

The Role of Resonant Leadership in Predicting Voice and Helping Behavior: The Mediating Role of Prosocial Motivation

Ashraf Youssef Hammam^{*}

¹ Assistant Professor- Department of Business Administration- The Higher Institute of E-Commerce Systems in Sohag, Egypt, Associate Professor, College of Business Administration, Taif University, Kingdom Saudi Arabia.

^{*} Corresponding Author: Ashraf Hammam (ausleem@yahoo.com)

دور القيادة الرنانة في التنبؤ بسلوك الصوت وسلوك المساعدة: الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي

أشرف يوسف همام^{*}

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد المعهد العالي لنظم التجارة الإلكترونية بسوهاج- مصر، أستاذ إدارة الأعمال المشارك- كلية إدارة الأعمال- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

* الباحث المراسل: أشرف همام (ausleem@yahoo.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/3/6

Revised

مراجعة البحث

2025/2/23

Received

استلام البحث

2025/2/2

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.3.1>

Abstract:

Objectives: The current research aimed to test the relationship between resonant leadership and both voice and helping behavior as two forms of prosocial behaviors in the workplace, and the role of prosocial motivation as a mediating variable in this relationship.

Methods: The research relied on the descriptive analytical approach. The research community represented all employees in service and industrial organizations in the city of Taif in the Kingdom of Saudi Arabia. The research sample amounted to (533) employees from these organizations, the number of which is (54) organizations. The SPSS program and the path analysis method were used through the (Smart PLS) program in analyzing the sample questionnaires.

Results: The study reached a set of results, there is a significant positive relationship between resonant leadership and helping behavior while there is no significant relationship between resonant leadership and voice behavior. There is a significant positive relationship between resonant leadership and prosocial motivation. Prosocial motivation has a significant overall effect on the relationship between resonant leadership and voice behavior while it has a partial significant effect on the relationship between resonant leadership and helping behavior.

Conclusions: The research presented a number of recommendations that would enhance the level of resonant leadership behaviors and practices, and prosocial motivation, which in turn is reflected in improving and enhancing prosocial behaviors such as voice behavior and helping behavior, and thus increasing the competitiveness of these organizations.

Keywords: social learning theory; resonant leadership; prosocial motivation; voice behavior; helping behavior.

الملخص:

الأهداف: تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرنانة وكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة بوصفهما شكلين من أشكال السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل، ودور الدافع الاجتماعي الإيجابي بوصفه متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. بلغت عينة البحث (533) موظفاً من هذه المنظمات والبالغ عددها (54) منظمة. تم استخدام برنامج SPSS وأسلوب تحليل المسار من خلال برنامج (Smart PLS) في تحليل استبيانات العينة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك المساعدة، بينما لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك الصوت، وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي، الدافع الاجتماعي الإيجابي له تأثير معنوي كلي في علاقة القيادة الرنانة بسلوك الصوت، بينما له تأثير معنوي جزئي في علاقة القيادة الرنانة بسلوك المساعدة.

الخلاصة: قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة، والدافع الاجتماعي الإيجابي، والتي تنعكس بدورها في تحسين وتعزيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية مثل سلوك الصوت وسلوك المساعدة، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات.

الكلمات المفتاحية: نظرية التعلم الاجتماعي؛ القيادة الرنانة؛ الدافع الاجتماعي الإيجابي؛ سلوك الصوت؛ سلوك المساعدة.

الاستشهاد

Citation

همام، أشرف. (2025). دور القيادة الرنانة في التنبؤ بسلوك الصوت وسلوك المساعدة: الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (3), 256 - 282.

Hammam, A. Y. (2025). The Role of Resonant Leadership in Predicting Voice and Helping Behavior: The Mediating Role of Prosocial Motivation. *Global Journal of Economics and Business*, 15(3), 256-282. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.3.1> [In Arabic]

المقدمة:

تتمثل أحد الاتجاهات المحتملة للأفراد الذين يشاركون بنشاط في الحياة الاجتماعية والجماعية هو الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. تم تعريف السلوكيات الاجتماعية الإيجابية على إنها "أعمال اجتماعية إيجابية يتم تنفيذها لإنتاج والحفاظ على رفاهية وسلامة الآخرين" (Brief & Motowidlo, 1986, 710). يشير إليها (Houston, 2008, 182) على إنها "أفعال موجهة تجاه فرد آخر (أو أفراد) يحددها المجتمع على أنها مفيدة بشكل عام لهدفه (أو أهدافهم)". عمومًا، يشار إليها بالتفاعلات الإيجابية مع الآخرين، وتوصف أيضًا بأنها إجراءات تطوعية بدأت لمساعدة أو إفادة الآخرين (Assante & Momanu, 2021). أيضًا، هي سلوكيات ذاتية وتهدف إلى تحسين الوضع الراهن (Grant & Ashford, 2008; Li & Bao, 2020). لم يتم تحديد هذه السلوكيات في توصيف الوظائف. تتنوع السلوكيات التي يتضمنها مصطلح "السلوك الاجتماعي الإيجابي"، مثل أداء المزيد من العمل أكثر مما هو مطلوب، العمل الإضافي (سلوكيات تقديرية أو سلوكيات خارج الدور)، محاولة تغيير ظروف العمل، التفكير في طرق لتحسين الوظيفة، مساعدة أو إفادة الآخرين، الإبلاغ عن المخالفات، التطوع، مشاركة الإجراءات وكذلك التهذئة، وأمور أخرى (Brief & Motowidlo, 1986; Grant & Ashford, 2008; Li & Bao, 2020; Assante & Momanu, 2021). تتشابه هذه البناءات في التعرف على السلوك الاجتماعي الإيجابي. تعتبر سلوكيات صوت الموظف وسلوكيات مساعدة الموظف لزملاء العمل من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، والتي تؤدي إلى نتائج إيجابية مختلفة لدى الأفراد (Grant and Ashford, 2008; Rubbab & Naqvi, 2020; Wang et al., 2020).

يشير سلوك الصوت إلى السلوكيات التي يقدم الموظفون من خلالها اقتراحات أو توصيات بشكل استباقي يمكن أن تعزز الكفاءة التنظيمية والتعبير عن مخاوفهم بشأن المشاكل الحالية والمحتملة في المنظمة، كما أنه مهم لأداء المنظمات ويسهم في التحسين والتعلم المستمر (Morrison, 2011; Lapointe & Vandenberghe, 2018). يُعد سلوك الصوت أحد سلوكيات مواطنة التحدي Challenging citizenship behaviors (Grant & Mayer, 2009). لذلك، فإنه يتجاوز مجرد النقد ويهدف إلى تغيير الأشياء لصالح المنظمة (Van Dyne & LePine, 1998). في الواقع، ثبت أن سلوك الصوت له علاقة موجبة معنوية بسلوك العمل الابتكاري (عويس، 2013) (Nazir et al., 2021a; Lee et al., 2021; Sharif et al., 2024)، إبداع الموظف (Saleem et al., 2021b; et al., 2020; Soomro et al., 2021; Nazir et al., 2021b)، نية الموظف في البقاء في العمل والمنظمة (Zakkariya & Aboobaker, 2021)، ازدهار مكان العمل والرفاهية النفسية للعاملين (Yousaf et al., 2019; Hasan & Kashif, 2021)، والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي (Jha, 2021).

يُنظر إلى سلوك المساعدة على أنه سلوك خارج الدور يجعل الآخرين يكسبون أكثر أو يخسرون أقل، ويفيد أعضاء المنظمة من خلال المساعدة في أداء مجموعات العمل كمساعدة الآخرين في المهام (Wang et al., 2020). تتضمن هذه السلوكيات أفعال اعتبارية تعزز العلاقات وتحافظ عليها، ولها أهمية متزايدة حيث يصبح العمل أكثر ارتباطًا ويتطلب تعاونًا بين الموظفين (Van Dyne & LePine, 1998; Wang et al., 2020). يُعد سلوك المساعدة أحد سلوكيات المواطنة الانتمائية Affiliative citizenship behaviors (Grant & Mayer, 2009). في حقيقة الأمر، تبين أن سلوك المساعدة له علاقة موجبة معنوية بالأداء (Frazier & Tupper, 2018). علاوة على ذلك، فإن سلوك المساعدة ذات طبيعة انتمائية affiliative وتعاونية، وبالتالي يساهم في زيادة الثقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد والرفاهية الشخصية بين أولئك الذين يشاركون في المساعدة (Grant & Mayer, 2009). هذه النتائج الإيجابية المرتبطة بالمساعدة قادت الباحثين إلى تحديد سلوك المساعدة على أنه "ظاهرة حاسمة في المنظمات" (Ng & Van Dyne, 2005, 515).

