتاجات

الطائي، رعد عبدالله وجواد، عادل ياسين (٢٠١٤)، دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (٢٠)، العدد (٧٩)، العراق.
الطوبلي، محمد عبد الحميد، كريم، رمضان سعيد العبار، ابتسام علي حمزة (٢٠١٥)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، نقد وتنوير، العدد الثاني، ليبيا. أبو تايه، مصدر سابق.

١- تبين وجهات نظر الكتاب والباحثين لمفهوم القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها.

المجالي، رائد جمال فضل (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراه غير منشورة / جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

٢- إن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

الجديتوي، جاد الله (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للمعاهد ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

٣- أن سلوك المواطنة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية كان متوسطاً.

ال فطوح، حمد (٢٠١٣) علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

٤- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٥- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

العامري، محمد، والغالي، محسن (٢٠١١) الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
العزام، زياد (٢٠١٥) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد في الاردن، دراسات، العلوم الادارية، المجلد (٤٢)، العدد (١).

٦- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وكل متغير من متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية.

العامري، أحمد بن سالم، (٢٠٠٣)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (١٧)، العدد (٢)، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص ٦٧-٨٣.

التوصيات

العامري، أحمد بن سالم، (٢٠٠٥)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ١٧ (٢): ص ٦٧-٨٣.
مليكة، لويس كامل (١٩٨٨) سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهوض المصري، المعهد القومي للإدارة العليا.

١- العمل على تعزيز تبني شركات التأمين الأردنية لسلوكيات القيادة التحويلية والاستفادة من أثرها الإيجابي.

(الطوي/ عامر علي، ٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣).

٢- الاستماع لمتنوع وجهات النظر عند مواجهة المشاكل الخاصة بالعمل.

الطوبلي، محمد عبد الحميد، كريم، رمضان سعيد، العبار، ابتسام علي حمزة، (٢٠١٥)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، نقد وتنوير، العدد (٢).

٣- استخدام أساليب غير تقليدية لإنجاز الأعمال في الشركة.

أبو النور، مروه (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رخ)، بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤- تجاوز المصالح الذاتية المهمة للشركة بين العاملين في الشركة.

حماد، اياد، وزهير، تيسير (٢٠١١) أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاقتصادية، المجلد (٢٧)، العدد (٤).

٥- نشر قيم العمل المهمة للشركة بين العاملين في الشركة.

رشيد، مازن (٢٠٠٣). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث، جامعة الزقازيق، العدد الأول، مجلد ٢٥.

٦- بث روح الحماس والفخر لدى العاملين في الشركة.

الغامدي، جمعان بن خلف جمعان ()، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة الخوا، دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكليفي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية.

٧- العمل على دعم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة.

نوح، عليا حسني (٢٠١٣). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

٨- إجراء دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية.

٩- إجراء تغييرات في قواعد ونظم العمل لتحضير العاملين للإلتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

المصادر

المصادر باللغة العربية:

Somech,A, & Drach – zahavy ,A (2004), Exploring organizational citizen ship behavior from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, Journal of occupational organizational , Vol.77.

Kirkland ,K (2011). The effect of emotional intelligence on emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership, pr Quest UMI Dissertational publishing No.3443941.

Polat,S,(2009), organizational citizenship behavior (OCB) display levels of teachers at secondary schools according to the perceptions of schools administrators, procidia social and Behavioral sciences.

Patti,A,L,Fok &Hartman, S,J,(2004) Differences between management and line employees in quality management environment, international Journal of quality & reliability management ,Vol.21, No.2.

Patti, A.L, fok, L.Y & Hart man, S,J, (2004) , Difference between management and Line employees in quality management environment , international Journal of quality & reliability management , Vol.21 . No2.

Polat, S. , (2009) Organizational citizenship behavior(OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. Procedia Social and Behavioral Sciences .

Iusser,R.N & Achua,C.F (2003). Leadership: Theory, Application ,skill Development , Eagan Minnesota: Thomson – west.

Yen, hsiuju R.li, Eldon, Y,Niehoff, Brian P, (2008) Do organizational citizenship behaviors lead to information system success testing the mediation effects of integration climate and project management, Journal of information & management, Vol.45.

