

إطار مقترح لتأثير الفكاهة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة "

دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف

احمد محمد احمد مصطفى*

مرفت حسين حسن إسماعيل**

ملخص

يمثل الهدف الأساسي لهذا البحث توضيح أثر تطبيق القيادة الخيرة كمتغير معدل في تأثير الفكاهة التنظيمية (فكاهة التآلف والفكاهة العدوانية) كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كمتغير تابع دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف، وقد جمعت البيانات الأولية من خلال المسح الميداني، وطبقت هذا البحث على عينة مكونة من 315 مفردة؛ حيث استبعدت خمس استبانات لعدم اكتمال بياناتها. ولقد بني هذا البحث بالاعتماد على خمسة فروض أساسية؛ حيث اعتمد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل بيانات البحث، ولقد توصل إلى الكثير من النتائج أبرزها: تؤثر فكاهة التآلف تأثيراً طردياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما تؤثر الفكاهة العدوانية تأثيراً سلبياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف، وتؤثر القيادة الخيرة تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، وأن وجود القيادة الخيرة يعدل من تأثير فكاهة التآلف بسلوكيات المواطنة

* أستاذ إدارة الاعمال المساعد كلية التجارة - جامعة بني سويف

** أستاذ إدارة الاعمال المساعد كلية التجارة - جامعة بني سويف

إطار مقترح لتأثير الفكاهاة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة " دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف

التنظيمية الموجه نحو التغيير، وأخيرا أنه في ظل التأثير السلبي المعنوي للفكاهاة العدوانية والتأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كان تأثير التفاعل بين الفكاهاة العدوانية السلبية والقيادة الخيرة، سلبيا معنويا في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. الكلمات المفتاحية: القيادة الخيرة، فكاهاة التآلف، الفكاهاة العدوانية، السلوك الموجه نحو التغيير، مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.

**proposed framework for the effect of Organizational
Humor on Change-Oriented Organizational
Citizenship Behavior: The moderator role of
Benevolent Leadership An applied study on medical
care providers in Beni Suef Governorate**

Abstract

This study aimed to clarify the impact of the application of benevolent leadership as a modified variable for the effect of organizational humor (Affiliative humor and aggressive humor) as an independent variable on organizational citizenship behavior directed towards change as a dependent variable. An applied study on health care providers in Beni-Suef Governorate. Primary data was collected through a field survey. This study was applied to a sample of 315 individuals, where five questionnaires were excluded for incomplete data. This study was built based on five basic hypotheses, where both the descriptive and analytical approach were relied upon in analyzing the study data, and the study reached a lot of results. Most notably, Affiliative humor has a direct and significant direct positive effect on change-oriented organizational citizenship behavior, aggressive humor has a direct and significant negative impact on change-oriented organizational citizenship behavior among health care providers in Beni-Suef Governorate, and benevolent leadership has a direct and significant positive impact on organizational citizenship behavior directed towards Change and the existence of benevolent leadership modifies the relationship of Affiliative humor with organizational citizenship behaviors directed towards change. Finally, in light of the negative moral effect of aggressive humor and the positive moral effect of benevolent leadership on organizational citizenship behaviors directed towards change, the effect of the interaction between negative

إطار مقترح لتأثير الفكاهة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة " دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف

aggressive humor and benevolent leadership was negative and significant. In its impact on change-oriented organizational citizenship behaviors.

Keywords: Benevolent leadership, Affiliative humor ,Aggressive humor , Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior ,health care providers in Beni -Suef Governorate

(1) مقدمة

تم تسليط الضوء على أهمية الأفراد كفاعلين نشطين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغيير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئة عملهم كأحد أولويات نجاح المنظمات، وتتصف هذه السلوكيات بالمبادرة الذاتية والتوجه نحو التغيير ويطلق عليها سلوكيات العمل الاستباقية (proactive work behaviors) Wu, L. Z., et.al. (2020) ويعرف سلوك العمل الاستباقي على أنه عمل موجه ذاتيا ومستقبلا في المنظمة، يهدف الفرد من خلاله إلى إحداث تغيير ما بما في ذلك تغيير الوضع أو الموقف الراهن من خلال إدخال أساليب عمل جديدة، أو التأثير على استراتيجية المنظمة و/ أو إجراء التغيير داخل ذات الفرد نفسه ، تعلم الفرد لمهارات جديدة للتعامل مع مطالب المستقبل (Bindl, U. K., & Parker, S. K, 2011).

تعتبر السلوكيات الاستباقية للموظفين في العمل أمراً حيوياً للابتكار في المؤسسات (Nurjaman, K., et.al (2019) حيث أوضحت دراسة Bilal, M., et.al..(2021) أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تسهيل السلوكيات الاستباقية للموظفين ومن بين العديد من السلوكيات الاستباقية الحاسمة للابتكار في مكان العمل برز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كبعد مهم للأداء وزاد انتشاره كنتيجة حتمية للمنافسة المتزايدة وعدم التأكد والتغيرات المضطربة في بيئة الأعمال الديناميكية بالإضافة إلى ذلك فإنه لا يجسد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مواقف الفرد تجاه الابتكار والتغييرات التنظيمية فقط ولكن أيضاً مبادرة الفرد تجاه حل المشكلات المتعلقة بالعمل بشكل استباقي وتدرجي ، فإن الصوت الذي يدعو إلى التغيير ويبدل جهداً بناءً لتحسين وظائف المنظمة يمكن أن ينشط الابتكار في العمل لذلك ، حيث أن استكشاف الآليات

التي تؤثر بها روح الفكاهة لدى القادة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى المتابعين هو وسيلة قيمة للبحث (Chiaburu, D. S, et.al.2017). تعد الفكاهة التنظيمية للقائد سواء كانت على شكل سرد نكت أو الانخراط في المزحة الودية ويعرفها (Karakowsky, L, et.al ..(2020) بأنها نوع من سلوك التواصل الاجتماعي الذي يقدمه القادة إلى المرءوسين بغرض نشر السعادة والتسلية بينهم بما في ذلك الأفعال اللفظية أو غير اللفظية كما يعرف معظم العلماء الفكاهة من منظور سلوكي والذي يعتبر فكاهة القائد مظهرًا سلوكيًا للتواصل الشخصي للقادة مع المرءوسين حيث يقوم القادة عمدًا بإنشاء أنشطة لفظية أو غير لفظية مثيرة للاهتمام لإضحاك المرءوسين (Cooper, ; Pundt& Venz, 2017) (et.al., 2018).

تعتبر القيادة الفعالة ضرورية للتشغيل الناجح للمنظمات (Bass, B. M., & (Bass, R, 2008 ; Hogan, R., & Kaiser, R. B 2005) حيث يلعب القادة دورًا حيويًا في تشكيل سلوكيات المرءوسين (Martin, R., et.al, 2016) لهذا السبب ، فإن أدبيات القيادة مليئة بالبحوث التي تحدد السلوكيات والأساليب والتكتيكات التي تمكن القادة من تحقيق النتائج المرجوة حيث تعتبر الفكاهة التنظيمية إحدى التكتيكات المهمة التي يمكن للقادة استخدامها للتأثير على المرءوسين وتشكيل نتائجهم لا سيما عندما يكون لدى القادة سمات وخصائص القائد الخير (Shi, X.,et.al 2020).

وتعد القيادة من أهم المتغيرات التنظيمية التي تسهم في نجاح المنظمات ونموها؛ إذ يرتبط نجاح المنظمة بتوافر القيادات الإدارية الواعية والمدركة بكافة التحديات التي تواجهها المنظمة وتعد أنماط القيادة الفعالة التي تركز على قيم الاحترام والثقة والتواصل الدائم أمرًا حيويًا لتقديم رعاية صحية آمنة وفائقة الجودة بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تعاونية آمنة وصحية نفسيًا وجسديًا تلك البيئة التي

يتم فيها احترام مقدمي الرعاية الصحية وتقديرهم الأمر الذي يؤثر على رضاهم ويدفعهم للالتزام بالعمل (Brown & Field, 2019).

تمت دراسة سمات القائد وأساليب القيادة على نطاق واسع لتعزيز فهم التركيبة الأساسية للقائد الجيد حيث تم الاعتراف بالفكاهة باعتبارها سمة مرغوبة للقادة وأداة قيادة فعالة غير مستغلة بشكل كافٍ (Vinson, G. A , 2006). وتعد القيادة الأبوية Paternalistic Leadership من أهم الأنماط القيادية التي تستخدم الفكاهة الإيجابية وتُعرف على أنها نمط قيادي يجمع ما بين الانضباط والسلطة مع الإحسان الأبوي فضلاً عن الأخلاق وتتألف هذه الفلسفة من ثلاثة أبعاد (القيادة الأخلاقية، القيادة الخيرة، القيادة الاستبدادية) (Wu, M., & Xu, E, 2012).

حيث يعد موضوع القيادة الخيرة من المواضيع الحديثة، إذ يختلف مفهوم القيادة الخيرة عن مفاهيم القيادة الأخرى، وذلك بسبب التركيز الجوهرى في هذا النوع من القيادة على تحقيق المنافع والمزايا والنتائج من أجل الصالح العام ويتصرف القادة الخيرون كعوامل للتغيير الإيجابي في المنظمة ويشير مصطلح الصالح العام إلى المنافع المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أو معظم أعضاء المجتمع (2013). وتكمن أهمية القيادة الخيرة داخل المنظمات في أن سلوكيات القيادة الخيرة لها آثار إيجابية تترتب على تركيز العاملين في وظائفهم، وان هذه الارتفاع في مستويات التركيز تأتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القادة تجاه العاملين، والتي بدورها تحفز العاملين على التعامل بالمثل ومحاولة رد الجميل إلى القادة عن طريق زيادة تركيزهم بالعمل (Chen, C. C., & Lee, Y. T . 2008)

(2) مشكلة الدراسة

إن الفكاهة التنظيمية للقائد يمكن أن تزيد أو تقلل من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمرءوسين **Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior** وذلك حسب نوع الفكاهة

المستخدمة من القائد حيث إن مدى مشاركة الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير يمكن أن تختلف حسب نمط الفكاهاة الذي يمارسه القائد ، حيث يتم تشجيعهم على استخدام أشكال إيجابية من الفكاهاة بطريقة مناسبة بحيث يرى مرءوسهم الفكاهاة على أنها وسيلة فعالة لنقل الدعم الحقيقي للقادة لهم (Hu, W., & Luo, J., 2020) .

قد وثقت العديد من الكتابات في العقدين الماضيين على وجه التحديد الفوائد المختلفة للفكاهاة التنظيمية للقادة في منظمات الأعمال ويعتبر تحسين الأداء الوظيفي للمرءوسين وتحسين الرضا الوظيفي وزيادة درجة الثقة في القائد والتمكين النفسي وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإضافة إلى تحسين أسس التقييم من أهم الفوائد المحققة (Cooper,C.D. 2005; Cooper,C.D. 2008; Cooper, C. D., & Sosik, J. J. 2011; Robert, C., & Wilbanks, J. E., 2012; Hughes, L. W., & Avey, J. B. 2009 Gkorezis, P., et.al 2014; Cooper, et.al 2018). تحقق الفكاهاة التنظيمية مثل هذه الفوائد لأن القائد يهتم بالرعاية والمودة للمرءوسين علاوة على ذلك فقد ثبت أن الفكاهاة التنظيمية للقائد تقود النتائج الرئيسية إلى ما وراء سمات وسلوكيات القائد البارزة الأخرى مثل التأثير الإيجابي لسمات القائد والانبساط وسلوكيات التفكير الابتكاري.

كما يمكن للفكاهاة التنظيمية أن تخفف التوتر وتبني الثقة وتعزز الروح المعنوية وتسهل على القادة بناء علاقة أفضل مع الآخرين في العمل، وتعزيز ثقافة مكان العمل الإيجابية، وزيادة الإنتاجية (Rosenberg, C., et.al., 2021). إلا أن دراسة (Buchanan, L, 2018) ترى أن الفكاهاة التنظيمية سيف ذو حدين وأن تأثيرها يختلف في المواقف المختلفة حيث لخصت الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية للقادة والعديد من المتغيرات السلوكية مثل صحة الموظف (الإرهاق والصحة) والنتائج المتعلقة بالعمل (الأداء والرضا الوظيفي

والانسحاب) ؛ مع فعالية المشرف / القائد (أداء القائد المتوقع ، موافقة المتابعين). يمكن أن تؤدي الفكاهة التنظيمية للقائد إلى نتائج إيجابية أو سلبية في العمل يمكن للقيادة استخدام أشكال الفكاهة الإيجابية أو السلبية فيما يتعلق بموظفيهم في حين أن استخدام روح الفكاهة (شكل إيجابي من الفكاهة) يعزز العلاقات مع الآخرين، فإن استخدام الفكاهة العدوانية (شكل سلبي من الفكاهة) يضر بالعلاقات حيث يتم استخدام الفكاهة المرتبطة بالآخرين أو تسهيل العلاقة يمكن أن تتضمن الفكاهة العدوانية عالية الجودة السخرية أو المضايقة أو السخرية (Martin, R. A., et.al 2003).

من الملاحظ وجود ندرة في دراسات الفكاهة التنظيمية في مجال الإدارة العربية وذلك بسبب سيطرة النموذج البيروقراطي التقليدي على الإدارة العربية بالإضافة إلى التأثير بالعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية التي تركز على الانضباط والسلوك الرسمي داخل المنظمات وتعتبر الفكاهة سلوكًا غير مقبول، وإن كان موجودًا ضمن الإطار غير الرسمي. والمنظمة ما هي إلا نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة العامة للمجتمع، والنكت تتأثر بالثقافة السائدة للمجتمع وتعكس أفكارها ورؤيتها لقضايا المجتمع (السالم، عبد الله بن عبد الكريم، 2012).

كما أن الدراسات السابقة التي تناولت الفكاهة التنظيمية لم تؤكد على أثر الفكاهة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير للمرءوسين (إيجابا أو سلبا) حيث لا توجد دراسة سابقة تناولت مدى تأثير الفكاهة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في ظل إبراز الدور المعدل للقيادة الخيرة على هذا التأثير (إيجابا أو سلبا) ومن ثم يحاول البحث الحالي سد جزء من الفجوة المعرفية في الفكر الإداري العربي من خلال التمهد لبناء إطار نظري يسهم في فهم الفكاهة التنظيمية ودراستها وتحليلها في المنظمات وبصفة خاصة تلك المنظمات المسؤولة عن تقديم الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف وفق

منهجية علمية ملائمة ومن الطرح السابق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

السؤال الأول: هل تؤثر فكاهة المؤلف تأثيراً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف؟ وما طبيعة هذا التأثير واتجاهه؟

السؤال الثاني: هل تؤثر الفكاهة العدوانية تأثيراً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف وما هو طبيعة هذا التأثير واتجاهه؟

السؤال الثالث: هل تؤثر القيادة الخيرة تأثيراً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف؟ وما طبيعة هذا التأثير واتجاهه؟

السؤال الرابع: ما طبيعة الدور للقيادة الخيرة كعامل معدل في تأثير فكاهة المؤلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف؟

السؤال الخامس: ما طبيعة الدور للقيادة الخيرة كعامل معدل في تأثير الفكاهة العدوانية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف؟

3) أهداف الدراسة

1. تحديد درجة تأثير فكاهة المؤلف في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف وتحديد طبيعة هذا التأثير واتجاهه.

2. تحديد درجة تأثير الفكاهاة العدوانية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف وتحديد طبيعة هذا التأثير واتجاهه.
3. توضيح درجة تأثير للقيادة الخيرة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف وتوضيح طبيعة هذا التأثير واتجاهه
4. التعرف على طبيعة دور القيادة الخيرة كعامل معدل في تأثير فكاهاة التآلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.
5. التعرف على طبيعة الدور للقيادة الخيرة كعامل معدل في تأثير الفكاهاة العدوانية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.
6. تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمسؤولين بالمنظمات المصرية بصفة عامة والجهات الحكومية التي تقدم الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف بصفة خاصة بحيث يمكن إيجاد البيئة المناسبة التي تدعم التنفيذ الفعال للفكاهاة التنظيمية وبصفة خاصة المتعلقة بتعزيز العلاقات مع المرءوسين وعدم الإضرار بهم وتدعيم نمط القيادة الخيرة المستخدمة من قبل المديرين بهدف تشجيعهم على استخدام مجموعة من السلوكيات الاستباقية تفيد في مجال تطبيق هذا البحث.