أظهرت دراستي (Mao et al., 2017; Wang et al., 2020) إن البحث السابق عن مقدمات السلوكيات التقديرية - سلوكيات المواطنة التنظيمية - وجد عوامل الدافعية (أي الاستعداد لهذه السلوكيات) وعوامل الموارد (أي القدرة على هذه السلوكيات) هما عاملان مهمان للتنبؤ بهذه السلوكيات. يستمد البحث الحالي من الدراسات السابقة الدافع الاجتماعي الإيجابي، والمتمثل في رغبة الفرد في أن يكون له تأثيرًا إيجابيًا على حياة الآخرين، كأحد الموارد. أظهرت الدراسات ذات الصلة أن هذا الدافع له تأثيرًا معنويًا على سلوكيات ونتائج العمل المهمة. سلوك مساعدة الآخرين (Grant & Mayer, 2009; Choi & Moon, 2016; Li & Bao, 2020)، مبادرة الموظف (De Dreu & Nauta, 2009)، تحقيق مستويات أعلى من الإبداع بجانب الدافع الداخلي (Grant & Berry, 2011)، سلوك المواطنة التنظيمية (Arshad et al., 2020; Arshad et al., 2021; Shao et al., 2019)، الالتزام التنظيمي (Kim & Kim, 2021; Arshad et al., 2021)، سلوك مشاركة المعرفة وإبداع الموظف (Kim & Kim, 2021; Göhler et al., 2023)، سلوكيات العمل الإيجابية (Li & Bao, 2020)، الارتباط الوظيفي (Castanheira et al., 2016)، العمل التطوعي والعاطفة الإيجابية (Ong et al., 2019)، المناورة على المهام وتحسين أداء المهمة (Grant, 2008a; Shao et al., 2019)، والأنشطة الاجتماعية الإيجابية غير الإلزامية التي تحدث عادة في البيئة التنظيمية (Aydinli-Karakulak et al., 2016). تشير هذه النتائج إلى أن الدافع الاجتماعي الإيجابي لديه القدرة على نقل الأفراد إلى عالم إحداث فرق للآخرين من خلال عملهم. وعلى الرغم من ذلك، لا توجد دراسة - على حد علم الباحث - تناولت تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك الصوت، سوي دراسة (Grant & Mayer, 2009)، وعلي سلوك المساعدة سوي ثلاث دراسات (Grant & Mayer, 2009; Choi & Moon, 2016; Li & Bao, 2020). ومن ثم تتسم هذه النوعية من الدراسات بالندرة.

حدد (Grant and Berg, 2011)، من منظور مقدمات الدافع الاجتماعي الإيجابي، أربع فئات من العوامل التي قد تشكل الدافع الاجتماعي الإيجابي للأفراد، الفروق الفردية وتصميم الوظيفة العلائقية والمكافآت الجماعية والقيادة. تلقت القيادة، على وجه الخصوص، اهتمامًا محدودًا إلى حد ما مقارنة بالفئات الأخرى في تشكيل الدافع الاجتماعي للموظفين (Eva et al., 2020). يُنظر إلى القيادة (كأحد العوامل الدافعية) على أنها عامل موقفي حاسم يتنبأ بالدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين مثل القيادة الأخلاقية (Li & Bao, 2020; Xia & Fan Yang, 2020; Eva et al., 2020)، القيادة التحولية (Zhu & Akhtar, 2014; Løvaas et al., 2020)، القائد الموثوق به المُلهم (Hattke & Hattke, 2019)، والقيادة الخادمة لها تأثير مُعدل

Moderating إيجابي في علاقة قبول الطلاب الجامعيين في الاشتراك في البرامج التطوعية والدافع الاجتماعي الإيجابي لهم (Veres et al., 2020). أيضًا، وجدت القيادة كمؤشر تنبؤ بسلوك الصوت مثل القيادة الأخلاقية (Cheng et al., 2014; Yousaf et al., 2019; Islam et al., 2019; Saleem et al., 2020; Nazir et al., 2021b)، القيادة الروحية (Zakkariya & Aboobaker, 2021)، القيادة الأبوية (عويس، 2013) (Jia et al., 2020; Soomro et al., 2021)، القيادة الخادمة (Chen et al., 2018; Sharif et al., 2024)، القيادة التحولية (Nabi & Liu, 2021; Vandenbergh, 2018)، والقيادة الموثوق بها (Hsiung, 2012; Gonzalez, 2018). أيضًا، في التنبؤ بسلوك المساعدة مثل القيادة الأخلاقية (Liu, 2016)، القيادة التحولية (Zhu & Akhtar, 2014)، والقيادة المتواضعة (Mao et al., 2017).

على الرغم من التطورات الأخيرة في نظرية القيادة والبيئة الحالية للتغيير في المنظمات، وكما سيتضح من الدراسات السابقة، لا توجد دراسة - على حد علم الباحث - تناولت تأثير القيادة الرنانة أو المتناغمة على كل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة من ناحية، والتأثير من خلال الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي من ناحية أخرى. لذلك، يسعى البحث الحالي إلى مساعدة القادة أو المشرفين على فهم أهمية سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة في تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين، ودور هذا الدافع في تعزيز تأثير القيادة الرنانة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة للمرؤوسين في مكان العمل. ومن ثم، زيادة، الأداء، الرضا الوظيفي، مستوى المبادرة والإبداع، الاستقرار في العمل، والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية للمرؤوسين.

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (Tabche et al., 2024) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرنانة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود مرونة التابعين كمغدير وسيط. طبقت الدراسة على عينة قوامها (467) مفردة من العاملين في منظمات مختلفة في الإمارات العربية المتحدة. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحقق الدور الوسيط الجزئي لمرونة التابعين في هذه العلاقة. أكدت الدراسة على أن سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة تعزز من مرونة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين.
- قامت دراسة (Abdelmotalieb et al., 2022) باختبار ما إذا كانت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك الصوت تتوقف على الدافع الاجتماعي الإيجابي. من خلال عينة مكونة من (341) ممرضة من إحدى المستشفيات الكبرى في جمهورية مصر العربية، وجدت الدراسة علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة وسلوك الصوت، وقوة هذه العلاقة تتوقف على مستوى الدافع الاجتماعي لمفردات العينة، حيث كانت العلاقة أقوى بالنسبة للمفردات ذات الدافع الاجتماعي الإيجابي الأقل مقارنة بمن هن أعلى في الدافع الاجتماعي الإيجابي. أكدت الدراسة على أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يمكن أن يكون مؤشر تنبؤ قوي بسلوك صوت الموظف.
- استكشفت دراسة (Parr et al., 2021) تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة وتبادل العضو القائد والدعم التنظيمي المدرك على الارتباط الوظيفي ونتائج المرضى (جودة رعاية الوحدة، سلامة المرضى، رضا المرضى). أجريت الدراسة على عينة بلغت (252) ممرضًا وموظفًا كتابيًا بقسم سلامة المرضى في مؤسسات الرعاية الصحية في نيوزيلندا. توصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة تساعد على تعزيز العلاقات الإيجابية في العمل، إدراك جودة رعاية الوحدة، سلامة المرضى، ورضا المرضى. كما أنها تؤدي إلى تعزيز الدعم التنظيمي، تبادل العضو القائد، والارتباط الوظيفي.
- قامت دراسة (Li & Bao, 2020) باختبار تأثير الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل الإيجابية (من بينها سلوك المساعدة) للعاملين، والدور المعدل من خلال الاستقلال الذاتي للوظيفة. تمت الدراسة على عينة بلغت (200) موظف من العاملين بصناعات مختلفة في الصين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي لسلوكيات العمل الإيجابية (مثل: سلوك المساعدة).
- هدفت دراسة (عبادي وعطا، 2020) إلى التعرف على الإسهام النسبي لكل من الإدارة اليقظة ذهنيًا والتواضع الفكري والتعلق بالعمل في التنبؤ بالقيادة المتناغمة (الرنانة) لدى القادة التريبيين. طبقت الدراسة على عينة قوامها (427) قائد وقائدة في بعض المدارس الحكومية في مصر والسعودية. وجدت الدراسة أن المتغيرات أسهمت معا في التنبؤ بالقيادة المتناغمة بنسبة (60%) وكان التعلق الآمن بالعمل أكثر المتغيرات تأثيرًا في التنبؤ بسلوكيات وممارسات القيادة الرنانة أو المتناغمة.
- توجهت دراسة (Ali & Kashif, 2020) نحو إظهار تأثير القيادة الرنانة والصداقة في مكان العمل وثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي المعياري من خلال الدور الوسيط للرحمة في العمل. تمت الدراسة على عينة حجمها (442) موظفًا في الخطوط الأمامية في مؤسسات الرعاية الصحية في باكستان. أوضحت النتائج الدور الإيجابي لسلوكيات وممارسات القيادة الرنانة في تعزيز الالتزام التنظيمي المعياري وسلوك الرحمة للموظفين، سلوك الرحمة للموظفين في مكان العمل يُريد من فاعلية تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة على الالتزام المعياري لهم. أكدت الدراسة على أن سلوك الرحمة للموظفين كان نتيجة اكتسابه وتعلمه من القادة أو المشرفين عليهم.
- استهدفت دراسة (Thomas, 2020) تحديد علاقة الوعي الذاتي بفاعلية القائد في مستويات إدارية مختلفة. طبقت الدراسة على عينة قوامها (152) مفردة من مدراء في مستويات إدارية مختلفة في منظمات الخدمة العامة المتنوعة، الصحية، الاجتماعية، والاتصالات في ويلز. وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين الوعي الذاتي وفعالية القائد. يتسم القادة ذوي الرنين الفعال على المستوى الاستراتيجي بوعي ذاتي أقل من أولئك