Zehra (2013) Investigayion of the Transactional and Transformation leadership on Entrepreneurial orientation ,International Journal of business and social research, Vol.3, No.4

عبدالله، أنيس احمد وفليح، حكمت محمد واحمد، حميد انور (٢٠٠٨)، العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (١٢). محمد، نسرين جاسم، سنيتير، عبد الرحمن طاهر، باس علي طه، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد وكلية الجامعة الأهلية.

المصادر باللغة الأجنبية:

Begam , Noorjahan , (2005) , The Relationships between social power and Organizational citizenship behavior: The Mediatlional role of procedural justice, Organizational commitmrnt, and joop satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh, Asenior project report for Bachelor of Business Administration.

Bowler, Wm. Matthew (2006), " Organizational Goals Versus the Dominant Coalition :A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior " , Institute of Behavioral and Applied Manangment , p 258-273.

Begum, Noorjahan (2005). The relation ship between social power and organizational citizenship behavior: the Mediatlional role of procedural Justice organizational commitment and Job solisfaction in context of private commercial bank in Bangladesh. <http://sb.Jub.edu.bd / senior / web – sp. Pdf>.

Bowler, Wm.Matthew (2005), organizational Goals versus the Dominant coalition: Acrritical view of the value of organizational citizenship Behavior Institue of Behavioral and Applied Management.

Feenan , K (2004) personal Trans formational leadership planning .Knomaze Business Review, (10).

Somech, A., & Drach – Zahayy, A., (2004), Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective : The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, journal of occupational and organizational psychology, Vol.77:

Makalfin, Robert, Gross Richard (2002), Approach to social psychological science.

الملحق

استشارة الاستبانة

أخي المستجيب،.....أختي المستجيبة

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان (أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية) في شركات التأمين الأردنية، راجياً منك تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثان

أ.د. محمود الروسان

جامعة عجلون الوطنية

يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات الآتية بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق على رأيكم.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
أولاً: القيادة التحويلية					
أ- التأثير المالي					
					1- تؤكد إدارة الشركة على الحس الجماعي برسالة الشركة
					2- تتحدث إدارة الشركة عن القيم والمعتقدات التي تؤمن بها
					3- تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات
					4- تفرس إدارة الشركة الشعور بالكبرياء في نفوس العاملين
ب- الحفز الإلهامي					
					1- تتحدث إدارة الشركة عن المستقبل بتفاؤل
					2- تتحدث إدارة الشركة بحماس عما يجب إنجازه
					3- تبني إدارة الشركة رؤية مستقبلية مقنعة
					4- تعبر إدارة الشركة بثقة عن أن الأهداف ستتحقق
ج- الاستشارة العقلية					
					1- تعمل إدارة الشركة على إعادة فحص الافتراضات للتأكد من دقتها
					2- تسعى إدارة الشركة للحصول على وجهات نظر مختلفة عن حل المشكلات
					3- تجملني إدارة الشركة أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة
					4- تقترح إدارة الشركة طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات
ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية					

					الإيثار	١-
					أساعد زملائي للقيام بمهامهم	١-
					استجيب لتوجيهات رؤسائي دون تردد	٢-
					أتعامل مع زبائن الشركة بإيجابية	٣-
					أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها	٤-
					الكياسه	ب-
					أحرص على تفادي المشكلات قبل حدوثها	١-
					أحترم حقوق الآخرين في العمل	٢-
					أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	٣-
					أقوم بتوفير المعلومات الضرورية لزملائي	٤-
					ج- السلوك الحضاري	
					أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للشركة	١-
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	٢-
					أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة	٣-
					أحترم أنظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها	٤-
					د- الاعتبارات الفردية	
					تعاملني إدارة الشركة كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة	١-
					تساعدني إدارة الشركة لتطوير جوانب القوة لدي	٢-
					تنظر لي إدارة الشركة كشخص لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	٣-
					تتضي إدارة الشركة أوقاتاً في التعليم والتدريب	٤-