(4) أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

1. يهتم البحث بتناول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وهو من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري والذي يعد من أهم عناصر

السلوكيات الاستباقية للموظفين والذي لم يحظ باهتمام وتركيز الباحثين كما يعاني من وجود فجوة معرفية تتلخص في اهتمام غير كاف في البحوث الإدارية وافتقار الدراسات إلى فهم متعمق لهذا المفهوم كما توجد ندرة في الدراسات والبحوث العربية في هذا المجال

2. إبراز دور القيادة الخيرة في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لما لهذا النمط القيادي من دور فاعل وأثر واضح في تحفيز القادة في الاستخدام الكفاء والفعال للفكاهاة التنظيمية وذلك لخلق بيئة عمل تحفز المرءوسين على ابتكار طرق عمل جديدة في أداء الأدوار المكلفين بها في ضوء المسؤوليات الوظيفية الموجودة في بطاقة وصف الوظيفة لهم، وتنفيذ التغييرات في ممارسات عمل المنظمة بهدف تطوير وتحسين الوضع الراهن.

3. تبرز أهمية البحث من أهمية الفكاهاة التنظيمية بشكل عام وبصفة خاصة فكاهاة التآلف والفكاهاة العدوانية نظرا لعدم وجود دراسات عربية كافية تناولت هذا الموضوع

4. عدم وجود أبحاث - بحسب علم الباحثين - تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة كعامل معدل في العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية (فكاهاة التآلف، الفكاهاة العدوانية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

5. يلفت البحث نظر القادة والمدراء في مجال مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف للأشكال المختلفة من الفكاهاة التنظيمية مع التركيز على تلك التي لها تأثير إيجابي الذي يشجع المرءوسين على استخدام مجموعة من السلوكيات الاستباقية التي تعود بالفوائد على المنظمة؛ من

خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية عندما يبتكر الموظفون أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية للمنظمة، أو يلغون الإجراءات الزائدة عن الحاجة، أو يصححون بعض الممارسات الخاطئة.

(5) الإطار النظري:

1/5 الفكاهة التنظيمية Organizational Humor

تعد الفكاهة التنظيمية تكتيكًا اتصاليًا للقائد من خلال مشاركة الأحداث المضحكة مع المرءوسين بقصد تسليتهم (Pundt, A., & Herrmann, F, 2015) وفي الواقع يتخذ القادة الفكاهة التنظيمية كتكتيك إداري لتعزيز التفاعلات الإيجابية بين الأشخاص وتعزيز الاتصالات الفعالة مع المرءوسين. لطالما كان يُعتقد أن امتلاك القائد للفكاهة التنظيمية يقلل من الاكتئاب والقلق والتوتر فضلًا عن تحسين الحالة المزاجية للفرد ومناعة من المرض، والرضا عن الحياة / الأسرة (Cooper, C.D 2005)

يعرّف Crawford, C. B, (1994) الفكاهة على أنه اتصال لفظي وغير لفظي ينتج عنه "استجابة معرفية أو عاطفية إيجابية من المستمعين". بينما يعرفها Romero, E.J. and Cruthirds, K.W. (2006) على أنه "الاتصالات المرححة التي تنتج مشاعر وإدراكًا إيجابيًا في الفرد أو المجموعة أو المنظمة"، في حين يعرفها Robert and Yan. (2007) على أنها شكل متعمد من التواصل الاجتماعي يقدمه المرسل تجاه المستقبل فمن الواضح أن الفكاهة هي في الأساس نشاط اتصالي أو عملية معرفية، أو استجابة عاطفية أو سلوكية، أو جميعها (Martin, R. A., 2001). والأهم من ذلك، أن الباحثين الذين يدرسون فوائد الفكاهة في مكان العمل يميلون إلى التركيز على مفهوم يسمى الفكاهة الناجحة والتي يتم تعريفها على أنها اتصالات مرحة ومسلية للطرفين حيث تكون الاتصالات "التي يقصدها المرسل فردًا كان أم جماعة أن تكون مسليًا [هي أيضًا يُنظر إليه

على أنه مسلي من قبل "المستقبل فردا كان أم جماعة) ; Holmes, J. 2007 ; (Lynch, 2002; Robert and Yan, 2007 .

الفكاهة كمهارة اجتماعية أو مهارة شخصية مرتبطة بالعاطفة، أو قدرة معرفية، أو قدرة عملية على خلق أو فهم أو إعادة إنتاج النكات؛ كما يمكن النظر إليها على أنها سلوك تواصل بين الأشخاص كاستجابة جمالية أو سلوكية. إن تنوع مفاهيم الكتاب للفكاهة عبر أدبيات الفكر الإداري في هذا المجال يشير إلى أن روح الفكاهة فريدة من نوعها، لكن معظم باحثي الفكاهة يتفقون على أن "حس الفكاهة" هو سمة شخصية تمكن الشخص من التعرف على الفكاهة الناجحة واستخدامها كألية للتكيف و/ أو للتواصل/التفاعلات الاجتماعية/الانتماء (Mesmer-Magnus,et.al. 2012).

1/1/5 نظريات الفكاهة التنظيمية

يمكن أن تساعد خمس نظريات أولية في تفسير آثار الفكاهة على الآخرين:

أولاً: نظرية التفوق Superiority Theory

تصف نظرية التفوق الفكاهة بأنها "طريقة لتحقيق الهيمنة حيث يُعتقد أن استخدام الفكاهة ناتج عن الشعور بالهيمنة على الآخرين والذي يتحقق من خلال الضحك على حساب الآخرين بقصد خلق مشاعر إذلال الآخرين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. تصف نظرية التفوق جاذبية الفكاهة بأنها في الأساس طريقة يضع فيها المرء نفسه فوق الآخرين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي" (Hughes, L. W., & Avey, J. B., (2009). تصف نظرية التفوق الفكاهة العدوانية أكثر من أية نظريات أخرى، كأسلوب موجه للآخر وسلبي، كما تقدم هذه النظرية آلية مقنعة لتوضيح سبب جذب القادة لاستخدام الفكاهة العدوانية. (J.,2018).

ثانياً: نظرية الإغاثة Relief Theory

تقدم نظرية الإغاثة تفسيراً أكثر إيجابية لجاذبية الفكاهة والعمل في كل من الظروف المهنية والشخصية حيث تفترض هذه النظرية أن الفكاهة هي استجابة تلقائية ناتجة عن آلية دفاعية لمساعدة الأفراد على التعامل مع المواقف العصبية حيث يمكن للفكاهة في الوقت المناسب نزع فتيل الموقف المتوتر من خلال مساعدة الأفراد على إدراك أنهم قد يأخذون مشكلة أو موقفاً على محمل الجد” Hayes, S. (2012) ,et.al , C., ، قد تبدو أنماط الفكاهة التي تنتقد الذات والتناغم أكثر انسجاماً مع هذا منظور هذه النظرية ، نظراً لأنها أكثر أنواع الفكاهة التي يُرجح استخدامها لإلقاء الضوء على الموقف إن الفكاهة العدوانية والفكاهة المعززة للذات ستتماشى أيضاً مع هذه النظرية فقد يستخدم القائد الفكاهة العدوانية للتحقير من الآخرين كطريقة للدفاع عن نفسه؛ أو يمكنه أن يستخدم فكاهة التالف باعتبارها للتعبير عن فرحتهم. ومع ذلك: في حين أن استخدام الفكاهة العدوانية قد يجعل المرسل يشعر بالتحسن، إلا أنه قد يزيد من التوتر في المستمع. Sophia I. (Hsuan Liu, M.A ,2020).

ثالثاً: نظرية التناقض *Incongruity Theory*

تؤكد نظرية التناقض على حافز الفكاهة، حيث تنتج الفكاهة عن المفاجآت والظروف الاستثنائية، ويمكن أن يكون ذلك في ظروف مهنية أو شخصية. إحدى الطرق التي يحدث بها ذلك هي عندما يدرك الفرد أن حالة ما لها في نفس الوقت إطاران غير متوافقين من التوجيه ويجد الفكاهة في تناقض قد ينشأ أي أسلوب فكاهي من التناقض؛ على سبيل المثال: يمكن أن تنشأ الفكاهة العدوانية من الاستهزاء بالآخرين لتصرفهم بطريقة تتعارض بوضوح مع مواقفهم أو قيمهم المعلنة، وعلى العكس من ذلك، قد تنشأ الفكاهة المعززة للذات من موقف تجاوز فيه الشخص ما يعتقد أنه ممكن؛ هنا: يصبح التناقض مضحكاً بينما يروج للذات أيضاً. (Foot, H. (Ed.), 2017).

رابعاً: نظرية الفهم-التفصيل-Comprehension-Elaboration Theory

تركز نظرية الفهم-التفصيل على تفسير محفز الفكاهاة والتوضيح المعرفي من تامين حدث ما وتدمج هذه النظرية الافتراضات التي قدمتها نظرية التنافر وتطورها إلى نظرية أكثر اكتمالاً لأصل الفكاهاة. هناك مرحلتان في هذه النظرية: الفهم والتوضيح. يتضمن الفهم اكتشاف وحل عدم ملاءمة الفكاهاة بينما يتضمن التفصيل تشجيع تجربة الفكاهاة من خلال تقييم مدى ملاءمة الفكاهاة، يحكم الأفراد على مدى قبول النكته ومدى ملاءمة القائد الذي استخدم الفكاهاة، هذه النظرية لها أهمية كبرى في مكان العمل حيث يوجد ضغط إضافي للتصرف بطرق مناسبة وعواقب أكبر إذا فشلت في التصرف بالطرق المتوقعة. تشير الفكاهاة الناجحة إلى أن الاتصال الذي بدأه المتحدث واستقبله المستمع ينتج نفس التسلية المتصورة لكلا الطرفين. (Liu, S. I. H, 2020).

خامساً: نظرية التأثير والتعزيز. Affect-Reinforcement Theory

طريقة أخرى لفهم الفكاهاة في مكان العمل هي من خلال نظرية التعزيز حيث تصف نظرية التعزيز العاطفي كيف يمكن للتواصل الاجتماعي إما أن يعزز أو يعاقب سلوكيات معينة وتستخدم هذه النظرية التعلم السلوكي للتنبؤ بالجاذبية الشخصية بناءً على المحفزات المعززة الموجودة في شخص آخر كما يتم التعبير عنها من خلال التفاعلات فعلية سبيل المثال ، قد ينشأ التحذير المكرر كنتيجة للتواصل الاجتماعي ، بما في ذلك إزالة انتباه شريك الاتصال (تجاهل التعليق) ، أو تلقي تعليقات غير مفضلة أو تسمية غير مفضلة سيؤدي ذلك إلى تقليل الاحتمال المستقبلي لهذا السلوك اللفظي في ظل ظروف مماثلة (Cooper, J. O., et.al,2007).

أظهرت الدراسات أن استخدام الفكاهة في مكان العمل يؤثر على العلاقات الأفقية والرأسية - أي بين الموظفين على نفس المستوى التنظيمي وأيضًا عبر المستويات التنظيمية المختلفة وتشمل الطرق التي تؤثر بها الفكاهة على جودة العلاقات في مكان العمل ما يلي (Cooper, C.D. (2008).

1. إثارة ردود فعل عاطفية،
2. إبلاغ الإدراكات المتشابهة.
3. العمل كشكل من أشكال الإفصاح عن الذات.
4. في ظروف القوة غير المتكافئة فإنه يحدث التلاعب في بروز الاختلافات في المستويات الإدارية.

2 / 1 / 5 أبعاد الفكاهة التنظيمية

التحدي الآخر في تحديد الفكاهة هو التقاط أبعادها العديدة والمتنوعة حيث تم تحديد أربعة أبعاد للفكاهة التنظيمية بناء على مقياس Multidimensional Sense of Humor Scale (MSHS) يجادل المؤلفون بأن الفكاهة هي سمة شخصية مستقرة ومتعددة الأوجه تختلف على طول بعدين: (أ) ما إذا كانت تعزز الذات أو تعزز العلاقات مع الآخرين، و(ب) ما إذا كانت الفكاهة إيجابية / مفيدة أو سلبية / ضارة بالذات / العلاقات ؛ كما حدد أربعة أبعاد للفكاهة وهي Martin, R. A., et.al, (2003) :

1. فكاهة التآلف استخدام الفكاهة لتسليية الآخرين وتيسير العلاقات وتقليل التوترات الشخصية.
2. الفكاهة المعززة للذات، فكاهة التأقلم، روح الفكاهة التي تأخذ وجهات النظر، واستخدام الفكاهة كقواعد للعاطفة أو آلية للتكيف.
3. الفكاهة العدوانية - السخرية، المضايقة، السخرية، السخرية، أو الفكاهة الاستخفافية ؛ الفكاهة للتلاعب أو التهديد .

4. الفكاهة القاهرة للذات - الفكاهة المفرطة في الاستخفاف بالنفس،

ومحاولات تسلية الآخرين على حساب الفرد.

وسوف يركز الباحثان على نوعين فقط وهما (فكاهة التآلف والفكاهة العدوانية) ويرجع السبب في الاعتماد على هذين البعدين فقط لانهما يستخدمان تجاه الآخرين أي انهما ينبعان من القادة الى المرءوسين وهذا ما يلائم هدف البحث الحالي الذي يأخذ في اعتباره نمط القيادة الخيرة كمتغير معدل في العلاقة بين الفكاهة والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير. أما نوعي الفكاهة الآخرين فهما يركزان على النفس أو الذات وهما خارج حدود البحث الحالي سواء كان بهدف تعزيز الذات او تحطيمها وفيما يلي شرح مبسط لبعدي الفكاهة التي يركز عليها الباحثان:

أولاً: فكاهة التآلف

يميل الأفراد المتميزون في هذا البعد إلى قول أشياء مضحكة ورواية النكات والانخراط في مزاح ذكي لتسلية الآخرين ولتسهيل العلاقات وتقليل التوترات الشخصية تكتيك تواصل فعال من خلال فكاهة التآلف للقائد وبالتالي يمكنه بناء علاقة عالية الجودة بين القادة وأتباعهم ومن ثم التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم (Xu, Z, et al.2023). هذا في الأساس استخدام غير عدائي ومتسامح للفكاهة الذي يؤكد الذات والآخرين ويفترض أنه يعزز التماسك بين الأشخاص والجادبية. من المتوقع أن يكون هذا النمط من الفكاهة مرتبطاً بالانبساط والبهجة واحترام الذات والحميمية والرضا عن العلاقة والحالات المزاجية والعواطف الإيجابية في الغالب. تشير فكاهة_ التآلف أيضًا إلى الإحسان من خلال إلقاء النكات وقول أشياء مضحكة. علاوة على ذلك ، لاتسهم فكاهة التآلف فقط في تقليل الاختلافات في الحالة بين القادة ومرءوسيهم ولكن أيضًا يعزز ثقة الموظفين في قادتهم وبالتالي

يعزز فكاهاة التآلف والتواصل (Karakowsky et al., 2020)، والذي بدوره يحسن تبادل المعرفة والمعلومات ، وفي النهاية يعزز تبادل المعرفة. علاوة على ذلك ، خلص إلى أن روح الدعابة لدى القائد تؤثر بشكل كبير على مشاركة معرفة الموظف (Abdillah, M. R., 2021).

إن استخدام فكاهاة التآلف للقائد تولد لديهم الاحترام المهني لموظفيهم واعتبارهم مساهمين مفيدون في العمل وبالتالي ومن المحتمل أن يفسر الموظفون روح الفكاهاة المرتبطة بالقائد على أنها إشارة إلى أنهم يتقدمون بشكل جيد في عرض صورة احترافية لأنهم يؤمنون بها يتم تقديرهم من قبل قادتهم, Scheel, (2017) يمكن لفكاهاة التآلف أن تعزز العلاقات من خلال الجمع بين الناس بهدف تقليل التوتر بين الأفراد وداخل المجموعة (Holmes, J (2007). أولئك الذين يستخدمون فكاهاة التآلف يطورون روابط اجتماعية قوية تمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع التوتر وعادة ما يكونون راضين عن زملائهم في العمل، حيث يتواصلون بطرق تؤكد أنفسهم والآخرين (Scheel, T., 2017).

ثانياً: الفكاهاة العدوانية.