الموجودين في أي مستوى آخر، بينما يتمتع القادة ذوي الرنين الفعال على المستويات التشغيلية والإدارية العليا بوعي ذاتي أكبر. أكدت الدراسة على أن القادة أو المشرفين المباشرين للموظفين يتمتعون بوعي ذاتي أكبر، ومن ثم فإن الذكاء العاطفي لديهم أعلى، وهو أحد سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة أو المتناغمة.

- سعت دراسة (الربيعي، 2019) نحو معرفة العلاقة بين القيادة الرنانة والنجاح التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة بلغت (50) ممدبر ومسؤول بمدرسة التربية بالرصافة الثانية في العراق، تدعم نتائج الدراسة دور سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة في تحقيق وتعزيز النجاح التنظيمي.
 - استكشفت دراسة (Casale, 2017) العلاقة بين القيادة الرنانة وتكرار الأعمال الفظه أو الفوضوية بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التمريض. تمت الدراسة على عينة قوامها (260) عضو هيئة تدريس من (17) كلية تمريض. توصلت الدراسة إلى أن تحسين وتعزيز سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة للمشرفين المباشرين أدت إلى انخفاض تكرار الأعمال الفوضوية بين أعضاء هيئة التدريس.
 - استهدفت دراسة (Choi & Moon, 2016) قياس العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك مساعدة الفرد للزملاء في مكان العمل. طبقت الدراسة على عينة حجمها (304) موظف ومشرف في عدد من المنظمات في كوريا الجنوبية. وجدت الدراسة إن الأفراد الذين لديهم دوافع اجتماعية إيجابية عالية قادتهم نحو الميل إلى تبني سلوك مساعدة الآخرين.
 - قامت دراسة (Bawafaa et al., 2015) بتحليل تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة للمدربين على التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي للممرضات. اعتمدت الدراسة على عينة بلغت (1216) ممرضة من الممرضات المسجلات العاملات في مناصب رعاية المرضى المباشرة في المستشفيات من تسع مقاطعات كندية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة أدت إلى زيادة وتعزيز كل من التمكين الهيكلي والرضا الوظيفي للممرضات، ظهر التمكين الهيكلي وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرنانة والرضا الوظيفي للممرضات.
 - هدفت دراسة (Lasching et al., 2014) إلى التعرف على دور القيادة الرنانة في تمكين العاملين والحد من الأعمال الفظه أو الفوضوية والاحتراق النفسي، ومن ثم تحسين الرضا الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة قوامها (1241) ممرضة متخصصة في رعاية المرضى في تسعة منظمات صحية في كندا. تدعم نتائج الدراسة دور مناهج القيادة الإيجابية التي تمكن الممرضات وتنشط الأعمال الفظه والاحتراق النفسي في مكان العمل في بيئات العمل التمريضية. توفر النتائج أيضاً دعماً تجريبياً لمفهوم القيادة الرنانة، وهي نظرية جديدة نسبياً لمقاربات أو مداخل القيادة التي تركز على العلاقات.
 - استهدفت دراسة (Wagner et al., 2013) تحديد علاقة القيادة الرنانة بكل من الاتصال الروحي (روحانية مكان العمل)، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وبحث الدور الوسيط للقيادة الرنانة في العلاقة بين تمكين الفرد وكل من الاتصال الروحي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على عينة بلغت (148) ممرضة مسجلة تم اختيارها عشوائياً في مستشفيات جامعة ألبرتا في كندا. كشفت نتائج الدراسة عن دور القيادة الرنانة في تعزيز كل من الاتصال الروحي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في مكان العمل. القيادة الرنانة كانت سبب إيجابي معنوي في علاقة تمكين الفرد بكل من الاتصال الروحي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في مكان العمل.
 - سعت دراسة (Wagner, 2010) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الرنانة وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تمكين العاملين، وروحانية مكان العمل في القطاع العام والخاص. اعتمدت الدراسة على عينة حجمها (148) مفردة من مهنيي الرعاية الصحية في القطاع العام و (72) مفردة من القطاع الخاص في مستشفيات جامعة ألبرتا في كندا. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الرنانة وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تمكين العاملين، والشعور بالمجموعة للعاملين في القطاع العام فقط.
 - هدفت دراسة (Grant & Mayer, 2009) إلى التحقق من تأثير التفاعل بين الدافع الاجتماعي الإيجابي ودافع إدارة الانطباع على سلوكيات المواطنة الانتمائية (المساعدة والمجاملة) وسلوكيات مواطنة التحدي (الصوت في حل المشكلات). أجريت الدراسة على عينتين بلغ حجم العينة الأولى (228) موظف ومشرف في منطمتين لا تهدف إلى الربح في الغرب الأوسط للولايات المتحدة، بينما بلغ حجم العينة الثانية (455) موظف ومشرف من مجموعة متنوعة من المنظمات المختلفة في جنوب شرق الولايات المتحدة، بما في ذلك التكنولوجيا والحكومة والتأمين والمالية وخدمة الطعام وتجارة التجزئة والتصنيع والمنظمات الطبية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدافع الاجتماعي الإيجابي بمفرده، وبتفاعله مع دافع إدارة الانطباع، يعزز سلوكيات المواطنة الانتمائية. يعزز الدافع الاجتماعي الإيجابي بمفرده سلوكيات مواطنة التحدي، بينما عند تفاعله مع دافع إدارة الانطباع لم يكن له تأثير معنوي على سلوكيات مواطنة التحدي.
- يتضح من الدراسات السابقة إنها تناولت العلاقة بين القيادة الرنانة وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، تمكين العاملين، الشعور بالمجموعة، روحانية مكان العمل، الأعمال الفوضوية، الاحتراق النفسي، التمكين الهيكلي، النجاح التنظيمي، انعكاس المهمة، اليقظة الذهنية، التعلق أو الارتباط بالعمل، سلوك الرحمة، الوعي الذاتي، الدعم التنظيمي، وتبادل العضو القائد. أما في ضوء متغيرات البحث الحالي لا توجد دراسة تناولت علاقة القيادة الرنانة بسلوك الصوت، وسلوك المساعدة كبناءات مستقلة. أيضاً، تتسم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت، وسلوك المساعدة بالندرية على مستوى الدراسات الأجنبية بشكل عام، وعدم وجودها على مستوى الدراسات العربية بشكل خاص. لم تتناول الدراسات السابقة، على حد علم الباحث، دور الدافع الاجتماعي الإيجابي (متغير وسيط) بين القيادة الرنانة (متغير مستقل) وكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة (متغيرين تابعين).

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

كما يتضح مما تقدم من مقدمة البحث وعرض الدراسات السابقة، لم تُعط المكتبة العربية الاهتمام الكافي لدراسة العوامل السياقية (مثل القيادة الرنانة) ومدى تأثيرها في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للعاملين، مع تجاهل الملحوظ لدراسة تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة أو المتناغمة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة. فعلي حد علم الباحث لم تتناول دراسة عربية دراسة هذا التأثير. أيضاً، تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك الصوت وسلوك المساعدة، والدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي بين القيادة الرنانة وكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة. أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، وعلى الرغم من ندرتها، فإنها تناولت العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة (Ouakouak et al., 2020; Li & Bao, 2020; Abdelmotaleb et al., 2022; Grant & Mayer, 2009; Choi & Moon, 2016). بينما لم تتناول أي دراسة تأثير القيادة الرنانة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عن طريق الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي في هذا التأثير. يحاول البحث الحالي الكشف عن تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة، في ظل وجود الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، حيث لم تتناول دراسة تجريبية سابقة اختبار هذا المنظور.