يتعلق هذا باستخدام السخرية والمضايقة والإهانة أو الفكاهاة الساخرة ويشمل أيضاً استخدام الفكاهاة للتلاعب بالآخرين عن طريق التهديد الضمني بالسخرية (Wei,H, et al., 2022). وبشكل عام يتعلق الأمر بالميل إلى التعبير عن الفكاهاة دون اعتبار لتأثيرها المحتمل على الآخرين ويتضمن تعبيرات قهرية عن الفكاهاة التي يجد فيها المرء صعوبة في مقاومة الدافع لقول أشياء مضحكة من المحتمل أن تؤذي أو تنفر الآخرين. نتوقع أن يرتبط هذا البعد من الفكاهاة ارتباطاً إيجابياً بالعصابية وخاصة العداء والغضب والعدوان، ويرتبط سلباً برضا العلاقة والقبول والضمير. الفكاهاة العدوانية للقائد هي أن القادة يعتمدون استخدام النكات لمضايقة الموظفين أو أعضاء الفريق أو التقليل من شأنهم أو إذلالهم أو السخرية

منهم، مما يتسبب في سلسلة من التأثيرات السلبية على المنظمة والموظفين Huo, Y., et.al,(2012) قد لا يهتم الأشخاص الذين يستخدمون الفكاهة العدوانية بمشاعر الآخرين وقد يقدرّون الشعور بالتفوق الذي يولده أن هذا النوع من الفكاهة يتوافق مع نظرية التفوق والتي تقترض أن الدافع للناس لاستخدام الدعابة العدوانية هو جعل أنفسهم يشعرون أفضل على حساب الآخر Romero, E. J., & Cruthirds, K. W,2006).

الفكاهة العدوانية للقائد هي أن يستخدم القادة النكات عمدًا لمضايقة الموظفين أو أعضاء الفريق أو التقليل من شأنهم أو إذلالهم أو السخرية منهم، مما يتسبب في سلسلة من الآثار السلبية على المؤسسة (Hou et al., 2012) ستؤدي الفكاهة العدوانية إلى سلوكيات عمل عكسية، فإن روح الفكاهة العدوانية للقائد لها تأثير إيجابي على نية تغيير الموظفين يمكن أن تزيد الفكاهة العدوانية للقائد من إدمان الموظف على الإنترنت ومشكلة الشرب ومشكلة التدخين، كما أنها تؤدي إلى مقاومة غير فعالة للوظائف السلبية، والأداء في مكان العمل للموظفين للتظاهر بأنهم مشغولون جدًا لا يمكن أن يجتمعوا متطلبات الرئيس، التظاهر بنسيان الأشياء (Goswami, A., et.al , 2015).

لم تتل الفكاهة العدوانية حظها من خلال البحث من قبل الباحثين مقارنة بفكاهة التآلف حيث إن تناول الفكاهة العدوانية في الآونة الأخيرة أصبح مجالًا خصبا للمهتمين في هذا المجال ويمكن النظر إليها على أنها الاستمتاع الشخصي على حساب الآخرين وعرفها (Vinson, G. A, 2006) بانها التي تضايق أو تشوه سمعة أو تنتقد أو تسيء أو تهين أو تهدف إلى إحراج أو تسخر من الأفراد أو مجموعات الأفراد.

2/5 سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير Change Oriented :Organizational Citizenship Behavior

يعتبر التغيير حتمية تنظيمية حيث تسعى المنظمات جاهدة لتصبح قادرة على المنافسة والتكيف المستمر مع التغييرات ، ومع ذلك يبدو أن التغيير التنظيمي الفعال نادر الحدوث حيث تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن ثلث مساعي التغيير التنظيمي فقط قد اعتبرها قادتها ناجحة ومن الواضح أن تنفيذ برامج التغيير الناجحة في المنظمات يمثل تحديًا كبيرًا فغالبًا ما ترجع معدلات النجاح المنخفضة لبرامج التغيير إلى مقاومة التغيير من جانب الموظفين (Pieterse, J. H., et.al., 2012) ففي أثناء عملية التغيير التنظيمي قد يتسبب عدم التأكد البيئي والتغييرات الوظيفية في حدوث خوف بين الموظفين مما يؤثر على مواقفهم والذي بدوره يزيد من مقاومتهم للتغيير ويعد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير أحد الحلول الهامة لعلاج هذه المشكلة حيث تركز سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على إحداث التغيير وليس مجرد إظهار التعاون والقدرة على التكيف ويتضمن سلوكيات الابتكار ، مثل توليد وتنفيذ أفكار أو عمليات جديدة.

يمثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير شكلاً محددًا من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تستلزم تحديد وتنفيذ التغييرات في ممارسات عمل المنظمة بحيث يكون الهدف منها تطوير وتحسين الوضع الراهن ، كما يشمل هذا السلوك الإبداع والابتكار لتحسين أداء الفرد وتتمثل نتيجته في مجموعة من السلوكيات التي تعود بالفوائد على المنظمة؛ من خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية عندما يبتكر الموظفون أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية للمنظمة، أو يلغون الإجراءات الزائدة عن الحاجة، أو يصححون بعض الممارسات الخاطئة (Hu, W., & Luo, J, (2020) ، ويرى (Alison, (2018) أنها " إجراءات استباقية تهدف إلى تحديد وتنفيذ التغييرات في عمليات العمل والمنتجات والخدمات"، كما يرى (Li, M., et.al., (2016) أنها " تتضمن مشاركة الموظفين التلقائية في التغييرات التنظيمية بما في ذلك اكتشاف الأخطاء

وتصحيحها وتقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل"، ويمكن تعريفها أيضا بأنها "السلوكيات ذات الأدوار الإضافية ، والتي يهدف العاملون المنخرطون فيها بشكل أساسي إلى تحسين المواقف التنظيمية وأداء المهام من خلال إحداث تغييرات بناءة في بيئة العمل والمهام الوظيفية".

يغطي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير معاني كثيرة مثل الصوت وسلوك الابتكار والمبادرة الشخصية وتحمل المسؤولية Seppala et al., (2012) كما يري Chiaburu, D. S., et.al., (2016) أنها "الجهود التي يبذلها الفرد لتحديد وتنفيذ التغييرات في سياسات العمل والأساليب والعمليات لتحسين حالة العمل الحالية والأداء تعتبر رؤية المنظمة القائمة على القيم المشتركة المكون الأساسي لقدرة المنظمة على بدء التغيير وتنفيذه من خلال رؤية مختلفة ومثالية للغاية قد يوفر القائد لأتباعه إحساسًا بالصعوبة والتحدي وقوة تحفيزية للتغيير في ظل وجود رؤية قوية تدعمها القيم الأساسية فمن المرجح أن يعبر الموظفون عن مخاوفهم ويقدمون اقتراحات للتحسينات عندما يشعرون بعد فعالية السياسات والإجراءات والأساليب الحالية من أجل تحقيق الرؤية الجماعية للمنظمة (Chiaburu, D. S., et.al., 2017).

يشارك الموظفون في سلوكيات مختلفة داخل المنظمات نتيجة للممارسات التنظيمية والحالات النفسية ويمكن تعريف الدور الإضافي على أنه "السلوك التعاوني والاجتماعي للأفراد داخل المنظمات وليس جزءًا من الوصف الوظيفي، علاوة على ذلك تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من سلوكيات الأفراد التي تتجاوز واجباتهم ومسئولياتهم الرسمية داخل المنظمة (Muduli, A.,2017) وتمثل سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير "شكلًا محددًا من المواطنة التنظيمية التي تستلزم تحديد وتنفيذ التغييرات في ممارسات عمل المنظمة، بحيث

يكون الهدف منها تغيير وتحسين الوضع الراهن، كما يشمل هذا السلوك الإبداع والابتكار لتحسين أداء الفرد وتمثل نتيجته في مجموعة من السلوكيات التي تعود بالفوائد على المنظمة؛ من خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية إنها تتضمن مشاركة الموظفين التلقائية في التغييرات التنظيمية ، بما في ذلك اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقديم اقتراحات لتحسين أداء العمل (Ha, S.-B., et.al., 2020). وقد أظهرت دراسة Liu and Han, (2016) التأثير الإيجابي للتمكين النفسي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير .

ارتبط السلوك الموجه نحو التغيير بشكل كبير بخصائص أنماط القيادة المختلفة مثل جودة التبادل بين القائد والعضو، وتوقع دور القائد، والمكافأة الطارئة، والقيادة التحويلية، وممارسات الإدارة الذاتية. تقوم القيادة التحويلية بتشجيع وإلهام أتباعها وخلق بيئة صحية في مكان العمل من خلال تشجيع الموظفين على طرح الأسئلة، وإيجاد حلول للمشاكل في مكان العمل، وخلق فرص مختلفة للتعلم وتشجيع وتقدير الأفكار المبتكرة (Jha, S., 2014).

أشار Ibrahim, H. I., et.al., (2015) الى أن المستوى العالي من الدعم التنظيمي سوف يوجه انتباه الموظفين بأن يكونوا استباقيين في التعامل مع حالات عدم اليقين والتغيير لتوليد أفكار جديدة وطرق جديدة للقيام بالأشياء للتكيف والتحسين، بما يساعد في إصلاح دوافعهم الجوهرية التي ينبغي أن تؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع وأشار Chiaburu, D, et.al., (2017) أن المناخ التنظيمي له آثارٌ مباشرة على سلوك الموظفين ؛ لأنه يعكس تصورات الموظفين للميزات الدائمة نسبياً للمنظمة التي تحدد كيفية عملهم داخلها. قد يحتاج الموظفون إلى الشعور بالحماية أو حتى التشجيع من قبل المنظمة بأكملها عندما يخاطرون باقتراح إجراءات وسياسات عمل محسنة قد تخلق توترًا مع الآخرين في بيئة العمل

وبالتالي فإن الدعم والتشجيع على المستوى التنظيمي قد يكون أمرًا بالغ الأهمية لحث الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

3/5 القيادة الخيرية Benevolent Leadership

يُنظر إلى الخيرية (Benevolence) على أنها اعتقاد فلسفي في ميل الإنسان إلى القيام بأعمال خيرة أو طيبة Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012) ويجعل الناس يدركون بان لديهم التزام لاستخدام الغرائز الطبيعية من الحب والإحسان والميل إلى فعل الخير حيث يتمتع القادة الخيرون بعشر سمات تشمل الوعي الذاتي، والنزاهة، والحكمة، والأمل، والحساسية الأخلاق، والعمق الروحي، والمشاركة الإيجابية، واستجابة المجتمع، والدعوة، والإشراف حيث يختلف نموذج القيادة الخيرة من الناحية المفاهيمية عن نماذج القيادة الأخرى القائمة على القيم مثل القيادة التحويلية والأخلاقية والخدمية وتتمثل الاختلافات فيما يلي :

(Karakas, F., & Sarigollu, E.,2013).

1. يركز مفهوم القيادة الخيرة بشكل واضح على خلق تغيير إيجابي خاصة في القيم في الأنظمة البشرية.
2. يوازن مفهوم القيادة الخيرة بين الاهتمامات الأخلاقية والتحويلية والاجتماعية للقادة.
3. يوفر مفهوم القيادة الخيرة للقادة إرشادات حول كيفية إنشاء فرق أو منظمات فاضلة ورحيمة

يرى Farh, J. L., & Cheng, B. S., (2000) أن القيادة الخيرة نشأت في الصين وهي متأصلة في تقاليدهم الأبوية وأن القائد الخير هو ذلك القائد الذي ينشئ رعاية فردية واهتمامًا بمرؤوسيه وأسره حيث تشير القيادة الخيرة إلى إظهار القادة الاهتمام الفردي والشامل والعناية برفاهية أتباعهم في كل من

Wang, A. C., & Cheng, B. S.,(2010) مجال العمل والحياة الشخصية فمن المرجح أن تؤثر القيادة الخيرة على الاستجابات الموافقة بين الموظفين حيث يميل القادة الخيرون إلى الاستكشاف والمساعدة في تلبية احتياجاتهم مثل احترام الذات، والتنشئة الاجتماعية، وتحقيق أهداف الأداء Medina, F. J., & Gamero, N.,(2017) وذلك من خلال تلبية هذه الاحتياجات من خلال رعايتهم ودعمهم، حيث يمكن للقيادة الخيرين تنشيط الحالة العاطفية النفسية الإيجابية والرفاهية لدى الموظفين الذين لديهم إدراكات ذاتية سلبية عن المنظمة Hashim, (J., & Wok, S.2014).

يمكن للقيادة الخيرة أن توفر للموظفين بيئة نفسية آمنة، بالإضافة إلى موارد ودعم أكبر للمهام أن السمة الأساسية للقيادة الخيرة هي توفير الرعاية الحقيقية للمرؤوسين فعلى سبيل المثال، سيساعد القائد الخير في مكان العمل الموظفين ويوجه تطورهم الوظيفي ويساعدهم على تجنب الإحراج في الأماكن العامة، بل ويتسامح مع الأخطاء الجسيمة في العمل؛ وخارج العمل كما انه سيساعد القائد الخير الموظفين أيضًا في حياتهم الشخصية.(Su, Z., et al., 2022)

ويضيف Jing, F. F., & Avery, G. C., (2008) أن أساليب القيادة تختلف من ثقافة إلى أخرى، وينبغي تكييفها وفقا للسلوك التنظيمي في المنظمات حيث تؤكد نظريات القيادة، على انه لا يمكن للقائد تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال خلق علاقات طيبة مع مرؤوسيه وتحفيز التزامهم وأدائهم. ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة للقيام بتحول جديد في أسلوب القيادة، ويشمل هذا التحول القيام بالاعتماد على التعاون بدلا من المنافسة والتركيز على تدابير متعددة من اجل النجاح واخذ الأداء الاجتماعي في الاعتبار وكذلك خلق جو من الثقة والتمكين وتحقيق التوازن بين الاقتصاد وجودة حياة العمل، واخذ المسؤولية الاجتماعية بنظر الاعتبار في حين لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن اسم هذا النموذج الجديد

للقيادة، ولكن هناك فهم متزايد بأن بعض الحدود الأكثر أهمية في مجال القيادة تدور حول الأخلاق، والقيم الروحية، والتغيير الإيجابي، والمسؤولية الاجتماعية تهدف القيادة الخيرة إلى إنتاج مشاعر قوية بالالتزام تجاه القادة ويظهر القادة الرعاية الحقيقية تجاه أتباعهم، ومن المتوقع أن يظهر الأتباع بدورهم الولاء والامتثال تجاه قائدهم. (Zamin Abbas, D. R., & Ghaffari, A. G.,2011, . (Luu, T.,2019 .

ويرى (Chiu, Y. W., & Huang, M. J., (2011) أن مفهوم القيادة الخيرة يشبه الى حد كبير مفهوم المعاملة بالمثل، أي انه عندما يتلقى المرء وسين الفائدة من قائدهم، فانهم سوف يقومون بإرجاع هذه الفائدة الى قائدهم وذلك عن طريق الالتزام بالعمل وتقديم أداء اعلى بهدف كسب رضا القائد وتكمن أهمية القيادة الخيرة داخل المنظمات من خلال الفوائد التي يمكن أن تحققها القيادة الخيرة وفقا لما تناولته الأدبيات ذات الصلة بها، إذ يرى (Chou, H. J., (2012) أن سلوكيات القيادة الخيرة لها اثار إيجابية تترتب على تركيز العاملين في وظائفهم، وان هذه الارتفاع في مستويات التركيز تأتي نتيجة السلوكيات الخيرة التي يظهرها القادة اتجاه العاملين والتي بدورها تحفز العاملين على التعامل بالمثل ومحاولة رد الجميل الى القادة عن طريق زيادة تركيزهم بالعمل .

6- الدراسات السابقة وتطوير الفروض

يتناول الباحثان في الجزء التالي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات البحث وتطوير الفروض المقترحة:

1/6 العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

قسمت دراسة Wang, C. C., et.al., (2022) الفكاهاة التنظيمية إلى الفكاهاة التكيفية Adaptive وهي عبارة عن فكاهاة التآلف Affiliative والفكاهاة المعززة للذات Self-Enhancing ، والفكاهاة غير القادرة على التكيف Maladaptive وتتمثل في الفكاهاة العدوانية Aggressive والفكاهاة القاهرة للذات Self -Defeating حيث أوضحت الدراسة أن فكاهاة التآلف هي الأكثر انتشارا بينما الفكاهاة العدوانية هي الأقل تواجدا بين عينة الدراسة كما أن الأطباء المقيمين Physician Trainees أكثر استخداما للفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات من أعضاء هيئة التدريس من الأطباء Faculty Physicians كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في مستوى تطبيق الفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات بين أعضاء هيئة التدريس من الأطباء والأطباء المقيمين وهذا الاختلاف لصالح الأطباء المقيمين كما أثبتت الدراسة أيضا وجود اختلافات جوهرية في مستوى تطبيق الفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات بين الأطباء المقيمين ومقدمي الخدمات الطبية هذا الاختلاف لصالح الأطباء المقيمين أيضا كما أثبتت الدراسة أيضا أن مستوى إنجاز المهام عند الأطباء المقيمين أقل عن أعضاء هيئة التدريس من الأطباء وأن التحسن عند أعضاء هيئة التدريس من الأطباء

بينما هدفت دراسة عبد القادر، وآخرون (2021) إلى إختبار أثر استخدام الفكاهاة التنظيمية في ظل جائحة كورونا من قبل القيادات الإدارية لمواجهة الاحتراق الوظيفي لدى متخصصي خدمة الرعاية الطبية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي للفكاهاة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي بصوره الإجمالية على الرغم من عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير فكاهاة التآلف، كما أوضحت النتائج أيضا أن جميع أشكال الفكاهاة التنظيمية المختلفة فيما عدا الفكاهاة العدوانية تمتلك تأثيرا سلبا على الاحتراق الوظيفي، وأن

فكاهاة تعزيز الذات هي الأكثر تأثيرا في الاحتراق الوظيفي يليها كل من الفكاهاة العدوانية والفكاهاة القاهرة للذات. كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات متخصصي خدمة الرعاية الطبية نحو استخدام القيادات الطبية الإدارية لأشكال المختلفة للفكاهاة التنظيمية حسب الفئة الوظيفية والنوع بينما توجد اختلافات بينهم ترجع إلى المرحلة العمرية.

أوضحت دراسة (Goswami, A et al., (2015) الآثار الوسيطة للتأثير السلبي في العمل بين الإشراف المسيء والمقاومة غير الوظيفية من خلال توسيط متغير الفكاهاة العدوانية حيث اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 235 موظف بدوام كامل وتوصلت الدراسة الى أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكاهاة العدوانية والمقاومة غير الوظيفية كما توصلت الدراسة أيضا الى وجود علاقة ارتباط غير دالة إحصائيا بين الفكاهاة العدوانية والتأثير السلبي في العمل كما أوضحت الدراسة أن الفكاهاة العدوانية خففت المسار المباشر (أي بين الإشراف المسيء والمقاومة غير الوظيفية) ، لكنها لم تلطف المسارات غير المباشرة .

بينما استهدفت دراسة (Shi, X., et al., (2020) التحقيق في التأثير متعدد المستويات لفكاهاة التآلف للقائد على سلوك تبادل المعرفة وذلك استنادًا إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (SIP) حيث قامت الدراسة بوضع نموذج متعدد المستويات لتأثير فكاهاة التآلف للقائد على مشاركة معرفة الموظف من خلال الدور متعدد المستويات لمشاركة المعرفة والكفاءة الذاتية والسلامة النفسية للفريق في العلاقة بين روح فكاهاة التآلف للقائد ومشاركة معرفة الموظف وأظهرت النتائج أن روح الفكاهاة المنتسبة للقائد تمارس تأثيرات إيجابية مباشرة وغير مباشرة على مشاركة معرفة الموظف من خلال مشاركة المعرفة ، الكفاءة الذاتية ، والسلامة النفسية للفريق ، على التوالي. علاوة على ذلك ، تعمل السلامة النفسية للفريق

بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين مشاركة المعرفة والفعالية الذاتية ومشاركة معرفة الموظف. تعمل هذه النتائج على تطوير الأدبيات من خلال تسليط الضوء على ما إذا كانت روح الفكاها المرتبطة بالقائد تعزز معرفة الموظف وكيف ومتى المشاركة من منظور SIP. علاوة على ذلك، بالنسبة للمؤسسات، تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور المركزي لفكاها التآلف للقائد في تعزيز إدارة المعرفة وبالتالي الابتكار.

يُنظر إلى القادة الذين يستخدمون الفكاها المناسبة في مكان العمل على أنهم أكثر فاعلية من القادة الذين لا يستخدمون الفكاها وذلك بحسب دراسة Sophia I. Hsuan Liu, (2020) حيث أوضحت هذه الدراسة أن الفكاها قد تؤدي إلى مجموعة واسعة من نتائج الأعمال الإيجابية بما في ذلك بناء العلاقات، وصوت الموظف، وفعالية القيادة، والرفاهية النفسية للموظف هناك حاجة عملية واضحة ورغبة قوية في قيادة أفضل. وكشفت النتائج أن فعالية القيادة المدركة والسلامة النفسية كانتا مترابطتين إيجابياً تم التوصل أيضاً على وجود علاقة إيجابية بين فعالية القيادة المدركة والجماعية الفردية ، مما يشير إلى أن الأفراد الذين يميلون إلى الجماعية كقيمة ثقافية كانوا أكثر ميلاً إلى إدراك أن القائد أكثر فعالية. أخيراً، تم العثور على السلامة النفسية والجماعية الفردية مرتبطة بشكل إيجابي ، مما يشير إلى أن أولئك الذين يميلون نحو زيادة فعالية القائد المتصور. أظهر تحليل الانحدار عدم وجود تأثير وسيط أو معتدل للسلامة النفسية بين أي من أنماط الفكاها وتصورات فعالية القيادة. لم تخفف النزعة الجماعية الفردية من تأثير أسلوب الفكاها على فعالية القائد المدرك.

إن الفكاها في مكان العمل تحقق العديد من المزايا مثل: تخفيف الضغوط وتعزيز التعاون بين فريق العمل وتحفيز الموظفين وتوليد الأفكار والتغلب على الإحباط. كما يقترح الاستخدام الإيجابي للفكاها والبعد عن الجانب السلبي حتى لا

تؤدي إلى إشغال العاملين عن مهامهم وإضعاف روح المسؤولية وفقدان المصداقية وإثارة الصراعات. (Lyttle, J, 2007) ويتوافق مع الرأي السابق دراسة (2008), Norrick, N. R., & Spitz, A. حيث أن الفكاهاة تخفف الصراعات أثناء التفاعل في بيئة العمل، كما أنها تؤدي إلى إنهاء الصراعات أحياناً وتخلق جواً إيجابياً.

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى التأثير الإيجابي للفكاهاة على مجموعة من النتائج التنظيمية المرغوبة مثل تماسك المجموعة (Holmes, J., & Marra, M, (2006 وأداء المجموعة (2017) Mao, J. Y, et.al ومرونة الموظف (Tremblay, M., & Gibson, M, 2016; Tremblay, 2017) والتكيف مع العمل (2016) Vetter, L., & Gockel, C, وفعالية القيادة (Mesmer-Magnus et al. 2012) وعلى وجه الخصوص، اجتذبت الفكاهاة في القيادة قدرًا متزايدًا من الأبحاث التجريبية في السنوات الأخيرة، حيث إن القيادة تعد عنصر أساسي للفعالية التنظيمية ونجاح منظمات الأعمال نظرًا لقيمتها الاجتماعية والتجارية (Cooper et al., 2018; Kong et al., (2019 ; Guenzi, P., et.al., 2019, Peng, L, et.al., 2020)

وفي نفس السياق أوضحت دراسة (Romero, E. J., & Arendt, L. A (2011) كيف تؤثر أنماط الفكاهاة المختلفة على النتائج التنظيمية وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من 349 موظفًا من صناعات ذات أحجام تنظيمية عديدة حيث اعتمدت هذه الدراسة على مقياس (Martin ,et.al. 2003) الذي أوضح فيه أساليب الفكاهاة التنظيمية الأربعة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التوتر وفكاهاة التآلف بينما كانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوتر والفكاهاة العدوانية وعدم وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الفكاهة المعززة للذات والفكاهة القاهرة للذات والتوتر وأيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رضا زملاء العمل وفكاهة التآلف بينما كانت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين رضا زملاء العمل والفكاهة العدوانية وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكاهة المعززة للذات والفكاهة المهزومة للذات والتوتر، هذا بالإضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تعاون الفريق وفكاهة التآلف وكذلك الفكاهة المعززة للذات وتعاون الفريق بينما كانت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين تعاون الفريق والفكاهة العدوانية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية والفكاهة المحطمة للذات وتعاون الفريق ، كانت هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وفكاهة التآلف وكذلك الفكاهة المعززة للذات الالتزام التنظيمي بينما كانت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والفكاهة العدوانية وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكاهة المحطمة للذات والالتزام التنظيمي، وبناءً عليه يقترح الباحثين الفروض التالية:

الفرض الأول: تؤثر فكاهة التآلف تأثيراً طردياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.

الفرض الثاني: تؤثر الفكاهة العدوانية تأثيراً سلبياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف

2/6 العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

لم يجد الباحثان دراسات سابقة - في حدود علمهما - تناولت بشكل واضح العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير أو القيادة الأبوية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير على اعتبار ان القيادة الخيرة احد أبعاد القيادة الأبوية ومن ثم فقد استعرض الباحثان علاقة بعض الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير حيث اهتمت

دراسة Alison, (2018) بدراسة العوامل التي يمكن أن تحفز الموظفين على الانخراط في مثل هذا النوع من سلوك الأدوار الإضافية التي تناولت تأثير القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير في هونج كونج، كما أظهرت الدراسة ان سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ارتباطها بشكل كبير بخصائص القيادة المختلفة مثل جودة التبادل بين القائد والعضو، وتوقع دور القائد ، والمكافأة الطارئة ، والقيادة التحويلية ، وممارسات الإدارة الذاتية (Bettencourt,L.A 2004)، بينما أوضحت دراسة كلا من (Li, M.,et.al (2016); Tempelman, A. M. S. (2020) اللتان تناولتا أثر القيادة التحويلية من خلال التعلم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وأظهرت نتائج هاتين الدراستين أن تبني أسلوب القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي يتيح للعاملين إمكانية التعامل مع التغيير التنظيمي ويحفز الموظفين على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، تدعم هذه النتائج فكرة أن الموظفين الذين يطورون خبراتهم باستمرار يستخدمون هذه الخبرة لتحسين مهماتهم أو أداء المنظمة كما تناولت دراسة فرحات، بسمة (2018) دور تمكين الموظفين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مع دراسة الدور المعدل للشخصية الاستباقية.

تشجع القيادة التحويلية المرءوسين وتلهمهم وتخلق بيئة صحية في مكان العمل من خلال تحفيز الموظفين على طرح الأسئلة وإيجاد حلول للمشكلة في مكان العمل وخلق فرص مختلفة للتعلم وتشجيع وتقدير الأفكار المبتكرة. عندما يدعم القادة أداء مهام المرءوسين ويشجعونهم على اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بمهامهم، فمن المرجح أن يحددوا الإجراءات غير الفعالة والسياسات غير الضرورية والمزيد من الاقتراحات المتقدمة للتحسين؛ حيث يوفر الدعم من القائد مزيداً من الاستقلالية

والموارد التي قد "تحفز المخاطرة والاستعداد لتجاوز نطاق الوصف الوظيفي الرسمي للفرد فقد أظهرت هذه الدراسة أنه مع القادة الداعمين فمن المرجح أن يتوصل الموظفون إلى أساليب جديدة للعمل يتميز الموظفون الذين يتسمون بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه بالتغيير بما يلي (Chen et al., 2023) :

1. اتباع القواعد واللوائح التنظيمية الخاصة بهم.
 2. يتمثل الهدف في تحسين الأداء التنظيمي.
 3. تجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية وتوقعات الدور دون مكافآت صريحة وضمنية من المشرفين.
 4. هم على استعداد للمخاطرة بإفساد الوضع الراهن والعلاقة الشخصية على الأقل في المدى القصير.
- يؤثر تمكين القيادة بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ففي المنظمات العامة يحصل الموظفون على مزيد من القوة والاستقلالية من القادة الممكّنين مما يحفزهم على اختراق القيود التنظيمية الحالية وإظهار سلوكيات أكثر نشاطاً (Cheong et al., 2019) كما فسرت دراسة Li, M, et.al., (2016). دور القيادة التمكينية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مما يحسن كفاءتهم الذاتية قد يُظهر الموظفون ذوو المستوى العالي من الكفاءة الذاتية مستوى أعلى من سلوك الأدوار الإضافية. بينما أوضحت دراسة (Ha, S. B, et al., (2020) تأثير نرجسية القائد على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى المرءوسين والدور الوسيط لتبادل القائد والأعضاء (LMX) في هذه العلاقة. حيث توصلت هذه الدراسة الى أن العدالة التنظيمية كما يدركها الموظفون من شأنها أن تخفف من العلاقة بين نرجسية القائد لتبادل القائد والأعضاء

أوضحت دراسة (Jha, S. (2014) أن القيادة التحولية تشجع المرءوسين وتلهمهم وتخلق بيئة صحية في مكان العمل من خلال تشجيع الموظفين على طرح الأسئلة وإيجاد حلول للمشكلة في مكان العمل وخلق فرص مختلفة للتعلم وتشجيع وتقدير الأفكار المبتكرة كما أكدت دراسة (Raub, S., & Robert, C. (2010) على أن القيادة الفعالة تنتبأ بالسلوكيات الاستباقية وذلك من خلال الدعم والتدريب من قادة الفريق يسهل الاستقلالية وتولي المسؤولية والتعبير عن الرأي وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه بالتغيير احد عناصر السلوكيات الاستباقية كما سبق وان أوضح الباحثين ذلك. فعندما يدعم القادة أداء مهام التابعين ويشجعونهم على اتخاذ قراراتهم الخاصة فيما يتعلق بمهامهم، فمن المرجح أن يحدد المتابعون الإجراءات غير الفعالة والسياسات غير الضرورية والمزيد من الاقتراحات المتقدمة للتحسين. يوفر الدعم من القائد استقلالية إضافية والموارد التي قد تحفز على المخاطرة والاستعداد لتجاوز نطاق الوصف الوظيفي الرسمي للفرد. وتناولت دراسة (Wang, H.(2018) تأثير الأخلاق التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يشعر الموظفون بمستويات أعلى من الأخلاقيات التنظيمية من خلال اتسام القادة بالأخلاق يكونون على استعداد لتولي المهام التي تتجاوز مسؤوليات الدور بالإضافة إلى المهام الصعبة بينما أوضحت دراسة (Haq, I. U., et al., (2018) أن أخلاقيات العمل من خلال دراسة كيف يمكن أن يعزز تدين الموظفين ميلهم للانخراط في سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير وأن الموظفين ذوي التدين العالي يميلون إلى الاعتقاد بأن مثل هذا سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مطلوب أكثر بالنسبة للمؤسسات كما أن الطاقة المستمدة من التدين قد تحفز الجهود الطوعية التي تستدعي التغيير التنظيمي ، والقيمة المتصورة لتخصيص الطاقة هذه تكون أكبر

عندما يدرك الموظفون البيئات التنظيمية التي تشجع على تجاوز واجبات الوظيفة الرسمية.

كما توصلت دراسة (Lin, Z., 2016) الى أن الفكاهة التنظيمية لدى القادة تلعب دوراً هاماً في مكافحة الصمت التنظيمي كوسيلة مهمة لتخفيف ضغط العمل وضبط المناخ التنظيمي حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لبن فكاهة التآلف والصمت التنظيمي ووجود وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الفكاهة العدوانية والصمت التنظيمي حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 502 موظفاً صينياً .

كما توصلت دراسة (Anwar, H., 2013) إلى أن القيادة الخيرة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للمرءوسين مما يؤدي إلى خلق الالتزام التنظيمي لهم وتنمية السلوكيات الإبداعية بينما توصلت دراسة (Wang, D. et al., 2023) الى أن القيادة الخيرة لها أهمية كبيرة في تعزيز سلوك السلامة في مكان العمل وهي أسلوب قيادة فعال يعزز سلوكيات سلامة الموظفين من خلال تعزيز الدور الوسيط للفهم الضمني للمرءوسين لنوايا القادة وتوقعاتهم والدور المعدل لمناخ السلامة وتمثلت أهم النتائج في:

1. ارتباط القيادة الخيرية بشكل إيجابي بسلوك سلامة الموظفين.
2. يتوسط الفهم الضمني للمرءوسين لنوايا القادة وتوقعاتهم (MOQI) بين القيادة الخيرة وسلوك سلامة الموظفين.
3. يُخفف مناخ الأمان من الدور الوسيط الذي يقوم الفهم الضمني للمرءوسين لنوايا القادة وتوقعاتهم بين القيادة الخيرة وسلوك سلامة الموظفين
4. يتم تعزيز التأثير الإيجابي الفهم الضمني للمرءوسين لنوايا القادة وتوقعاتهم على سلوك سلامة الموظفين في ظل مناخ أمان إيجابي.

وبناءً على ما سبق يقترح الباحثان الفرض التالي:

الفرض الثالث: تؤثر القيادة الخيرة تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في سلوك المواطنة

التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.