من ناحية أخرى، نادى عدد من الباحثين باختبار تلك العلاقات. أشارت دراسة (Eva et al., 2020) إلى أن هناك عدد محدود من الدراسات التي تناولت تأثير الدافع الاجتماعي على سلوك المساعدة في مكان العمل، والنتائج بحاجة إلى دراسات مستقبلية لإمكانية تعميمها. أوضح بعض الباحثين (Hsiung, 2012; Yan & Xiao, 2016; Nazir et al., 2021a) أنه على الرغم من أن القادة يلعبون أدواراً مهمة في عملية الصوت، إلا أن الدراسات التجريبية حول هذا الموضوع لا تزال قليلة، ويجب استخدام نماذج مختلفة من القيادة لمعرفة علاقتها بسلوك الصوت في مكان العمل. أوصت دراسة (Ouakouak et al., 2020) بمزيد من البحث حول تأثير نماذج مختلفة من القيادة على دوافع الموظفين في مكان العمل بخلاف الدافع الداخلي. أظهرت دراسة (Li & Bao, 2020) إن تأثير القيادة على الدافع الاجتماعي الإيجابي غير حاسم، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل لاختبار تأثير القيادة كممارسة عاطفية اجتماعية على الدافع الاجتماعي الإيجابي في مكان العمل. استجابة لهذه النداءات، وسعيًا في التصدي لهذه الفجوات البحثية، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل يوجد تأثير للقيادة الرنانة على سلوك الصوت بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الرنانة على سلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الرنانة على الدافع الاجتماعي الإيجابي للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير للدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك الصوت للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير للدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير متداخل للدافع الاجتماعي الإيجابي في تأثير القيادة الرنانة على كل من سلوك الصوت للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير متداخل للدافع الاجتماعي الإيجابي في تأثير القيادة الرنانة على سلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وأثرها في الأداء التنظيمي، وتحدي الوضع الراهن، ومساعدة زملاء العمل وزيادة حجم التعاون بينهم، واستقرار بقاء الموظف بالمنظمة. وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن أن يسهم هذا البحث من الناحية العلمية، ومن الناحية العملية على النحو الآتي:

- **الأهمية العلمية:** سوف تسهم هذه الدراسة في فهم دور الدافع الاجتماعي الإيجابي في مدى تأثير القيادة الرنانة أو المتناغمة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة داخل المنظمات. وفي ذلك تتناول الدراسة أحد الموضوعات المهمة، وهو دور كل من القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي في التنبؤ بسلوك الصوت وسلوك المساعدة. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة سوف تسهم من الناحية العلمية في تقديم وجهة نظر جديدة في تفسير هذه العلاقات التي نالت القليل من اهتمام الباحثين بشكل عام (الدافع الاجتماعي الإيجابي وتأثيره على سلوك الصوت وسلوك المساعدة) والتي لم تنل اهتمام الباحثين (تأثير القيادة الرنانة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة ودور الدافع الاجتماعي الإيجابي في هذا التأثير)، وتجاهلتها الدراسات العربية بشكل خاص. وبالتالي، فإن البحث الحالي يُسهم في عملية التراكمية العلمية.
- **الأهمية العملية:** من خلال تحليل تأثير القيادة الرنانة، على الدافع الاجتماعي الإيجابي من ناحية، وعلى سلوك الصوت وسلوك المساعدة من ناحية أخرى. إضافة إلى تحليل آلية الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط. يحاول هذا البحث تقديم بعض التوصيات المهمة للممارسين من مدبري ومسؤولي المنظمات محل البحث. يمكن لتلك التوصيات أن تسهم في بلورة مفهوم سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي ودورهما في تعزيز سلوك الصوت وسلوك المساعدة في مكان العمل، ومن ثم يمكن أن يكون هذا البحث، وما يتوصل إليه من نتائج، وما يطرحه من توصيات، ذات قيمة بالنسبة للمنظمات محل البحث بصفة خاصة، والمنظمات العربية بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تأثير القيادة الرنانة بوصفها أحد سلوكيات وممارسات القيادة، والسياقات التنظيمية بمنظومات الأعمال، وبين سلوك الصوت وسلوك المساعدة، مع تناول دور الدافع الاجتماعي الإيجابي بوصفه أحد محددات الدوافع الاجتماعية الإيجابية ومتغيراً وسيطاً Mediator في علاقة تأثير القيادة الرنانة بكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة، وذلك بالتطبيق على المنظمات الخدمية والصناعية المدنية العاملة بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. وبشكل أكثر تفصيلاً، يسعى البحث إلى قياس وتحليل:
- مدى تأثير القيادة الرنانة على سلوك الصوت للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.
 - مدى تأثير القيادة الرنانة على سلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.
 - مدى تأثير القيادة الرنانة على الدافع الاجتماعي الإيجابي للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.
 - مدى تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك الصوت للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.
 - مدى تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.
 - دور الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط بين القيادة الرنانة وكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة لدى العاملين بالمنظمات محل البحث.
 - مدى إمكانية اشتقاق نموذج بنائي (هيكلي) للعلاقات بين القيادة الرنانة لدى القادة أو المشرفين وكل من الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة للعاملين بالمنظمات محل البحث.
 - تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المنظمات محل البحث على تعزيز مستوى سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة لدى القادة أو المشرفين، وتعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي، سلوك الصوت وسلوك المساعدة لدى العاملين بالمنظمات محل البحث، ومن ثم زيادة الاستدامة التنظيمية لهذه المنظمات.

الخلفية النظرية وفروض الدراسة:

نظرية التعلم الاجتماعي (SLT) Social Learning Theory :

يعتمد إطار العمل على نظرية التعلم الاجتماعي (SLT). تفترض هذه النظرية إن اكتساب الفرد أو تعلمه لاستجابات أو أنماط سلوكية من خلال موقف أو إطار اجتماعي - مراقبة ما يفعله الآخرون، ومحاكاة النماذج أو القدوة منهم - يتم على نحو بدلي من خلال التفاعلات الاجتماعية. إن الأعراف أو الأنماط السلوكية في المنظمات يعززها الأفراد الذين يراقبون الآخرين ويتعلمون السلوكيات التي يتم تشجيعها والتي يتم إحباطها. قد يسعى الأفراد بعد ذلك إلى تكرار سلوكيات وإدراكات الآخرين في محيطهم. على هذا النحو، يعمل القائد أو المشرف المباشر كمصدر مهم يأخذ الموظفون منه إشاراتهم الاتجاهية والسلوكية. يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال التفاعلات الاجتماعية وإن بيئتهم لها تأثيراً عليهم. وبالمثل (أو على نحو مشابه)، عندما تكون هناك إيجابية في العمل، يمكن أن تؤدي تجربة التفاعلات الإيجابية إلى سلوكيات إيجابية بين الموظفين (Bandura, 1977, 1986). ويؤكد ذلك عدد من الدراسات (Nazir et al., 2021b; (2020; Frazier & Tupper, 2018; Ali & Kashif, 2020; Eva et al., 2020). يتمكن الأعضاء من الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة بنشاط (أو بفعالية) للبحث على إنتاج السلوكيات الإيجابية في العمل (Wagner et al., 2013). تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على أن الفرد يكتسب سلوكاً محدداً من خلال التعرف على الأفراد الأكثر احتمالاً، وأن يكونوا صادقين، وصادقين في سلوكهم. على وجه الخصوص، يولي الموظفون مزيداً من الاهتمام لتصرفات قائدهم كمرجع (Stouten et al., 2013).

القيادة الرنانة Resonant Leadership:

يعتبر أسلوب القيادة الرنانة أو المتناغمة أحد أساليب القيادة التي تركز على الأفراد والعلاقات. تثير أساليب القيادة الموجهة نحو العلاقات مشاعر إيجابية بين الموظفين، وقد وجد أن القيادة الرنانة، وهي أسلوب قيادة موجه نحو العلاقات، تثير المشاعر الإيجابية بين الموظفين (Boyatzis & visionary leaders، الذين "يدفعون الأفراد نحو الأحلام المشتركة من خلال مشاركة المعرفة والتأثير الذي يُمكن الآخرين من العمل والابتكار" (Cummings, 2004, 77)، الثاني: قادة التدريب coaching leaders الذين يركزون على تطوير الآخرين، الثالث: قادة الانتماء affiliative leaders، الذين يُقيمون علاقات قوية مع موظفيهم، والرابع: القادة الديمقراطي democratic leaders، الذين يبنون الإجماع ويعززون الابتكار والعمل الجماعي والتعاون (Cummings, 2004; Wagner, 2010). لذلك، عرّف (Laschinger et al., 2014, 7) القيادة الرنانة بأنها "بناء علاقات متبادلة مع الموظفين على أساس الذكاء العاطفي المقترن بالتدريب والإرشاد".