3/6 العلاقة التفاعلية بين القيادة الخيرة والفكااهة التنظيمية وأثر ذلك على

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

الفكااهة في القيادة هي سلوك اجتماعي لفظي أو غير لفظي يتم إنشاؤه عن قصد من قبل قائد لتسليمة موظف معين أو مجموعة من الموظفين (Pundt, A., & Venz, L, 2017) حيث يستخدم القادة الفكااهة في الاتصال كأداة بلاغية لزيادة قبول رسائلهم ويمكن أن تخدم الفكااهة مجموعة متنوعة من الأهداف المقترحة حيث توجد أربع وظائف أساسية للفكااهة في الاتصال وهي (Meyer, J. C, 2000):

1. تحديد الهوية Identification التي يستخدمها القادة لخلق المصادقية

وتماسك المجموعة من خلال تقليل التوتر الاجتماعي فغالباً ما ينطوي هذا على قادة ينخرطون في هزيمة الذات و / أو الفكااهة المرتبطة بالجمهور حيث يتماشى تحديد الهوية مع استخدام الفكااهة لتقوية العلاقات بين القادة ومرءوسيهم وكذلك بين أعضاء الفريق .

2. التوضيح Clarification ، واستخدام الفكااهة في الاتصال الذي يجسد آراء

القادة في عبارات لا تنسى مما يؤدي إلى شرح واضح للقضايا أو المقترحات عندما يستخدم القادة الفكااهة في الرسائل التي تعمل على توضيح الأعراف الاجتماعية فقد يؤدي ذلك أيضاً إلى تقليل التوتر وزيادة المشاعر الإيجابية. إن الهدف هو توحيد أهداف الفكااهة وإمتاعها .

3. الإنفاذ Enforcement ، يستخدم الإنفاذ عند حدوث انتهاك للمعايير أو

عدم حدوثه مما يتطلب التصحيح يمكن استخدام الفكااهة للضحك على

الشخص المسئول عن الانتهاك ، حتى عندما يكون الشخص هو القائد نفسه. هذا النوع من الفكاهة غالبًا ما يكون عدوانيًا أو مزاحًا يهزم الذات..

4. التمايز differentiation يتعلق التمايز بمحاولات القائد لتمييز مجموعته عن المجموعات الأخرى ويمكن للفكاهة أن تستخدم روح الدعابة المعززة للذات تجاه أعضاء المجموعة ولكن الفكاهة العدوانية تجاه المجموعات الأخرى. كما يسمح للقادة والمتابعين بمعالجة اختلافاتهم في وجهات النظر بطريقة أكثر رقة. قد يتماشى مع نظرية التفوق،

يبرز دور القيادة الخيرة داخل المنظمة في تعزيز مستويات السعادة التنظيمية لدى العاملين ويقترح (Karakas, F. 2009) أن القيادة الخيرة ترتبط بشكل إيجابي مع المخرجات التنظيمية، وأن السبب في هذا الاعتقاد يعود إلى أنه (عندما يلاحظ العاملون سلوكيات القيادة الخيرة في العمل، فإنهم يصبحون أكثر مساعدة للزملاء أو الإسهام في تحقيق المصلحة العامة، وهذه الثوابت الإيجابية تؤدي إلى الازدهار الاجتماعي. ولهذا فإن القيادة الخيرة ستكون مرتبطة بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

استكشفت دراسة (Choi, Y, et al., (2022) الآليات التي تؤثر بها الفكاهة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى المرءوسين في ظل توسيط تأثير التزام الفريق في توضيح العلاقة بين الفكاهة التنظيمية للقائد وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وما إذا كان يختلف بحسب سمات القائد الميكافيلية تُظهر النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التزام الفريق توسط في العلاقة الإيجابية القوية بين روح فكاهة التآلف affiliative humor للقيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كمتغير تابع للمرءوسين علاوة على ذلك كانت العلاقة الوسيطة أقوى عندما كانت سمات القائد ميكافيلية كان أقل ومن ناحية أخرى فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة عكسية بين روح

الفكاهة العدوانية Aggressive humor للقيادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لاتباعهم.

تناولت دراسة Goswami, A, et al., (2015) التأثيرات المعدلة للفكاهة العدوانية في العمل بين الإشراف المسيء ومقاومة التغيير للوظيفية لدى العمال وتمثلت عينة الدراسة في مائتين وخمسة وثلاثين موظفًا يعملون بدوام كامل واستهدفت هذه الدراسة أن الفكاهة العدوانية للقائد ستخفف من قوة العلاقة بين الإشراف المسيء والمقاومة الوظيفية وذلك من خلال التأثير السلبي في العمل بحيث تكون تلك العلاقة أقوى بالنسبة للفكاهة العدوانية العالية بينما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكاهة العدوانية المقاومة الوظيفية وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفكاهة العدوانية والتأثير السلبي في العمل كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الفكاهة العدوانية خففت من المسار المباشر أي بين الإشراف المسيء والمقاومة الوظيفية)، لكنها لم تعدل من المسارات غير المباشرة.

تناولت دراسة Wei, H, et al., (2022) أثر الفكاهة العدوانية للقيادة على الحالة النفسية للموظفين، والتي يمكن أن تؤدي بسهولة إلى تقاعس الموظف في المنظمة وقد تدفع الموظفين إلى الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة مهمة من النتائج منها أن روح الفكاهة العدوانية لدى القائد ترتبط ارتباطاً إيجابياً بصمت الموظف ؛ كما توصلت أيضا إلى أن يلعب الأمن النفسي دوراً وسيطاً بين روح الفكاهة العدوانية للقائد وصمت الموظف ؛ بالإضافة إلى أن دعم زملاء العمل - كمتغير معدل - يحمي العلاقة بين الفكاهة العدوانية للقائد والأمن النفسي ، كما يلعب دعم زملاء العمل دوراً معتدلاً في عملية التأثير

غير المباشر لفكاهة العدوانية للقائد على صمت الموظف من خلال الأمان النفسي.

استهدفت دراسة (Xu, Z., et.al., (2023) التعرف على التأثير متعدد المستويات لفكاهة التآلف للقائد على سلوك تبادل المعرفة استنادًا إلى نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية في ظل توسيط متغيري الكفاءة الفردية لنشر المعرفة والأمان النفسي للفريق وتوصلت الدراسة إلى التأثير لفكاهة التآلف للقائد على مشاركة المعرفة بين الموظفين كما أظهرت النتائج أن فكاهة التآلف للقائد لها تأثيرات إيجابية مباشرة وغير مباشرة على مشاركة المعرفة لدى الموظفين من خلال توسيط الكفاءة الذاتية لمشاركة المعرفة والسلامة النفسية للفريق، على التوالي وعلاوة على ذلك فإن السلامة النفسية للفريق تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين الكفاءة الذاتية لمشاركة المعرفة ومشاركة المعرفة للموظفين كما تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور المركزي لفكاهة التآلف للقائد في تعزيز إدارة المعرفة وبالتالي الابتكار.

طبقت دراسة (Yang, F., & Zhang, Y.(2022) على عينة مكونة من 308 مفردة التي تشكل 76 فريق عمل وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فكاهة القائد وفعالية التبادل بين القائد والعضو ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التبادل بين القائد والعضو وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين كما توصلت أيضا إلى أن هيكل الفريق يحدد مدى بناء العلاقة بين القائد والعضو من خلال الفكاهة التنظيمية للقائد كما أشارت نتائج تحليل المسار متعدد المستويات إلى أنه بعد التحكم في التبادل بين القائد والعضو تعزيز التأثير الإيجابي لروح الفكاهة لدى القائد عندما يتم عمل الفريق بطريقة عضوية بدلا من الطريفة الهيكلية ، والذي بدوره يسهل سلوك المواطنة التنظيمية للموظف وأخيرا توفر هذه النتائج نظرة جديدة لفهم الدور غير الرسمي لفكاهة التنظيمية وتقديم ممارسات مهمة لإدارة العلاقات اعتمدت هذه الدراسة على نظرية التبادل بين القائد والعضو

كمتغير وسيط في توضيح العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف كما اعتمدت هذه الدراسة على اعتبار هيكل الفريق كمتغير معدل في العلاقة بين العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظف .

ومما سبق يتضح ندرة وجود دراسات سابقة تناولت الدور المعدل العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وذلك على حد علم الباحثين، بالتالي تقترح الدراسة الحالية دراسة وتوضيح الدور المعدل للقيادة الخيرة في تأثير فكاهاة التآلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ومن ثم يمكن صياغة الفرض الرابع من فرضيات البحث

الفرض الرابع: من المتوقع أن تعدل القيادة الخيرة في تأثير فكاهاة التآلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف .

وكذلك دراسة الدور المعدل للقيادة الخيرة في تأثير الفكاهاة العدوانية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ومن ثم يمكن صياغة الفرض الخامس من فرضيات البحث

الفرض الخامس: من المتوقع أن تعدل القيادة الخيرة في تأثير الفكاهاة العدوانية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.

بناء على العرض السابق ، وعلى مشكلة البحث وأهدافه وقروضه يوضح الشكل (1) الإطار المقترح للبحث- الذي تم اختباره- ومتغيراته، حيث يوضح هذا الاطار العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث، فمن المتوقع أن تؤثر الفكاهاة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كما تؤثر القيادة الخيرة بوصفها متغيراً معدلاً على سلوك المواطنة التنظيمية

الموجه نحو التغيير وكذلك من المتوقع أن تعدل القيادة الخيرة تأثير الفكاهاة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بوصفها متغيراً تابعاً لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف محل البحث في ظل اعتبار القيادة الخيرة كمتغير معدل .

7- منهج البحث:

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والتحليل السببي، حيث يهدف التحليل الوصفي للبيانات إلى تلخيص ووصف الظاهرة أو الموقف محل الدراسة، أما التحليل السببي فاعتمد عليه لتوضيح العلاقات السببية بين الفكاهاة التنظيمية كمتغير مستقل، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كمتغير تابع مع توضيح الدور المعدل للقيادة الخيرة على هذا التأثير، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على:

1. الأسلوب النظري: سعي الباحثين إلى الاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. أسلوب المسح الميداني: حيث قام الباحثين بصياغة قائمة استقصاء تحتوي على متغيرات الدراسة، وذلك بغرض تعرف العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات، وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة للإجابة على الأسئلة الواردة في هذه القائمة.

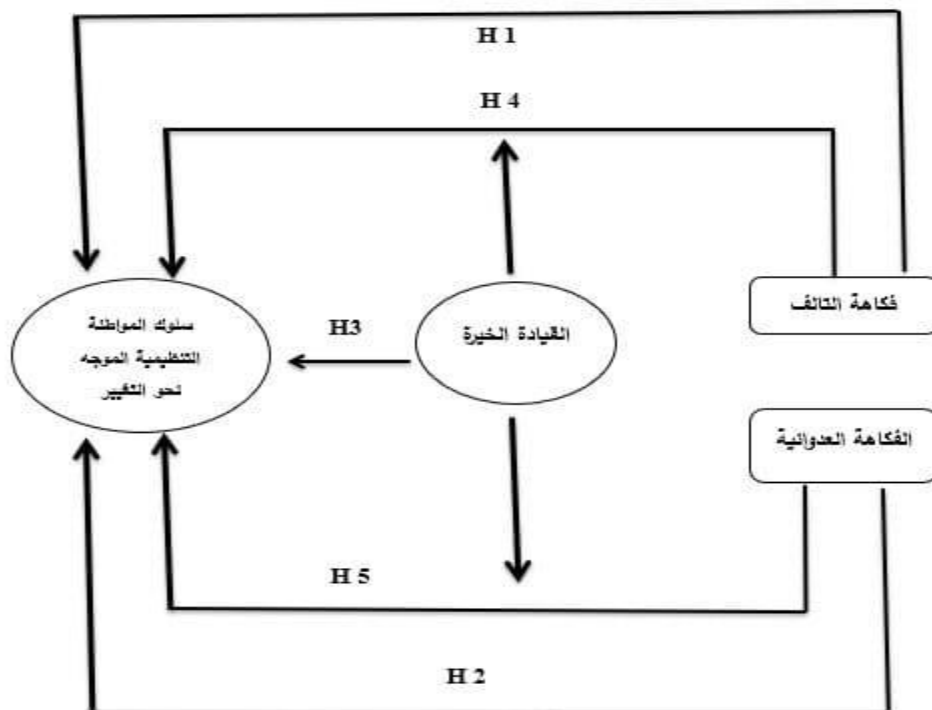
1/7 مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة :

1/1/7 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مقدمي الرعاية الصحية في المستشفيات والوحدات الصحية بمحافظة بني سويف لعام 2023 البالغ عددهم 8684 عبارة عن 4470 قائم بالعمل 4214 إجازة

2/1/7 عينة الدراسة:

بلغ حجم مجتمع يصل إلى 4470 مفردة، وحجم العينة تحدد ب 354 مفردة، عند مستوى ثقة 95%، وقد تم استرداد 315 قائمة بمعدل 89% بينما تم استبعاد خمس قوائم لعدم استكمال البيانات وخضع للتحليل عدد 310 استبانة وقد راعى الباحثان أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الإحصائي بحسب أعداد مقدمي الخدمة الصحية بمحافظة بني سويف حيث تم اعتماد العينة الطبقية.



شكل (1)
النموذج المقترح للبحث.
المصدر: من إعداد الباحثين

جدول (1)

مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف لعام 2023

الإجمالي		إجازة		قائم بالعمل		البيان
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
24	20	61	127	39	818	أطباء
8%	70	29	201	71	501	أطباء أسنان
35	30	49	148	51	154	الصيدالة
30	26	46	115	55	147	التمريض
3%	22	42	95	58	133	علاج طبيعي
100%	8684	49	421	51	447	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع البيانات التي حصل عليها الباحثين من مديرية

الصحة ببني سويف

3/1/7 وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة لهذه الدراسة في السادة العاملين في المجال الصحي كما يرى الباحثين اختيار العينة على أساس طبقي حتى تكون أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة.

2/7 أدوات ومصادر الحصول على البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثين إلى مصدرين أساسيين للحصول على

البيانات هما:

المصادر الثانوية: حيث توجه الباحثين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستهدف الباحثين من خلال اطلاعه على المصادر المتنوعة للبيانات الثانوية تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة هذه الدراسة بالإضافة إلى أخذ تصور عام عن آخر التطورات التي حدثت في موضوع الدراسة.

جدول (2)

عينة الدراسة موزعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	التكرار	النسبة
النوع		
ذكر	167	53.9%
أنثى	143	46.1%
المسمى الوظيفي		
طبيب بشري	55	17.7%
طبيب أسنان	35	11.3%

علاج طبيعي	11	3.6%
صيدلي	107	34.5%
تمريض	102	32.9%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	60	20%
من 5 سنوات إلى أقل من	88	28%
من 10 إلى أقل من 15	68	22%
15 سنة فأكثر	94	30%

المصدر: من إعداد الباحثين

المصادر الأولية: حتى تتم معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء قام الباحثين بإعدادها كأداة رئيسة للدراسة، والتي اشتملت على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي، واشتملت القائمة على جزأين هما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: حيث اشتملت على النوع، عدد سنوات الخبرة بالإضافة إلى المسمى الوظيفي.

2 الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على أربعة متغيرات هي:

1- فكاهة التآلف: اعتمد الباحثان على مقياس (Xu, Z., et.al., (2023)

الذي تكون من 8 عبارات استقاه من مقياس (Martin.R, A., et al.,)
2003

2- الفكاهة العدوانية التي تتكون من 8 عبارات حيث تم الاعتماد على مقياس

H. Wei, et al.,2022 استقاه أيضا من مقياس (R. A. Martin et
(al., 2003

3- السلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير المكون من 9 عبارات قام بتطوير

المقياس (Bettencourt, L. A. (2004).

4- القيادة الخيرة المكون من 11 عبارة إعتمادا على المقياس الذي طوره
(Bor-Shiuan Cheng, et.al.,2004).

3/7 مقاييس متغيرات البحث واختبار الصلاحية والاعتمادية لها:

اعتمد الباحثين في قياس متغيرات البحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم ترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، ثم تم إعادة ترجمة العبارات من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مرة أخرى بالاعتماد على موقع الترجمة الإلكترونية <http://translate.google.com> وإعادة صياغة العبارات بحيث تعطى نفس المعنى المقصود منها باللغة الإنجليزية، وتم استخدام صلاحية المحتوى، بمراجعة قائمة الاستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال من خلال التواصل بالبريد الإلكتروني وتطبيق WhatsApp ، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنة في قائمة الاستقصاء. أما اختبار الثبات والصدق البنائي Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس باستخدام برنامج Amos v.25. وإجراء الاختبارات التالية لتحديد درجة ثبات وصلاحية كل مقياس.

1/3/7 اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة Composite Reliability

(CR)

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من الاتساق الداخلي وثبات المقياس باستخدام "ثبات ماكدونالد أوميغا" MacDonald's Omega Reliability وهو اختبار بديل لكرونباخ الفا، حيث إن أحد شروط استخدام كرونباخ الفا هو تساوي تشبعات أبعاد المقياس الواحد، وهذا الشرط لا يتطلبه اختبار ماكدونالد أوميغا، لذلك يفضل استخدامه في التحقق من ثبات مقاييس المتغيرات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي وفي حالة اختبار العلاقات بينها بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

(Dunn. T.j. & Brunsten, V., 2014; Viladrich, C., et al., 2017).
ويتم حساب معامل ثبات ماكدونالد أوميغا والذي يرمز له بالرمز (ω) بالمعادلة التالية:

$$\omega = \frac{(\sum \gamma)^2}{((\sum \gamma)^2 + \sum \text{var}(\theta))}$$

حيث γ = الانحدارات المعيارية لبنود مقياس، ($\sum \text{var}(\theta)$) = مجموع تباين الخطأ

2/3/7 الصدق التقاربي Convergent Validity

يتحقق الصدق التقاربي عندما يكون هناك قدر كبير من التباين المشترك بين نفس البنود التي تقيس المتغير الكامن (البُعد أو المفهوم) الواحد. وهذا يعني أن البنود التي تقيس المتغير نفسه تكون متقاربة فيما بينها. ويتم تحديده من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) الوقت نفسه. ويحسب بالمعادلة التالية:

$$AVE = \frac{(\sum \gamma^2)}{n}$$

حيث γ = الانحدارات المعيارية لبنود مقياس، (n) = عدد المفردات

3/3/7 الصدق التمايزي Discriminant Validity

التباين بين بنود المتغير الواحد تكون أكبر من التباين بين المتغيرات الكامنة وبعضها ببعض. ويتم تحديده من خلال مقارنة "قيمة متوسط التباين المستخرج" لكل متغير كامن بالتباين المشترك الأكبر بين المتغيرات الكامنة Maximum Shared Variance (MSV). ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV).

قام الباحثان باختبار النموذج القياسي لمتغيرات البحث حيث تضمن النموذج كافة بنود المقاييس بالاعتماد على الدراسات السابقة باستخدام برنامج (Amos v. 25)، ويوضح الشكل (2) نموذج القياس للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث، ومعاملات التحميل المعيارية لكل متغير كامن وبنود قياسه. وكانت مؤشرات كفاءة النموذج هي $CMIN=1063.149$; $DF=588$; $CMIN/DF=1.808$; $CFI=0.963$; $IFI=0.963$; $SRMR=.0.028$; $RMSEA= 0.051$; $PClose=0.346$. وتعتبر هذه المؤشرات عن ارتفاع جودة مطابقة النموذج الذي تم قياسه للنموذج الافتراضي للبيانات، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيته المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (3)

معايير مطابقة جودة نماذج القياس بالمعادلات الهيكلية

Meas	Terr	Accept	Excell
χ^2/df	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
IFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSE	>0.08	>0.07	<0.07
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

المصدر: المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria

versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

يوضح جدول (4) درجات ثبات وصدق المقاييس. وهذا ما سوف نناقشه على النحو التالي:

(أ) مقياس فكاهاة التآلف

يتكون المقياس المستخدم من (8) ثمانية بنود حيث اعتمد الباحثين على مقياس R. A. Martin et al., 2003) Humor Styles Questionnaire (HSQ) (واستخدم بواسطة (Z. Xu, J. Gong, Y. Qu et al.2023) ودراسة Sophia I. Hsuan Liu, 2020 وقد أكد التحليل العاملي التوكيدي الثبات والاتساق الداخلي لبنود هذا المقياس، حيث تراوحت معاملات التشعب لبنوده ما بين (0.87 الى 0.92) في شكل (x2)، كما توضح البيانات الواردة بجدول (5) ارتفاع معامل الثبات المركب، والصدق التقاربي والتمييزي لهذا المقياس ببوده الثمانية (CR= 0.969; AVE= 0.798; MSV= 0.592).

جدول (4)

مؤشرات ثبات وصلاحيه المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمايزي
فكاهاة التآلف	0.969	0.592	0.798	تحقق
الفكاهاة العدوانية	0.971	0.806	0.245	تحقق
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير	0.953	0.695	0.592	تحقق
القيادة الخيرة	0.970	0.749	0.553	تحقق

المصدر : نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام

Amos plugin : Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. [Gaskination's StatWiki](#).

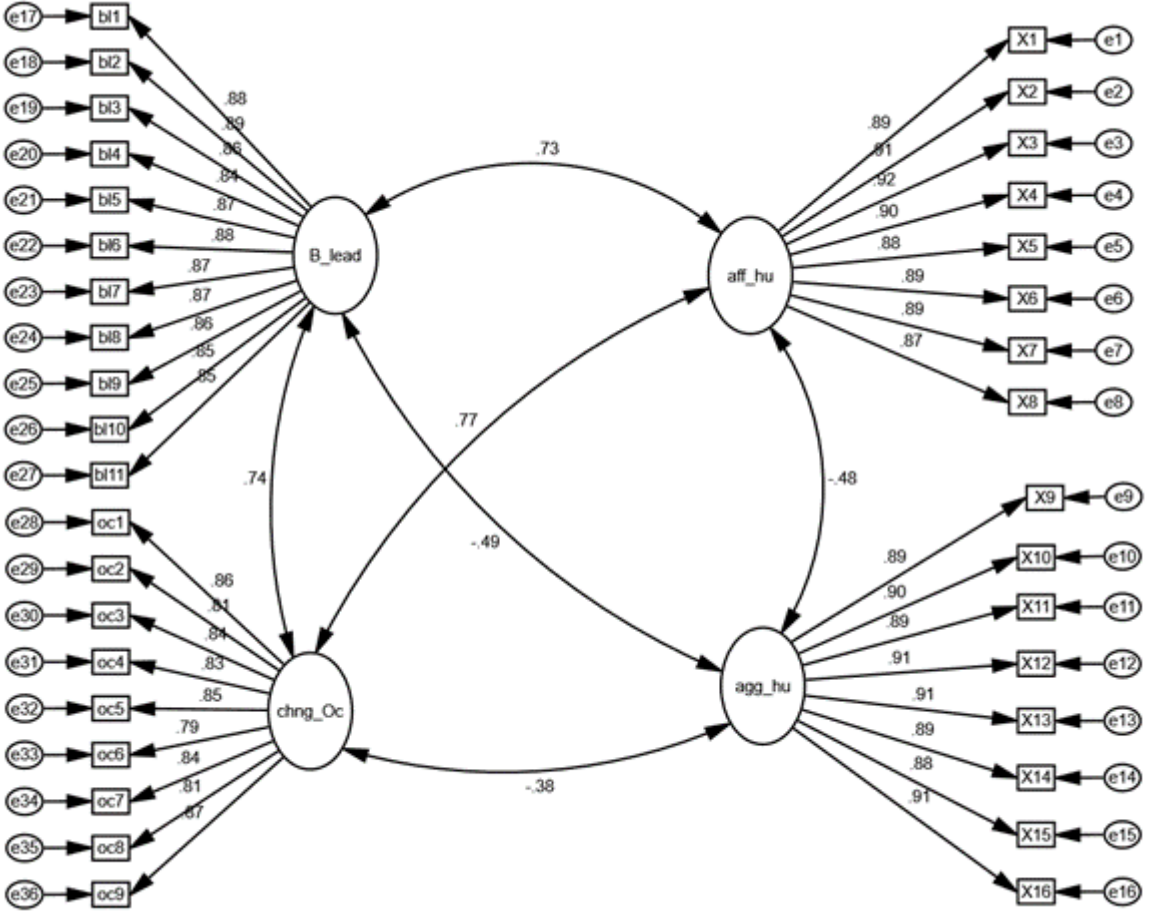
(ب) مقياس الفكاهاة العدوانية:

اعتمد هذا البحث في قياس الفكاهاة العدوانية على المقياس الذي طوره (H. Wei et al.2022) والذي يتضمن (8) بنود وتم إجراء اختبارات الثبات والصلاحية، وقد أكد التحليل العاملي التوكيدي الثبات والاتساق الداخلي لبنود هذا المقياس، حيث تراوحت معاملات التشعب لبنوده ما بين (0.88 إلى 0.91) في شكل (1)، كما توضح البيانات الواردة بجدول (5) ارتفاع معامل الثبات المركب، والصدق التقاربي والتمايزي لهذا المقياس ببنوده الثمانية ($CR= 0.971$; $AVE= 0.806$; $MSV= 0.245$).

شكل (2)

نتائج اختبار النموذج القياسي بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: اختبار النموذج القياسي ببرنامج Amos

v.25



حيث:

Aff_hu = المتغير الكامن "فكاهة التآلف"، ويقاس بالبنود من (X1) إلى (X8)، و
 agg_hu = المتغير الكامن "الفكاهة العدوانية"، ويقاس بالبنود من (X9) إلى (X16)، و
 B_Lead = المتغير الكامن "القيادة الخيرة"، ويقاس بالبنود من (bl1) إلى (bl11)، و
 chang_oc = المتغير الكامن "سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير"، ويقاس بالبنود من (Oc1) إلى (Oc9)،

(ج) مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير:

اعتمد هذا البحث على مقياس السلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير المكون من 9 عبارات L. A. Bettencourt, (2004). وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي، واختبار ثبات وصلاحيته هذا المقياس باستخدام بنوده التسعة، وتراوحت

معاملات تحميل البنود لمتغيرها الكامن كما هو موضح بالشكل (1) بين (0.79 إلى 0.89) مما يعنى ارتفاع درجة الاعتمادية على بنود المقياس التسعة واتساقها الداخلي، وبين جدول (5) ارتفاع درجة ثبات المقياس ببنوده التسعة حيث كانت قيمة الثبات المركب ($CR=0.945$)، وتحقق الصدق التقاربي للمقياس ، حيث كانت قيمة ($AVE=0.695$)، كما تحقق الصدق التمايزي للمقياس حيث كانت قيمة (AVE) الكبر من قيمة ($MSV=0.592$)، وبالتالي تم قياس استقلال الوظيفية بالبنود التسعة.

(د) مقياس القيادة الخيرة:

اعتمد هذا البحث في قياس القيادة الخيرة على المقياس الذي طوره Bor-Shiuan Cheng, et.al., (2004) وقد استخدم 11 بند وبإجراء التحليل العاملي للنموذج القياسي بتضمين البنود (11) عبارة ، وتم إجراء اختبارات الثبات والصلاحية، اتضح ثبات وصلاحية المقياس ببنوده الأحد عشر الموضح بالشكل (1) وحصلت البنود على معاملات تحميل تراوحت بين (0.84 إلى 0.89)، كما توضح بيانات جدول (5) نتائج اختبارات اعتمادية وصلاحية المقياس ببنوده السبعة ($CR=0.945$; $AVE=0.632$; $MSV=0.444$)، وبالتالي تم قياس هذا المتغير.

(8) نتائج البحث:

لضمان عدم التحيز وعدم وجود أخطاء في قياس المتغيرات نتيجة اعتماد القياس على أسلوب التقرير الذاتي (الحصول على بيانات قياس جميع المتغيرات من مصدر واحد وهو مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف قام الباحثين باختبار تحيز الطريقة المشتركة، كما يلي:

1/8 تحيز (تباين) الطريقة المشتركة للقياس Common Method Bias (CMB):

تتمثل أخطاء القياس التي تؤثر على الاستنتاجات حول العلاقة بين المتغيرات التي يتم بحثها في نوعين من أخطاء القياس هما: أخطاء القياس العشوائية (ترتبط بثبات المقياس)، وأخطاء القياس المنتظمة (ترتبط بصدق المقياس). وتعتبر أخطاء القياس المنتظمة أكثر خطورة من أخطاء القياس العشوائية في التأثير على الاستنتاجات؛ لأنها تقدم تفسيراً بديلاً للعلاقات بين متغيرات النموذج تختلف عن العلاقات الفعلية وفقاً للطريقة العلمية. ويهدف قياس وتحديد تحيز الطريقة المشتركة للقياس إلى معرفة وتحديد ما إذا كانت طريقة قياس المتغيرات المتضمنة في النموذج تؤثر على الارتباطات بين المتغيرات المتضمنة في النموذج. بمعنى التحقق من أن هذه المعاملات الارتباطية تفسرها فعلاً العلاقة بين المتغيرات أم يرجع جزء منها إلى التحيز في طريقة القياس أو الأخطاء فيها. وعند قياس المتغيرات من مصدر واحد - بالاعتماد على وحدات المعاينة نفسها لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي - يكون هناك احتمال كبير للتحيز وإسهام أكبر لطريقة القياس في تضخيم أو تقليل الارتباطات أو التباين المشترك بين متغيرات نموذج البحث. حيث يسهم كل من: محتوى المفردات (غموض العبارات)، أسلوب القياس (الاستقصاء بالتقرير الذاتي)، شكل الاستجابة، والسياق العام في وجود تحيز الطريقة المشتركة.

وفي هذا البحث اختبر تحيز الطريقة المشتركة للقياس باستخدام اختبار: العامل المشترك الكامن Common Latent Factor (CLF) بالاعتماد على برنامج AMOS V.25، ووفقاً لهذا الاختبار يتم تحميل جميع بنود المقاييس على متغيراتها الكامنة وفي الوقت نفسه يتم تحميلها جميعاً على متغير كامن واحد (CLF) كما هو موضح بالشكل (3)، وتستخرج القيم المعيارية لمعاملات تحميل البنود على

متغيراتها الكامنة، ثم طرحها من القيم نفسها في حالة عدم وجود المتغير الكامن الواحد، ويتحقق عدم تحيز الطريقة المشتركة للقياس إذا كان هذا الفرق $0.20 \leq$ قد اتضح أن جميع فروق المعاملات لكافة البنود أقل من 0.20، مما يعني خلو البيانات التي خضعت للتحليل النهائي من تحيز الطريقة المشتركة للقياس.

2/8 اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس Common Method Bias

(CMB):

نظرا للاعتماد على وحدات المعاينة نفسها لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي- اختبار التحيز في طريقة القياس، بالاعتماد على اختبار هيرمان- للعامل الكامن الواحد (Harman single-factor test)، وذلك بتحميل جميع بنود المقاييس لعامل كامن واحد، وقد بلغت نسبة التباين للعامل الكامن (37,66%)، ووفقا لهذا الاختبار يكون هناك تحيز في القياس إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي 50% (Podsakoff, et al., 2003)، لذلك تخلو طريقة القياس في هذه الدراسة من تحيز الطريقة المشتركة للقياس. ويوضح جدول (4) توصيف متغيرات الدراسة من حيث مستوى المتوسط العام لكل متغير والانحراف المعياري عن المتوسط

جدول (5)
توصيف متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
0.89	3,327	310	فكااهة التآلف
1.02	3.046	310	الفكااهة العدوانية
0,98	3,662	310	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

0.91	3,624	310	القيادة الخيرة
------	-------	-----	----------------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يلاحظ من جدول (4) أن جميع متغيرات الدراسة حصلت على متوسط حسابي فوق الدرجة المتوسطة لمقياس Likert الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، ورغم تقارب هذه المتوسطات إلا أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير سجل أعلى متوسط، يليه القيادة الخيرة وأخيرا الفكاهة العدوانية. وأظهرت درجات الانحراف المعياري التي تزيد عن (1) صحيح وجود درجة من التباين في آراء مفردات الدراسة حول الفكاهة العدوانية، بينما توجد درجة توافق كبيرة حول سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وفكاهة التآلف والقيادة الخيرة (الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح).

3/8 اختبار الفروض:

أولاً: تم اختبار صحة الفروض من الفرض الأول حتى الفرض الثالث بالاعتماد على تحليل المسار لنموذج العلاقات المباشرة والوسيطية، باستخدام برنامج (Amos 24)، ويوضح الشكل (2) والجداول (5، 6) نتائج هذا التحليل:

جدول (6)

معلومات المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات نموذج العلاقات المباشرة ومعنويتها

معنوية العلاقة **	الثبات المركب CR	الخطأ المعياري	معلمة المسار	مسار العلاقة
0.000	7.7	0.67	0.52	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير <--- فكاهة التآلف
0.000	7.6-	0.36	-0.28	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير <--- الفكاهة العدوانية
0.000	5.2	0.74	0.39	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير <--- القيادة الخيرة

التغيير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج ببرنامج (AMOS V.25).

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)

تشير البيانات الواردة بالشكل (2) وبالجدول (6) إلى وجود تأثير مباشر إيجابي لفكاهة التآلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بلغ معاملته (0,52) درجة، وهذا التأثير معنوي كما هو مبين بجدول (6)، مما يعني أن ارتفاع مستوى لفكاهة التآلف بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يزيد سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بمقدار (0,52) درجة انحراف معياري، وتؤكد نتائج تحليل المسار هذه صحة الفرض الأول.