تعتمد القيادة الرنانة على الذكاء العاطفي، ومن ثم يمتلك القادة المتناغمون سمات الذكاء العاطفي للوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات بفعالية (Laschinger et al., 2014; Cope & Murray, 2017; Thomas, 2020; Parr et al., 2021). وهم بذلك، لديهم الفعالية في حل النزاعات وقادريين على متابعة الحلول الديمقراطية التعاونية والانتمائية (Cope & Murray, 2017). أكد (Goleman, 1998, 37) إن القيادة الرنانة هي "فن إقناع الأفراد بالعمل نحو هدف مشترك" وليس الهيمنة. لذلك، يري (White et al., 2019) إن القيادة الرنانة هي إطار يعتمد بشكل كبير على الذكاء العاطفي والاجتماعي، كما إنها اكتسبت شعبية كإطار عمل مفاهيمي في السنوات العشرين الماضية من خلال تعلم القيادة بالذكاء

العاطفي بواسطة (Goleman et al., 2004). ومن خلال القيادة الرنانة عن طريق (Boyatzis and McKee, 2005)، عندما دعم المؤلفون الإطار النظري ببيانات من مجالات الإدارة وعلم النفس والسلوك التنظيمي والتعليم والطب وعلم الفسيولوجيا العصبية.

يعتبر الذكاء العاطفي والمرونة هما مهارات قيادية ضرورية، يدمج القادة الذين يتسمون بالفعالية هذه المهارات في أسلوب قيادتهم (Turk, 2018). يتميز القادة الذين يستخدمون باستمرار مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية للتعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين ومراقبتها والتفكير فيها بأنهم قادة يتمتعون بالرنين أو التناغم (Boyatzis & McKee, 2005; Ouakouak et al., 2020). يتمتع القادة المتناغمون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي (Boyatzis & McKee, 2005). إنهم يتمتعون بمهارات عالية في استخدام ذكائهم العاطفي للتعاطف مع الآخرين، وبناء علاقات ثقة، وإدارة عواطفهم بشكل منتج (McKee & Massimilian, 2006). إن قيادتهم الإيجابية والمتحمسة تخلق علاقات تناغم مع أولئك الذين يقودونهم (Goleman et al., 2002). تخلق هذه العلاقات الرنانة بيئة تآزرية يكون فيها الأفراد متفانين بشأن المستقبل ومتحفزين لتحقيق أهداف مشتركة (McKee et al., 2008). يؤكد (Boyatzis & McKee, 2013; Boyatzis & McKee, 2005) على أن هناك سلوكيات وممارسات أساسية يتسم بها القادة المتناغمون، بخلاف كفاءات الذكاء العاطفي، هي اليقظة الذهنية، الأمل، الرحمة، والتعاطف. تتضمن اليقظة الذهنية Mindfulness أن يصبح القائد مدرّجاً لذاته، عقلياً وجسدياً وعاطفياً وروحياً (McKee & Massimilian, 2006). من أجل الانخراط في اليقظة الذهنية، تقترح دراسة (McKee & Massimilian, 2006) أنه يجب على القادة أو المشرفين أن يشاركوا في عملية موجهة نحو طرح الأسئلة وتقييمها ودعمها بدقة وتقييم ودعم رفاهيتهم ورفاهية الآخرين، كما تؤكد الدراسة على أنه يجب على القادة أو المشرفين المشاركة في هذه العملية من أجل تطوير الوعي والقدرة على رؤية أنفسهم في أعين الآخرين. تؤكد دراسة (عبادي وعطا، 2020) ودراسة (Cope & Murray, 2017) هذا المنظور، حيث تتعامل القيادة الرنانة مع المشكلات والقضايا من خلال التركيز على اللحظة الحالية والانفتاح والاستجابة دون إصدار حكم. لتعزيز الأمل Hope، يجب على القادة أو المشرفين الانخراط في عملية متجهة نحو تحديد وتنفيذ رؤية ممكنة وملهمة للمستقبل بدقة. تري دراسة (McKee & Massimilian, 2006) أن تعزيز الأمل ينطوي على أكثر من مجرد البقاء متفاناً في مواجهة الشدائد، وتؤكد الدراسة على أنه يجب على القادة أيضاً تقييم وتنفيذ استراتيجيات تركز على الحلول بدقة للحفاظ على آمالهم. تؤكد دراسة (الربيعي، 2019) ودراسة (White et al., 2019) هذا المنظور في سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة.

من أجل إظهار الرحمة Compassion، يجب على القادة تحديد وإدراك آمال وأحلام وتحديات وتجارب الأفراد الذين من حولهم (Boyatzis & McKee, 2013). تؤكد بعض الدراسات (الربيعي، 2019) (Ali & Kashif, 2020; Lenka & Gupta, 2020) على الارتباط الإيجابي للقيادة الرنانة بسلوكيات الرحمة. بالنسبة للتعاطف Empathy، أوضح (McKee & Massimilian, 2006) أن الرحمة أحد العناصر الأساسية للتعاطف. يعتبر التعاطف مكوناً حيوياً لقدرة القائد أو المشرف المتناغم على بناء علاقات قائمة على الثقة. يجب أن يجسد القادة المتناغمون التعاطف باعتباره "عملية الشعور بالأفراد" (Turk, 2018). يستخدم القادة المتناغمون التعاطف في تحريك الأفراد في اتجاه إيجابي (Goleman et al., 2002). تؤكد بعض الدراسات على الدور الإيجابي للقيادة المتناغمون في تنمية الثقة فيمن حولهم والتكيف مع مشاعرهم (Squires et al., 2010; Laschinger et al., 2014). لذلك تم تعريف القيادة الرنانة بأنها "سلوك القادة الذين يُظهرون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، ويتناغمون مع مشاعر من حولهم، ويستخدمون التعاطف ويديرون عواطفهم بفعالية لبناء علاقات قوية وثقة وخلق مناخ التفاؤل الذي يلهم الالتزام" (Squires et al., 2010). (916)

حددت بعض الدراسات سلوكيات أخرى تتسم بها القيادة الرنانة. أوضحت دراسة (Lenka & Gupta, 2020) ضمن أبعاد مقياس القيادة الرنانة بُعد الحالة المزاجية الإيجابية Positive mood. أشارت دراسة (Lenka & Tiwari, 2016) إلى أن الإيثار بُعداً إضافياً لأسلوب القيادة الرنانة. يرى الباحث أنه بطبيعة الحال يمكن أن يكون هناك ربط بين سلوكيات الأمل، الرحمة، والتعاطف وبين الحالة المزاجية الإيجابية للفرد. أيضاً، بين القيادة الموجهة بالعلاقات والتي تعتمد على العاطفة الإيجابية والإيثار. في ضوء ما تم عرضه لسلوكيات القيادة الرنانة واعتمادها على كفاءات الذكاء العاطفي والاجتماعي، يتفق البحث الحالي مع مفهوم القيادة الرنانة الذي وضعه معهد تيليوس للقيادة Telios Leadership Institute والذي ورد في دراسة (Casale, 2015, 23) واعتمدت عليه، وينص هذا المفهوم على "يستخدم القادة المتناغمون مهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي لتجديد أنفسهم، وإنشاء علاقات إيجابية، وتعزيز بيئة صحية وحيوية لإشراك الآخرين نحو هدف مشترك. يفعلون ذلك من خلال اليقظة الذهنية والأمل والرحمة والتعاطف".

سلوك الصوت Voice Behavior

يعتبر سلوك صوت الموظف سلوك تقديري وجزءاً أساسياً من سلوك الدور الإضافي، كما أنه سلوك استباقي (Rubbab & Naqvi, 2020; Soomro et al., 2021). على الرغم من أن سلوك الصوت يمثل استجابة لعدم الرضا الوظيفي، فقد ركزت الدراسات الحديثة على كيفية اعتبار سلوك الصوت كمناسبة حيث يقدم الموظفون النقد البناء، مما يساعد المنظمات على تحسين عملياتها وبالتالي المساعدة في الأداء الأفضل (Zakkariya et al., 2021). لذلك، يُعرف سلوك صوت الموظف على أنه "الاتصال التقديري للأفكار أو الاقتراحات أو الاهتمامات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل بهدف تحسين أداء المؤسسة أو الوحدة" (Morrison, 2011, p. 375). تم الكشف عن أن سلوك صوت الموظف مؤثر وفعال لكل من أماكن العمل وكذلك المنظمات (Nazir et al., 2021b). يوصف سلوك الصوت بأنه سلوك إيجابي وعملي يهدف إلى تحسين ظروف العمل، وعُرف سلوك صوت الموظف بأنه "السلوك غير المطلوب الذي يؤكد على التعبير عن التحدي البناء بقصد التحسين بدلاً من مجرد النقد" (Van Dyne & LePine, 1998, 109). يُستخدم أيضاً سلوك صوت الموظف "لوصف العمليات التنظيمية التي تُمكن الموظفين من الشعور بالمعلومات الجيدة وإبداء

الرأي حول ما يجري في منظماتهم" (Knight and Haslam, 2010, p. 721). يحدث سلوك الصوت ضد الوضع الراهن ومشاكل مكان العمل المتجذرة بعمق في المنظمة (Nazir et al., 2021b). أيضًا، يتم التعبير عن سلوك صوت الموظف على أنه "أي نوع من الآلية أو الهيكل أو الممارسة، والتي توفر للموظف فرصة للتعبير عن رأيه أو المشاركة في صنع القرار داخل المنظمة" (Lavelle et al., 2010, p. 396). عمومًا، تشير المفاهيم المعاصرة لسلوكيات صوت الموظف على أنها سلوكيات الموظف الموجهة نحو تحسين وتعزيز عملية التغيير الإيجابي في المنظمة والترويج لها (عويس، 2013) (Hsiung, 2012; Cheng et al., 2014; Yan & Xiao, 2016; Chen et al., 2018; Lapointe & Vandenberghe, 2018; Yousaf et al., 2019; Rubbab, & Naqvi, 2020; Lee et al., 2021).