كما تشير البيانات الواردة بالشكل (2) وبالجدول (6) إلى وجود تأثير مباشر سلبي للفكاهة العدوانية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بلغ معاملته (-0,28) درجة، وهذا التأثير معنوي كما هو مبين بجدول (6)، مما يعني أن ارتفاع مستوى الفكاهة العدوانية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، ينخفض أداء سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بمقدار (0,28) درجة انحراف معياري، وتؤكد نتائج تحليل المسار هذه صحة الفرض الثاني، كذلك تؤيد البيانات الواردة بالشكل والجدولين السابقين، صحة الفرض الثالث، فكلما ارتفع مستوى القيادة الخيرة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بمقدار (0,30) درجة انحراف معياري، مما يعني تأثير القيادة الخيرة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كذلك تشير البيانات إلى أن معامل تأثير القيادة الخيرة على سلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كان موجبا (0,30) وهو أيضا تأثير معنوي، مما يعني أن القيادة الخيرة تفسر بنسبة (30%) من التباين في سلوك المواطنة

التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مفردات العينة، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذا البحث..

ثانيا: اختبار الدور المعدل للقيادة الخيرة

لاختبار صحة الفروض: الرابع، والخامس للبحث وتحليل الدور المعدل للقيادة الخيرة على العلاقات الموضحة بنموذج الدراسة، استخدم الباحثين الأداة التي طورها Andrew F. Hayes, (2013) والمعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS Macro)، وهي أداة تمكن من استخدام حزمة (SPSS) لإجراء "نمذجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير"، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات هذه الدراسة:

اختبار صحة الفرض الرابع: اختبار الدور المعدل للقيادة الخيرة للتأثير المباشر لفكاهة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، توضح البيانات الواردة بالجدولين (7، 8) والشكل رقم (3) نتائج هذا الاختبار:



شكل رقم (3)

التأثير المعدل للقيادة الخيرة للتأثير الإيجابي لفكاهة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

توضح بيانات الجدول (7) وجود تأثير إيجابي معنوي لفكاهاة التآلف وتأثير إيجابي للقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، ولكن ما يهمننا هو التفاعل بين القيادة الخيرة وفكاهاة التآلف ، وتأثير هذا التفاعل، وتشير بيانات الجدول إلى وجود تأثير إيجابي للتفاعل بينهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير قيمته (0.655)، وهو تأثير معنوي إيجابي ($\beta = 0.14; t = 0.058.48; p < 0.05$)، وأن وجود القيادة الخيرة يعدل من علاقة فكاهاة التآلف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ، حيث كانت قيمة (R^2 Change) قيمة معنوية وموجبة. ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل، تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل على التابع، وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل، كما هي موضحة بجدول (8)، وتشير بياناته إلى: أنه عند درجة المتوسط، للقيادة الخيرة ، كان تأثير فكاهاة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ($\beta = 0.655; t = 0.05$) ، وبزيادة درجة واحة انحراف معياري، عند (1.148) لمستوى للقيادة الخيرة زاد مستوى تأثير فكاهاة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ($\beta = 0.773; t = 8.914; p < 0.05$)، وبتخفيض مستوى القيادة الخيرة درجة واحة انحراف معياري عن المتوسط، عند أدنى أعلى مستوى للقيادة الخيرة (- 1.002 انحراف معياري) انخفض تأثير فكاهاة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ($\beta = 0.536; t = 0.05$) (7.388; $p < 0.05$). وهكذا تؤيد هذه النتائج صحة الفرض الرابع لهذه الدراسة.

جدول (7)

نموذج المسار اللوجستي لتأثير فكاهاة التآلف والقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

R ² - change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	0.746	0.000	8.798	0.73	0.647	فكاهة التآلف
		0.000	7.587	0.79	0.602	القيادة الخيرة
<u>0.13</u>		<u>0.000</u>	<u>3.914</u>	<u>0.028</u>	<u>0.110</u>	التفاعل (تقاطع فكاهة التآلف مع القيادة الخيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات
** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%) عندما تكون قيمة (ت) $1.96 \leq$

جدول (8)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير فكاهة التآلف على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير	القيم التنبؤية للقيادة الخيرة
0.000	7.388	0.073	0.536	- 1.002
0.000	8.848	0.074	0.647	المتوسط
0.004	8.914	0.087	0.773	1.148+

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%) عندما تكون قيمة (ت) $1.96 \leq$

واختبر صحة الفرض الخامس، وهو المتعلق بالدور المعدل للقيادة الخيرة لعلاقة الفكاهة العدوانية بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، بالآلية نفسها المستخدمة في اختبار صحة الفرض السابق، وتوضح الجداول (9، 10)، نتائج هذه الاختبارات: والشكل رقم (4) نتائج هذه الاختبارات:

إطار مقترح لتأثير الفكاهاة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة " دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف



شكل رقم (4)

التأثير المعدل للقيادة الخيرة للتأثير السلبي للفكاهاة العدوانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

جدول (9)

نموذج المسار اللوجستي لتأثير الفكاهاة العدوانية والقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير

R ² -change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	0.737	0.000	11.09-	0.035	0.356-	الفكاهاة العدوانية
		0.000	10.02	0.042	0.788	القيادة الخيرة
0.003		0.045	2.014	0.039	0.078	التفاعل (تقاطع) الفكاهاة العدوانية مع القيادة الخيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%) عندما تكون قيمة (ت) $1.96 \leq$

جدول (10)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير الفكاهة العدوانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير	القيم التنبؤية للقيادة الخيرة
0.000	6.83 -	0.071	0.435 -	1.002 -
0.000	- 8.103	0.043	0.356 -	المتوسط
0.001	- 5.077	0.046	0.266 -	1.148+

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار نموذج المتغيرات

** دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%) عندما تكون قيمة (ت) ≤ 1.96

توضح بيانات الجدول (9) أنه في ظل التأثير السلبي المعنوي للفكاهة العدوانية، والتأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كان تأثير التفاعل بين الفكاهة العدوانية السلبية والقيادة الخيرة، سلبياً معنوياً في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ($\beta = -0.266$; $t = -5.077$; $p < 0.05$)، مما يعني أن القيادة الخيرة كمتغير معدل يخفف من التأثير السلبي للفكاهة العدوانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كما توضح بيانات جدول (10) أن التأثير السلبي للفكاهة العدوانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير عند درجة المتوسط للفكاهة العدوانية (-0,36)، وعند أعلى مستوى (-0,266) وعند أقل مستوى للقيادة الخيرة كانت (-0,44)، وجميعها تأثيرات معنوية. وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الخامس لهذه الدراسة.

9 مناقشة النتائج:

استهدف البحث تناول أثر الفكاهاة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، في ضوء القيادة الخيرة كمتغير معدل في هذا التأثير ، ولتحقيق أهداف البحث تم تناول دراسة أبعاد الفكاهاة التنظيمية وبصفة خاصة فكاهاة التآلف والفكاهاة العدوانية ، دراسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، دراسة تأثير العلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير؛ كما تمت دراسة تأثير القيادة الخيرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وأخيرا تم دراسة الدور المعدل للقيادة الخيرة للعلاقة بين الفكاهاة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير. ولقد توصل البحث إلى الكثير من النتائج أبرزها : تؤثر فكاهاة التآلف تأثيرا طرديا مباشرا ومعنويا في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير كما تؤثر الفكاهاة العدوانية تأثيرا سلبيا مباشرا ومعنويا في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لدى مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة المتمثلة في اهتمام السادة المديرين في مجال منظمات مقدمي خدمات الرعاية الصحية ببني سويف باستخدام فكاهاة التآلف تولد لديهم الاحترام المهني لموظفيهم واعتبارهم مسهمين مفيدين في العمل وبالتالي ومن المحتمل أن يفسر الموظفون روح الفكاهاة المرتبطة بالقياد على أنها إشارة إلى أنهم ينقدمون بشكل جيد حيث يتم تقديرهم من قبل قادتهم مما يؤدي إلى تعزيز ثقة الموظفين في قادتهم مما يمكنهم من تنفيذ التغييرات في ممارسات العمل بحيث يكون الهدف منها التطوير والتحسين المستمر ، من خلال قيام العاملين بإجراء تغييرات في أدوارهم الوظيفية عندما يبتكر الموظفون أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية للمنظمة، أو يلغون الإجراءات الزائدة عن الحاجة، أو يصححون بعض الممارسات الخاطئة

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Choi, Y.et.al. (2022) التي أوضحت الأثر الإيجابي لفكاهة التآلف على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير بينما توصلت ذات الدراسة إلى عدم وجود علاقة عكسية بين روح الفكاهة العدوانية للقادة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير لأتباعهم وهذه النتيجة عكس ما توصل إليه البحث الحالي واتفقت مع دراسة (H. Wei et al.,(2022) التي أوضحت ان الفكاهة العدوانية للقادة تؤثر على الحالة النفسية للموظفين، والتي يمكن أن تؤدي بسهولة إلى تقاعس الموظف في المنظمة وقد تدفع الموظفين إلى الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية وكذلك دراسة (Romero and Arendt, (2011) التي توصلت الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وفكاهة التآلف بينما كانت هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والفكاهة العدوانية .

بينما يمكن النظر إلى هذه النتائج بأنها عكس النتائج التي توصلت إليها دراسة (Shubha Sharma, 2023) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن فكاهة التآلف لم تؤدي إلى زيادة فعالية القائد المدركة من قبل المرءوسين مقارنة بأنواع الفكاهة الأخرى كما توصلت أيضا إلى أن الفكاهة العدوانية لم تقلل للقائد من فعالية القائد المدركة من قبل المرءوسين مقارنة بأنواع الفكاهة الأخرى.

وتوصل هذا البحث أيضا إلى أن القيادة الخيرة تؤثر تأثيرا إيجابيا مباشرا ومعنويا في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Cheong et al., (2019) التي أوضحت أن القيادة التمكينية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير ففي المنظمات العامة يحصل الموظفون على مزيد من القوة والاستقلالية من القادة الممكنين مما يحفزهم على اختراق القيود التنظيمية الحالية وإظهار سلوكيات أكثر نشاطاً كما فسرت دراسة (Li, M.,et.al, (2016) دور القيادة التمكينية في تعزيز

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير مما يحسن كفاءتهم الذاتية وتناولت دراسة (Wang,H. (2018) تأثير الأخلاق التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يشعر الموظفون بمستويات أعلى من الأخلاقيات التنظيمية من خلال اتسام القادة بالأخلاق يكونون على استعداد لتولي المهام التي تتجاوز مسؤولياتهم ، بينما أوضحت دراسة وتوصلت دراسة (D. Wang, et al.,(2023) إلى أن القيادة الخيرة لها أهمية كبيرة في تعزيز سلوك السلامة في مكان العمل وهي أسلوب قيادة فعال يعزز سلوكيات سلامة الموظفين من خلال تعزيز الدور الوسيط للفهم الضمني للمرؤوسين لنوايا القادة وتوقعاتهم والدور المعدل لمناخ السلامة وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة العابدي، علي رزاق جواد، عبد الزهرة علي حسين (2015) حيث يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية إذ أن اتباع القيادات في الجامعة موضوع الدراسة لممارسة القيادة الخيرة سيؤدي إلى إحداث تغيير نوعي وكبير في المرءوسين من خلال تحقيق السعادة التنظيمية لديهم، وتعزيز الحالة المزاجية والمشاعر المتميزة التي يعيشها المرءوسين في الجامعة مجال الدراسة، وذلك نتيجة تقييمهم العاطفي والتحفيزي والسلوكي والمعرفي والنفسي لوظائف العمل المختلفة.

توصل البحث إلى أن وجود القيادة الخيرة يعدل من تأثير فكاهة التآلف بسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وأخيرا أنه في ظل التأثير السلبي المعنوي للفكاهة العدوانية والتأثير الإيجابي المعنوي للقيادة الخيرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، كان تأثير التفاعل بين الفكاهة العدوانية السلبية والقيادة الخيرة، سلبيا معنويا في تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.

حيث استخدمت دراسة (A. Goswami et al., (2022) الفكاهة العدوانية كمتغير معدل بين الإشراف المسيء ومقاومة التغيير لدى الموظفين وتوصلت الدراسة إلى ان الفكاهة العدوانية قد خففت من المسار المباشر بين الإشراف المسيء ومقاومة التغيير الوظيفي لكنها لم تعدل من المسارات غير المباشرة. بينما اعتمدت دراسة (Shubha S., (2023) على الأمان النفسي كمتغير وسيط بين فكاهة التآلف والفكاهة العدوانية كمتغيرات مستقلة وبين فعالية القائد المدركة وتوصلت الى نتائج قد نبذوا أنها عكس نتائج البحث الحالي حيث توصلت الى عدم وجود دور معنوي للأمان النفسي كمتغير وسيط في تأثير فكاهة التآلف على فعالية القائد المدركة وأيضا عدم وجود دور معنوي للأمان النفسي كمتغير وسيط في تأثير الفكاهة العدوانية على فعالية القائد المدركة. كما اعتمدت هذه الدراسة أيضا على اعتبار النزعة الفردية / أو الجماعية كمتغير معدل في العلاقة بين الفكاهة التنظيمية كمتغير مستقل وفعالية القائد المدركة كمتغير تابع وتوصلت إلى ان النزعة الفردية / أو الجماعية تخفف كعامل معدل من تأثير فكاهة التآلف و/ أو الفكاهة العدوانية على فعالية القائد المدركة, بينما اعتمدت دراسة العابدي، علي رزاق جيا، عبد الزهرة علي حسين (2015) على اعتبار السعادة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الخيرة كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد عناصر المخرجات التنظيمية كمتغير تابع وتوصلت أن نتائج التأثير غير المباشر للقيادة الخيرة وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد عناصر المخرجات التنظيمية من خلال السعادة التنظيمية كمتغير وسيط وأن هذا التأثير غير المباشر هو أعلى من التأثير المباشر أي أن القيادة الخيرة تفسر ما قيمته (0.525) من المخرجات التنظيمية التي يتمتع بها أفراد عينة البحث في الجامعة مجال الدراسة من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية، كون وجود السعادة

التنظيمية لدى أفراد عينة البحث سيؤدي إلى تحقيق مخرجات تنظيمية متفوقة - من أهمها سلوك المواطنة التنظيمية - في الجامعة موضوع البحث.

9-توصيات البحث

يضع الباحثين بين يدي المتخصصين في الإدارة والعاملين في المنظمات جملة من التوصيات على النحو التالي:

1. إقامة بعض الأنشطة التي تسمح للموظفين بالترفيه والتعبير عن أنفسهم بواسطة الفكاهاة التنظيمية وبصفة خاصة تلك التي تهدف إلى تحسين العلاقات مع المرءوسين لأجل معالجة الضغوط وتخفيف حدة التوتر وإقامة علاقات إنسانية إيجابية في مكان العمل والارتقاء بالحس الفكاهي مع مراعاة قواعد اللياقة والآداب العامة
2. معالجة الصراعات والانفعالات العدوانية في مكان العمل.
3. إمكانية استضافة بعض الشخصيات المرحية المشهورين في المجتمع في بعض مناسبات المنظمة وتشجيعهم على تقديم بعض النكت.
4. الاستفادة من الدراسات الحديثة في الإدارة وعلم النفس العلاجي التي تستخدم الفكاهاة التنظيمية كوسائل للعلاج النفسي ومعالجة الاضطرابات السلوكية والاجتماعية.
5. إمكانية تخصيص مكان في داخل المنظمة للمواد الترفيهية التي تشجع على الضحك والتبسم والمرح.
6. تشجيع طلاب الدراسات العليا على إجراء الدراسات التي تعنى بتحليل النكت في المنظمات لمعرفة اتجاهات الموظفين وطرق تفكيرهم وهمومهم وآرائهم فيما يدور حولهم مستخدمين كل المناهج العلمية المناسبة.

7. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات محل البحث بممارسات القيادة الخيرة التي لها دور كبير في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير وإلى إحداث التغيير الإيجابي داخل الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.
8. وضع خطة للتدريب والتعلم لتزويد العاملين في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، الوظيفية وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء، مما يسهم في تحفيز الأفراد نحو تنمية مهامهم الوظيفية على أن تكون تلك العملية مستمرة مع الفرد. وبالتالي ينعكس إيجابيا على المنظمات في إكساب منسوبيها المعارف والخبرات من خلال استخدام القادة للفكاهة التنظيمية الإيجابية مما يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير.