يرى (Van Dyne and LePine, 1998) إن سلوك الصوت تقديري وموجه نحو التحدي، إلا أنه محفوف بالمخاطر. بمجرد أن يشعر التابعون بأن التكاليف المحتملة لسلوك الصوت تفوق الفوائد المحتملة منه، يتم حجب هذا السلوك التقديري كثيرًا (Yan & Xiao, 2016). على ما سبق، يرى الباحث أنه يمكن تعريف سلوك صوت الموظف البناء بأنه مجموعة السلوكيات الطوعية الاختيارية التي تمثل أحد السلوكيات الاجتماعية الإيجابية ويتضمن التغيير البناء من خلال التواصل مع زملاء العمل والرؤساء بهدف التوصل لتحسين الأوضاع.

القيادة الرنانة وسلوك صوت الموظف:

أوضح الباحث إن أسلوب القيادة الرنانة يعتمد على الذكاء العاطفي والاجتماعي، اليقظة الذهنية، الرحمة، الأمل، والتعاطف. يسعى القادة أو المشرفين ذوي الرنين إلى تمكين المرؤوسين من خلال التدريب، تنمية الثقة، والتكيف مع مشاعرهم. لديهم القدرة على، متابعة الحلول الديمقراطية التعاونية والانتمائية، إنتاج وإعادة إنتاج السلوكيات الإيجابية، التركيز على الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للمرؤوسين، مما يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية. علاوة على ذلك، نظرًا لقدرة القادة ذوي الرنين على التواصل الاجتماعي والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل بسهولة، فإنهم قادرون على بناء روابط اجتماعية قوية مع المرؤوسين في العمل، مما قد يؤدي إلى الشعور بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل. تناغم القادة ذوي الرنين مع أفكار وعواطف الآخرين، فكرة التزامن هذه مدعومة من قبل (Laschinger et al., 2014, 8) الذي يؤكد على أن القادة ذوي الرنين هم "متعاطفون وعاطفيون وملتزمون ولديهم القدرة على قراءة الأفراد والمجموعات بدقة". على غرار القادة التحويليين، يتمتع القادة ذوي الرنين برؤية ويسعون جاهدين لخلق بيئات متفائلة وملهمة من خلال العرض التوضيحي والتدريب والالتزام (Squires et al 2010; Cope & Murray, 2017). يلهم القادة ذوي الرنين المرؤوسين بتغيير سلوكهم من خلال الرؤية والرحمة والحالة المزاجية الإيجابية (Lenka & Gupta, 2020)، ويقومون بإشراك أعضاء الفريق للعمل نحو هدف مشترك، والذي يتم من خلال اليقظة الذهنية والأمل والرحمة (White et al., 2019). يتعلم المرؤوسون ويستجيبون وفقًا لذلك، وهو ما يتوافق مع افتراضات نظرية التعلم الاجتماعي.

حدد البحث باستمرار أن أسلوب قيادة المشرف له تأثير على سلوك المرؤوس (Zakkariya & Aboobaker, 2021). حددت الدراسات دور العوامل السياقية مثل أسلوب القيادة في تعزيز سلوك صوت الموظف، على سبيل المثال، القيادة التحويلية (Chen et al., 2018; Sharif et al., 2024)، القيادة الأخلاقية (Nazir et al., 2021b; Saleem et al., 2020; Islam et al., 2019)، القيادة الروحية (Zakkariya & Aboobaker, 2021)، القيادة الخادمة (Yan & Xiao, 2016; Lapointe & Vandenberghe, 2018)، القيادة المؤثوق بها (Hsiung, 2012; Gonzalez, 2018)، القيادة الأبوية (عويس، 2013) (Jia et al., 2020; Soomro et al., 2021; Nabi & Liu, 2021).

يُعتبر سلوك صوت الموظف موجه إلى حد كبير نحو الإيثار وذو طبيعة اجتماعية إيجابية (Grant and Ashford, 2008). أوضحت بعض الدراسات وجود تأثير موجب معنوي لبعض السلوكيات أو الممارسات التي ترتبط بالقادة ذوي الرنين على سلوك صوت الموظف. الذكاء العاطفي (Berry et al., 2018; Wang et al., 2021; Jha, 2021)، اليقظة الذهنية (Afolabi, 2013; Abera, 2020; Dirican & Erdil, 2020; Xie et al., 2021)، الرؤية والأمل (Wang et al., 2020)، الرحمة (Yang et al., 2019; Nisar et al., 2020; Wee & Fehr, 2021)، التعاطف (Hasan & Kashif, 2021)، في ضوء هذه النتائج، وافترضات نظرية التعلم الاجتماعي، يتوقع الباحث أن تؤثر القيادة الرنانة وبشكل إيجابي سلوك صوت الموظف. ونظرًا لعدم وجود دراسة قامت باختبار تجريبي لتأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة بشكل مجمل البعد على سلوك صوت الموظف، ورغبة من الباحث في قياس هذا التأثير، يمكن اقتراح الفرض الأول (ف1) كما يلي:

ف1: تؤثر القيادة الرنانة تأثيرًا إيجابيًا على سلوك الصوت لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

سلوك المساعدة Helping Behavior:

يمثل سلوك المساعدة غريزة إنسانية لمساعدة الآخرين بدءًا من المشاكل الشخصية إلى المهنية (Memon et al., 2020). اهتمت الدراسات بسلوك المساعدة في مكان العمل وتم تناوله في أشكال مختلفة مثل السلوك الاجتماعي الإيجابي (Grant and Ashford, 2008)، سلوك المواطنة التنظيمية (Nelissen et al., 2017)، والأنشطة التطوعية (Finkelstein et al., 2005). أصبح سلوك المساعدة مهمًا بشكل متزايد في السنوات الأخيرة حيث أصبح العمل أكثر ترابطًا. يتضمن سلوك المساعدة إجراءات في مكان العمل مثل التطوع للقيام بأشياء تساعد مجموعة العمل أو مساعدة زملاء العمل في مهامهم (Van Dyne & LePine, 1998). يجسد سلوك المساعدة بعض العناصر الأساسية لسلوك المواطنة من حيث "مساعدة الآخرين طواعية أو منع حدوث مشكلات متعلقة بالعمل" (Podsakoff et al., 2000, 516). يعتبر سلوك المساعدة تجاه زملاء العمل هو أحد أنواع سلوك المواطنة المعروف بالفائدة للقيادة (Zhu & Akhtar, 2014). على سبيل المثال، تساعد مساعدة زملاء العمل في مهمة يعتمد عليها القائد في تعزيز الأهداف المتعلقة بمهمة

القائد (Poon, 2006). علاوة على ذلك، إذا ساعد المرؤوسين المتمرسون (أو ذوي الخبرة) في توجيه الموظفين الجدد، فقد يُمكن ذلك القائد من "الحفاظ على الطاقة" وتكريس وقته للجوانب الأكثر أهمية في الوظيفة (Zhu & Akhtar, 2014). على ما سبق، يرى الباحث أنه يمكن تعريف سلوك مساعدة الموظف لزملاء العمل بأنه مجموعة السلوكيات الطوعية الاختيارية التي تمثل أحد السلوكيات الاجتماعية الإيجابية ويتضمن مساعدة زملاء العمل في مهامهم طوعية بهدف إفادتهم.

القيادة الرنانة وسلوك مساعدة الموظف:

يُنظر إلى القيادة على أنها عامل موقفي حاسم يتنبأ بسلوك مساعدة الموظفين. أكدت الدراسات على التأثير الإيجابي لأساليب القيادة المختلفة على سلوك مساعدة الموظفين، مثل القيادة الروحية (Wang et al., 2020) القيادة الأخلاقية (Liu, 2016; Li & Bao, 2020)، القيادة التحويلية (Zhu & Akhtar, 2014)، القيادة المتواضعة (Mao et al., 2017). يُعد سلوك مساعدة الموظف موجه إلى حد كبير نحو الإيثار وذو طبيعة اجتماعية إيجابية (Grant & Mayer, 2009; Choi & Moon, 2016). أكدت بعض الدراسات على وجود تأثير موجب معنوي لبعض السلوكيات أو الممارسات التي ترتبط بالقيادة ذوي الرنين وسلوك مساعدة الموظف وسلوك المواطنة. أظهرت دراسة (Charbonneau & Nicol, 2002) إن الذكاء العاطفي مرتبط بمخرجات اجتماعية مهمة مثل السلوك الاجتماعي الإيجابي والفضيلة المدنية. أشارت دراسة (Abera, 2020) إلى أن Guil, Mestre, & Gil-Olarte, (2004) وجدوا ميل طلاب الجامعات الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عال نحو التصرف بطريقة تساعد على تحقيق إنجازات أكبر، وتشجع على سلوك المساعدة. وجدت دراستي (Afolabi, 2013; Abera, 2020) علاقة موجبة معنوية بين الذكاء العاطفي والسلوك الاجتماعي الإيجابي للأفراد، وتؤكد أن مثل هؤلاء الأفراد يتصرفون بطريقة اجتماعية إيجابية.

يلعب الذكاء العاطفي دورًا مهمًا في إظهار الموظفين لسلوكيات العمل التقديرية والتي توصف على أنها سلوكيات المواطنة لأن العواطف هي أحد العوامل الرئيسية التي تشكل السلوكيات البشرية (Dirican & Erdil, 2020). أظهرت دراسة (Turnipseed, 2018) إن الذكاء العاطفي يعزز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للموظفين، وتتفق معه دراسة (Dirican & Erdil, 2020) حيث أشارت إلى أن تأثير الذكاء العاطفي على الأفراد ينتج عنه استجابات عاطفية منهم لأولئك الذين يحتاجون إليها للمساعدة أو الدعم في العمل، كما يرتبط الذكاء العاطفي بالحالة المزاجية الإيجابية. يميل الأفراد الذين يتمتعون بمزاج إيجابي إلى الاهتمام بالآخرين، مما يزيد من احتمالية سلوكيات المساعدة (Dirican & Erdil, 2020). تؤكد دراسة (Miller, 2009) هذا المعنى حيث وجدت علاقة موجبة معنوية بين العاطفة الإيجابية والحالة المزاجية الإيجابية، وكل منهما له علاقة موجبة معنوية بسلوك المساعدة، كما وجد (Wang et al., 2020) علاقة إيجابية بين العاطفة الإيجابية وسلوك المساعدة. تمثل السعادة للموظفين في مكان العمل حالة عاطفية إيجابية، قد تدفع الموظفين إلى الميل نحو السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. فقد وجدت دراسة (Chee & Choong, 2014) علاقة موجبة معنوية بين الذكاء العاطفي والسعادة في مكان العمل، وتوصلت دراسة (Im et al., 2018) إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين السعادة في مكان العمل وسلوك المساعدة. كشفت بعض الدراسات عن وجود تأثير موجب معنوي لبعض سلوكيات أو ممارسات القيادة الرنانة الأخرى على سلوك المساعدة، مثل اليقظة الذهنية (Yang et al., 2019)، الرؤية والأمل (Wang et al., 2020). أوضح (Wang et al., 2020) إن القيادة الإيثارية لها تأثير إيجابي على نتائج مكان عمل الموظف، يمكن للقيادة الإيثارية أن تتنبأ بشكل كبير بالأداء خارج الدور للموظفين، أو ما يطلق عليها السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. أيضًا، أكد (Zhang & Long, 2016) بأن أساليب القيادة الإيثارية تفضي إلى سلوك المواطنة بين الأشخاص، أحد أبعاد القيادة الرنانة هو الإيثار (Lenka & Tiwari, 2016) ومن ثم فهي شكل من أشكال القيادة الإيثارية يمكن أن تفضي إلى سلوك المواطنة بين المرؤوسين من خلال خلق مناخ إيثاري.

ترتبط القيادة الإيجابية بالتأثير الإيجابي على الموظفين. تُعد القيادة الرنانة أحد أشكال القيادة الإيجابية، حيث أشارت نتائج دراسات القيادة الرنانة إلى علاقتها بتخفيض التوتر، وزيادة التعاون والعمل الجماعي (Cope & Murray, 2017)، تمكين العاملين والشعور بالمجموعة (Wagner, 2010)، الاهتمام بالعلاقات الإيجابية في العمل (Parr et al., 2021)، وجودة علاقة العضو القائد (Squires et al., 2010). يلهم القادة ذوي الرنين المرؤوسين من خلال الرؤية والرحمة والحالة المزاجية الإيجابية لتغيير سلوكهم (Lenka & Gupta, 2020)، ويقومون بإشراك أعضاء الفريق للعمل نحو هدف مشترك، والذي يتم من خلال اليقظة والأمل والرحمة (White et al., 2019). يتعلم المرؤوسون ويستجيبون وفقًا لذلك، وهو ما يتوافق مع افتراضات نظرية التعلم الاجتماعي. في ضوء هذه النتائج، وافترضات نظرية التعلم الاجتماعي، يتوقع الباحث أن تؤثر القيادة الرنانة وبشكل إيجابي سلوك مساعدة الموظف تجاه زملاء العمل. ونظرًا لعدم وجود دراسة قامت باختبار تجريبي لتأثير سلوكيات القيادة الرنانة بشكل مجمل البعد على سلوك مساعدة الموظف، ورغبة من الباحث في قياس هذا التأثير، يمكن اقتراح الفرض الثاني (ف2) كما يلي:

ف2: تؤثر القيادة الرنانة تأثيرًا إيجابيًا على سلوك المساعدة لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي Prosocial Motivation:

يرتبط بناء الدافع الاجتماعي الإيجابي ارتباطًا وثيقًا بمجال السلوك التنظيمي (Perry et al., 2010). تؤكد دراستي (Grant & Sumanth, 2009; Ullah et al., 2020) على أن فكرة الدافع الاجتماعي الإيجابي هي الرغبة في مساعدة الآخرين وقد اجتذبت اهتمامًا واسعًا في مجال المعرفة التنظيمية الإيجابية والسلوك التنظيمي نظرًا لنتائجها الإيجابية. يُعرف (Grant, 2008a, 48) الدافع الاجتماعي الإيجابي على أنه "الرغبة في بذل الجهد لإفادة الآخرين". يشير إليه (Bolino & Grant, 2016, 604) على أنه "الرغبة في إفادة الآخرين أو بذل الجهد بدافع الاهتمام بالآخرين". ينظر إليه (Grant &

(Hu & Liden, 2015, 1103) يرى (Berry, 2011, 74) باعتباره "الرغبة في إفادة الآخرين، مما يشجع الفرد على أن يأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين". يرى (Hu & Liden, 2015, 1103) إن الدافع الاجتماعي الإيجابي يسلط الضوء على الجانب الاجتماعي للعمل من خلال التأكيد على قلق واهتمام الأفراد حول كيفية تأثير أفعالهم على رفاهية الآخرين". يُعتبر الدافع الاجتماعي قوة دافعية تحفز الجهد على أساس المعنى والهدف لإفادة الآخرين، مثل زملاء العمل (Thuan & Thanh, 2021; Van der Voet & Steijn, 2020) ويتفق البحث مع هذا المفهوم. يمثل الموظفون ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية رصيداً قيماً للمنظمات وهم يُدعمون ويحمون المنظمة ضد المنافسة الشرسة وعدم التأكد المرتفع والتقدم التكنولوجي السريع، ويمثلون الموارد المفضلة لأي منظمة (Hu & Liden, 2015; Ullah et al., 2020; Arshad et al., 2021).