10- مقترحات لأبحاث مستقبلية

يقدم الباحثان عدد من المقترحات لأبحاث مستقبلية مثل

- 1- اثر الفكاهة التنظيمية النابعة من المرءوسين (فكاهة تعزيز الذات والفكاهة القاهرة للذات) تجاه المدراء على جودة حياة العمل
- 2- قياس مدى وجود اختلافات بين المرءوسين طبقا للعوامل الديموجرافية فيما يتعلق بأبعاد الفكاهة التنظيمية السائدة في المنظمات
- 3- قياس مدى وجود اختلافات بين المرءوسين طبقا للعوامل الديموجرافية فيما يتعلق لسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه بالتغيير
- 4- تحليل الأنماط الشخصية للقادة كمتغير وسيط بين الفكاهة التنظيمية والأداء التنظيمي .
- 5- أثر الفكاهة العدوانية على الصمت التنظيمي

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

داود، سناء داود ذكي. (2022) "دور الممارسات التنظيمية والتمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مدينة الرياض. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع160، 160 - 220.

السالم، عبدالله بن عبدالكريم (2012) " دور النكت في الإدارة: رؤية جديدة " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 21 ، ص ص 33-161
العابدي، علي رزاق جواد، عبد الزهرة علي حسين (2015) " التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية "دراسة ميدانية في جامعة بابل" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ،مجاد 7، عدد ، ص ص 55-21

عبد القادر، أحمد علي، سليمان، سهام نبيل (2021) " الفكاهة التنظيمية في ظل جائحة كورونا ودورها في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى متخصصي خدمة الرعاية الطبية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ "المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثالث ، العدد الأول، ص ص 1197-1265
فرحات، بسمة (2018) " التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للشخصية الاستباقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد التاسع العدد الرابع، 21 - 30 .

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

Abdillah, M. R. (2021). Leader humor and knowledge sharing behavior: The role of leader-member exchange. *Journal Management*, 25(1), 76-91.
Amos plugin : Gaskin, J., James, M., and Lim, J. (2019), "Master Validity Tool", AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome— A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.

- Aswal, A., Jha, A., Tiwari, A., & Modi, Y. K. (2019). CNC turning parameter optimization for surface roughness of aluminium-2014 alloy using Taguchi methodology. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*, 52(4), 387-390.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180.
- Bilal, M., Chaudhry, S., Amber, H., Shahid, M., Aslam, S., & Shahzad, K. (2021). Entrepreneurial leadership and employees' proactive behavior: Fortifying self determination theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 176.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.
- Brown, K., & Field, R. (2019). Effective leadership, management and supervision in health and social care. *Effective leadership, management and supervision in health and social care*, 1-232.
- Brown, L. M. (2014). A proposed talent management model for Leader-Managers in State-Owned enterprises in China. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 198.
- Buchanan, L. (2018). Why Funny Leaders Are Better Leaders, According to 2 Stanford Professors. LEAD. Available online at: <https://www.inc.com/leigh-buchanan/everyone-loves-a-funny-leader.html> (accessed December 3, 2018).
- Chan, A. S. K. (2018). To take or not to take the risk? Toward a greater understanding of employees' cognitive decision process in change-oriented organizational citizenship behavior.
- Chen, C. C., & Lee, Y. T. (2008). *Leadership and management in China: Philosophies, theories, and practices*.
- Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2023). How to fuel public employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A two-wave moderated mediation study. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 185-208.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Wang, J., & Stoverink, A. C. (2016). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management Review (Forthcoming)*, Mays Business School Research Paper, (2773581), 16-023.

- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Wang, J., & Stoverink, A. C. (2017). A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance. *Human Resource Management Review*, 27(1), 97-107.
- Chiu, Y. W., & Huang, M. J. (2011). The application of paternalistic leadership of table tennis coach. In *The 12th ITTF Sports Science Congress May* (pp. 5-7).
- Choi, Y., Ha, S. B., & Choi, D. (2022). Leader humor and followers' change-oriented organizational citizenship behavior: the role of leader Machiavellianism. *Behavioral Sciences*, 12(2), 22.
- Chou, H. J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction-regulatory focus as the mediator. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4).
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human relations*, 61(8), 1087-1115.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765-776.
- Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2011). The laughter advantage: Cultivating high-quality connections and workplace outcomes through humor.
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis*.
- Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Foot, H. (Ed.). (2017). *Humor and laughter: Theory, research and applications*. Routledge.

- Gkorezis, P., Petridou, E., & Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 305-315.
- Goswami, A., Nair, P. K., & Grossenbacher, M. A. (2015). Impact of aggressive humor on dysfunctional resistance. *Personality and Individual Differences*, 74, 265-269.
- Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N. N., & Sajtos, L. (2019). It is all in good humor? Examining the impact of salesperson evaluations of leader humor on salesperson job satisfaction and job stress. *Journal of personal selling & sales management*, 39(4), 352-369.
- Ha, S. B., Lee, S., Byun, G., & Dai, Y. (2020). Leader narcissism and subordinate change-oriented organizational citizenship behavior: Overall justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(7), 1-12.
- Haq, I. U., De Clercq, D., Azeem, M. U., & Suhail, A. (2020). The interactive effect of religiosity and perceived organizational adversity on change-oriented citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 165, 161-175.
- Hashim, J., & Wok, S. (2014). Predictors to employees with disabilities' organisational behaviour and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 193-209.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and commitment therapy: The process and practice of mindful change*. Guilford press.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Holmes, J. (2007). Making humor work: Creativity on the job. *Applied linguistics*, 28(4), 518-537.
- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style.
- Hu, W., & Luo, J. (2020). Leader humor and employee creativity: A model integrating pragmatic and affective roles. *Asian Business & Management*, 1-20.
- Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540-562.
- Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2012). Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. *Personnel Psychology*, 65(4), 859-885.

- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35.
- Jing, F. F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(5).
- Karakas, F. (2009). *Benevolent Leadership* [McGill University].
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108, 537-553.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113, 663-678.
- Karakowsky, L., Podolsky, M., & Elangovan, A. R. (2020). Signaling trustworthiness: The effect of leader humor on feedback-seeking behavior. *The Journal of social psychology*, 160(2), 170-189.
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational psychology review*, 9(1), 3-40.
- Lenette, C. (2018). Political cartoons and host nations' public dispositions toward integration. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 24(3), 343.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750.
- Lin, Z. (2016). The influence of perceived leader humor on subordinate's voice behavior: A study under Chinese background. *Open Journal of Social Sciences*, 4(4), 174-178.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: a serial mediation model. *Review of Managerial Science*, 14, 1321-1339.
- Liu, S. I. H. (2020). An exploration of leader affiliative and aggressive humor styles, psychological safety, and cultural values on perceived leader
-

- effectiveness (Doctoral dissertation, Alliant International University).
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99, 282-294.
- Lyttle, J. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. *Business horizons*, 50(3), 239-245.
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 494-506.
- Martin, R. A. (2001). Humor, laughter, and physical health: methodological issues and research findings. *Psychological bulletin*, 127(4), 504.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of research in personality*, 37(1), 48-75.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- Medina, F. J., & Gamero, N. (2017). The socialization process: helping organizations integrate people with disabilities into the workplace. *Shaping inclusive workplaces through social dialogue*, 139-152.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Meyer, J. C. (2000). Humor as a double-edged sword: Four functions of humor in communication. *Communication theory*, 10(3), 310-331.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46-56.
- Norrick, N. R., & Spitz, A. (2008). Humor as a resource for mitigating conflict in interaction. *Journal of pragmatics*, 40(10), 1661-1686.
- Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373-379.
- Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates' service creativity? The moderator of subordinates'

- SFIT and the mediator of role modeling. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 865-882.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- 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*, 26(3), 513-563.
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humor in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.
- Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87-107.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099.
- Robert, C., & Yan, W. (2007). The case for developing new research on humor and culture in organizations: Toward a higher grade of manure. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 205-267). Emerald Group Publishing Limited.
- Romero, E. J., & Arendt, L. A. (2011). Variable effects of humor styles on organizational outcomes. *Psychological reports*, 108(2), 649-659.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of management perspectives*, 20(2), 58-69.
- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in workplace leadership: A systematic search scoping review. *Frontiers in Psychology*, 12, 3138.
- Scheel, T., Gockel, C., & Scheel, T. (2017). Definitions, theories, and measurement of humor. *Humor at work in teams, leadership, negotiations, learning and health*, 9-29.

- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 85(1), 136-155.
- Sharma, S. (2023). My Image Is No Joking Matter! the Implications of Leader Humor on Employee Image Management (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- Sheer, V. C. (2013). In search of Chinese paternalistic leadership: Conflicting evidence from samples of mainland China and Hong Kong's small family businesses. *Management Communication Quarterly*, 27(1), 34-60.
- Shen, Y., Chou, W. J., Schaubroeck, J. M., & Liu, J. (2023). Benevolent leadership, harmonious passion, and employee work behaviors: A multi-level moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 157, 113571.
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment, and job satisfaction in Chinese schools. *Frontiers in Psychology*, 11, 1481.
- Tempelman, A. M. S. (2020). Changing towards a Sustainable Future How to be successful in today's contemporary business environment? (Master's thesis).
- Tremblay, M. (2017). Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 32, 363-378.
- Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 39-54.
- Vetter, L., & Gockel, C. (2016). Can't buy me laughter—Humor in organizational change. *Gruppe. Interaction. Organization. Zeitschrift für Angewandte Organisations psychologie (GIO)*, 4(47), 313-320.
- Vinson, G. A. (2006). Aggressive humor and workplace leadership: Investigating the types and outcomes of workplace leaders' aggressive humor. University of Minnesota.
- Yang, F., & Zhang, Y. (2022). Beyond formal exchange: An informal perspective on the role of leader humor on employee OCB. *Journal of Business Research*, 151, 118-125.

- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.
- Wang, C. C., Godecker, A., & Rose, S. L. (2022). Adaptive and maladaptive humor styles are closely associated with burnout and professional fulfillment in members of the Society of Gynecologic Oncology. *Gynecologic Oncology Reports*, 42, 101020.
- Wang, D., Sun, Z., Zong, Z., Mao, W., Wang, L., Sun, Y., ... & Hu, Y. (2023). The effect of benevolent leadership on safety behavior: A moderated mediation model. *Journal of safety research*.
- Wang, H. (2018). Effect of perceived organizational virtuousness on challenge-oriented organizational citizenship behavior: A dual mediation model. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(06), 1536.
- Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V., & Van Kleef, G. A. (2018). Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050-1072.
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13, 1-15.
- Wei, H., Shan, D., Wang, L., & Zhu, S. (2022). Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103717.
- Wu, L. Z., Ye, Y., Cheng, X. M., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2020). Fuel the service fire: The effect of leader humor on frontline hospitality employees' service performance and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1755-1773.
- Wu, M., & Xu, E. (2012). 24 Paternalistic leadership: from here to where?. *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*, 449.
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408.

Zamin Abbas, D. R., & Ghaffari, A. G. (2011). Knowledge Management and Inter Civilization Dialogue: A Peaceful Solution of Global Financial Crises. Asian Journal of Business and Management Sciences, 1(1), 197-203.

ملاحق البحث

قائمة الاستقصاء

الزميل الفاضل والزميلة الفاضلة مقدمي الرعاية الطبية بمحافظة بني سويف تحية طيبة، أما بعد:
فيقوم الباحثين بعمل بحث عن إطار مقترح لتأثير الفكاهاة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة " دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف"
ونظرًا لكونك من ضمن عينة الدراسة تم اللجوء إليك وأتطلع للتعاون والمشاركة في الإجابة عن هذه القائمة، وأحيطك علمًا أن مشاركتك اختيارية وترجع

لتفضلك، كما أحيط سيادتكم علما بأن البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وختاما يتقدم الباحثين بخالص شكره وتقديره لكم جميعا على تعاونكم المثمر والبناء والذي أتمني أن يسهم في تحقيق الفائدة للجميع ، ويؤكد الباحثان أن إجاباتكم سوف يتعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي .

الباحثان

أولا : البيانات الشخصية يرجى تعبئة البيانات التالية:

س 1: الجنس ذكر () أنثى ()

س 2: المسمى الوظيفي

طبيب بشري () طبيب أسنان () علاج طبيعي () تمريض ()
صيدلي ()

س 3 : عدد سنوات الخبرة في العمل .

أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنة () 10 - 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

ثانيا : الفكاهاة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير والقيادة

الخيرة

من فضلك حدد إلى أي مدى توافق على مدى توافر هذه

حيث يتكون هذا الجزء من الاستبيان من عدد من المحاور الرئيسة، كل محور تم صياغته بعدد من الفقرات / الأسئلة، أرجو الإجابة على جميع الفقرات من خلال وضع إشارة (√) في الخانة الممثلة لما هو الواقع لديكم.

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
فكاهة التآلف Affiliative humor						
1	عادة يحب مديري الضحك كثيراً مع					
2	ليس مديري مضطراً للعمل يجد لإضحاك					
3	دائماً ما يجعل مديري الآخرين يضحكون					
4	يضحك مديري كثيراً مع أصدقائه.					
5	عادة يحب مديري قول النكات أو تسلية الناس .					
6	يستمتع مديري بإضحاك الناس.					
7	يمزح مديري كثيراً مع أصدقائه .					
8	عادة يستطيع مديري التفكير في أشياء بارعة ليقولها عندما يكون مع أشخاص آخرين					
الفكاهة العدوانية Aggressive humor						
9	إذا ارتكب شخص ما خطأ فسوف يزعجه مديري كثيراً.					
10	لا يشعر الناس بالإهانة أو الأذى أبداً بسبب روح الدعابة لدى مديري في العمل.					
11	عند إلقاء النكات أو قول أشياء مضحكة، فإن مديري عادة يشعر بقلق شديد بشأن الطريقة التي يتعامل بها الآخرون مع الأمر.					
12	لا يعجب مديري عندما يستخدم الناس					

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
	الفكاهة كوسيلة لانتقاد أو إهانة شخص ما.					
13	أحيانًا يفكر مديري في شيء مضحك للغاية لدرجة أنه لا يستطيع منع نفسه من قول ذلك حتى لو لم يكن مناسبًا للموقف.					
14	لا يشارك مديري أبدًا في الضحك على الآخرين، حتى لو كان كل أصدقائه يفعلون ذلك.					
15	إذا كان مديري لا يحب شخصًا ما فعادة ما يستخدم الفكاهة أو المضايقة للتخفيف من حدته.					
16	حتى لو كان هناك شيء مضحك حقًا بالنسبة لمديري فلن يضحك أو يمزح بشأنه إذا تعرض شخص ما للإهانة.					
سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير						
1	أحاول تبني إجراءات محسنة للقيام بعملية					
2	أحاول تغيير الطريقة التي يتم بها تنفيذ وظيفتي من أجل أن تكون أكثر فاعلية					
3	أحاول تحسين الإجراءات الخاصة بالوحدة					

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
	الصحية أو المستشفى					
4	أحاول إنشاء طرق عمل جديدة أكثر فاعلية بالوحدة الصحية أو المستشفى					
5	أقدم اقتراحات بناءة لتحسين كيفية عمل الأشياء داخل بالوحدة الصحية أو المستشفى					
6	أحاول تصحيح الإجراءات أو الممارسات الخاطئة.					
7	أحاول التخلص من الإجراءات الزائدة عن الحاجة أو غير الضرورية					
8	أحاول تنفيذ حلول للمشاكل التنظيمية الملحة.					
9	أحاول تقديم مناهج عمل جديدة لتحسين الكفاءة.					
القيادة الخيرة Benevolent Leadership						
1	عندما يتعاون معي مشرفي يشبه أحد أفراد					
2	يكسر مشرفي كل طاقته / طاقتها للاعتناء					
3	يعبر مشرفي عن قلقه بشأن حياتي اليومية.					
4	يظهر مشرفي عادةً اهتمامًا طيبًا براحتي.					
5	سيساعدني مشرفي عندما أكون في حالة					
6	يعتني مشرفي عناية فائقة بالمرؤوسين الذين قضوا وقتًا طويلاً معه /معها.					

إطار مقترح لتأثير الفعالية التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: الدور المعدل للقيادة الخيرة " دراسة تطبيقية على مقدمي الرعاية الصحية بمحافظة بني سويف

م	العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
7	يلبي مشرفي احتياجاتي وفقًا لطلباتي الشخصية.					
8	يشجعني مشرفي عندما أواجه مشاكل شاقة.					
9	يعتني مشرفي جيدًا بأفراد عائلتي أيضًا.					
10	يحاول مشرفي فهم السبب في عدم أدائي					
11	يتعامل مشرفي مع ما يصعب علي فعله أو إدارته في الحياة اليومية					