تؤكد بعض الدراسات (Grant & Sumanth, 2009; Grant & Berry, 2011; Nelissen et al., 2017; Arshad et al., 2021) على أهمية الدافع الاجتماعي الإيجابي الفردي في تعزيز نتائج الأداء الفردي، من منظور أن هذا الدافع ينشأ من رغبة الفرد في تحقيق الأهداف المحددة داخلياً، ويظل مرتبط بهوية الفرد. اقترح (Hu & Liden, 2015) إن الدافع الاجتماعي الإيجابي يعمل أيضاً على مستوى الفريق ويوفر قيمة إيجابية لفعالية الفريق. وجد (Rosenthal, 2017) إن الدافع الاجتماعي الإيجابي يرتبط بالخيارات المهنية. يأخذ الموظفون ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية بزمام المبادرة (De Dreu, 2009) يهتمون بأهداف زملائهم (Ullah et al., 2020). تقبل التعليقات السلبية لتحسين الذات (Korsgaard et al., 1997). يسعون إلى إكمال مهامهم وبأداء أفضل (Grant, 2008a; Lu et al., 2025). تقديم المساهمة في الإبداع (Grant & Berry, 2011). المشاركة في السلوك الشامل (Nelissen et al., 2017). أوضح (Grant, 2008a) إن الدافع الاجتماعي الإيجابي والدافع الداخلي يختلفان في أن الدافع الداخلي يؤكد على السرور والاستمتاع كمحركين للجهد، لكن الدافع الاجتماعي الإيجابي يؤكد على المعنى والهدف كمحركين للجهد. يتفق (Hu & Liden, 2015) مع هذا المنظور، حيث أشار إلى أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يختلف عن أشكال الدافعية الأخرى، مثل الدافع الداخلي intrinsic motivation الذي يشير إلى التركيز على الذات. أكدت دراسة (Bolino & Grant, 2016) على أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يمكن أن يشمل الإيثار، ولكن لا ينبغي بالضرورة أن يكون مساوياً له، إنه يشير إلى الاهتمام بالآخرين، وليس الاهتمام بالآخرين على حساب المصلحة الذاتية، وأوضحت دراسة (Van der Voet & Steijn, 2021) إلى أنه على عكس الإيثار، فإن السعي وراء الدافع الاجتماعي الإيجابي من خلال بذل الجهد لمساعدة الآخرين قد يؤدي إلى نتائج شخصية إيجابية، مثل الشعور بالرضا، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Steijn & van der Voet, 2019).

وجدت بعض الدراسات علاقة موجبة معنوية بين القيادة والدافع الاجتماعي الإيجابي، مثل القيادة الأخلاقية (Eva et al., 2020; Li & Bao, 2020; Xia & Fan Yang, 2020)، القيادة التحويلية (Zhu & Akhtar, 2014; Løvaas et al., 2020)، القيادة الموثوق بها الملهمة (Hattke & Hattke, 2019)، والقيادة الخادمة (Veres et al., 2020). أوضح (Grant & Berg, 2011) إنه من خلال تعزيز الشعور بالهوية الجماعية والالتزام تجاه الأهداف المشتركة، قد يعزز القادة الدافع الاجتماعي للموظفين لمساعدة الآخرين بدلاً من أنفسهم. تنتهي القيادة التحويلية، القيادة الموثوق بها، والقيادة الرنانة إلى نوعية القيادة الموجهة بالعلاقات مع الأفراد، وبالتالي، يتوقع الباحث وجود تأثيراً إيجابياً للقيادة الرنانة على الدافع الاجتماعي الإيجابي. يدعم ذلك، نتائج بعض الدراسات التي وجدت علاقة موجبة معنوية بين بعض سلوكيات أو ممارسات القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي، مثل اليقظة الذهنية (Berry, et al., 2018; Sawyer et al., 2022)، وسلوك الرحمة (Yang et al., 2019). وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يتأثر الأفراد بملاحظة النماذج التي يحتذى بها والتعرف على السلوك الأكثر ملاءمة بشكل غير مباشر من خلال ملاحظة الأفعال التي تثير إعجابهم. هؤلاء التابعين يكررون الاتجاهات والسلوكيات لقائدهم في أنشطتهم اليومية (Arshad et al., 2021). إن سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة، تدعو الموظفين إلى الشعور بمزيد من الالتزام والدافع الاجتماعي الإيجابي لإظهار السلوكيات التي تساعد في تحقيق نتائج أفضل في مكان العمل. وعليه، يتوقع الباحث وجود تأثيراً إيجابياً للقيادة الرنانة (كمغزير مجمل البعد) على الدافع الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين، ونظراً لعدم اختبار هذا التأثير تجريبياً في الدراسات السابقة، ورغبة من الباحث في قياس هذا التأثير تجريبياً، يمكن اقتراح الفرض الثالث (ف3) كما يلي:

ف3: تؤثر القيادة الرنانة تأثيراً إيجابياً على الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

يسعى الأفراد ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية إلى إحداث تأثير إيجابي على الآخرين من خلال عملهم (Grant, 2007; Frazier & Tupper, 2018). كما أنهم يميلون إلى الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية التي قد تفيد الآخرين. وجد الباحثون أن سلوك المواطنة تم التنبؤ به من خلال دوافع اجتماعية إيجابية (Shao et al., 2019; Arshad et al., 2020; Arshad et al., 2021)، أيضاً، العمل التطوعي (الأنشطة الاجتماعية الإيجابية غير الإلزامية التي تحدث عادة في البيئة التنظيمية) تم التنبؤ به من خلال دوافع اجتماعية إيجابية (Aydinli-Karakulak et al., 2016)، وكذلك، سلوك المساعدة (Grant & Mayer, 2009; Choi & Moon, 2016; Li & Bao, 2020)، وأيضاً سلوك الصوت (Grant & Mayer, 2009). أوضح (Grant & Berry, 2011) إن الدافع الاجتماعي الإيجابي يتمحور حول الآخر، لذلك، فإن الدافع الاجتماعي الإيجابي يدفع الأفراد إلى تبني منظور أو وجهات نظر الآخرين، وتوجيه انتباه الأفراد إلى إنتاج آراء ومقترحات وأفكار ليست بناءة فحسب، ولكنها مفيدة أيضاً للآخرين. تتفق دراساتي (Frazier & Tupper, 2020; Thuan & Thanh, 2020) مع هذا المنطق. أشار (Grant, 2007, 404) إلى أن الأفراد الذين لديهم دوافع اجتماعية إيجابية "من المرجح أن يقوموا باستثمار الوقت والطاقة في سلوكيات المساعدة التطوعية دون أن تردعهم التكاليف (التقديرات الشخصية من الآخرين أو ما يتحملونه من تكلفة شخصية) الشخصية لهذه السلوكيات". لا يعني ذلك أن الأفراد ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية يتجاهلون مصالحهم الذاتية (Frazier & Tupper, 2018). على العكس من ذلك، فإن الأفراد ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية لديهم وعي عميق بتأثير سلوكياتهم على الآخرين. ومع ذلك، فإن مصالحهم الذاتية تركز بشكل أكبر على التأثير على الآخرين بطريقة إيجابية. لذلك، فإنهم ينخرطون في سلوكيات اجتماعية إيجابية تمكنهم من تحقيق قيمهم

الموجهة نحو الآخر. ومن ثم، يتوقع الباحث أن المستويات الأعلى من الدافع الاجتماعي الإيجابي لدى الأفراد سوف تؤدي إلى مستويات أعلى من الانخراط في سلوكيات اجتماعية إيجابية. نظرًا لأن الدراسات الأجنبية التي قامت باختبار تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك الصوت وسلوك المساعدة تميزت بالندرة، ولا توجد دراسة عربية قامت باختبار هذا التأثير، ورغبة من الباحث في قياس هذا التأثير في بيئة عربية، يمكن اقتراح الفرض الرابع (ف4)، والفرض الخامس (ف5) كما يلي:

(ف4): يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي تأثيرًا إيجابيًا على سلوك الصوت لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

(ف5): يؤثر الدافع الاجتماعي الإيجابي تأثيرًا إيجابيًا على سلوك المساعدة لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

أوضح الباحث أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يشير إلى رغبة الفرد في إفادة أفراد أو مجموعات أخرى. ويتجه الأفراد ذوي المستويات العالية من الدوافع الاجتماعية الإيجابية إلى إيلاء أهمية لحماية وتعزيز رفاهية الآخرين بشكل عام. أيضًا، تؤثر العوامل الموقفية في العمل (مثل القيادة) على الدافع الاجتماعي الإيجابي، وخاصة إن البحث الحالي ينظر للدافع الاجتماعي الإيجابي على أنه ليس بناءً ثابتًا يشبه السمات Trait-like construct، بل هو قابل للتغيير، ويمكن اعتباره بناء يشبه الحالة State-like construct ويختلف عبر الزمن والمواقف، وهذا يتوافق مع وجهة نظر (Grant and Berg, 2011) حيث أوضحا إن الدافع الاجتماعي الإيجابي للفرد يمكن تعزيزه من خلال قائد فعال. أظهرت دراسة (Sosik et al., 2014) إن اتجاهات القادة وقيمهم وسلوكياتهم تمارس تأثيرًا كبيرًا على المتابعين، مما يؤدي إلى تحولهم إلى عقلية المؤثر. ومن ثم، يمكن أن يتأثر الدافع الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين بالعوامل الموقفية مثل وجود قائد متناغم في العمل، خاصة وأن هذا النوع من القيادة مدفوع بالإيثار (كأحد سمات القيادة الرنانة) وليس بالأنانية. يجب على القادة المتناغمون غرس الدوافع الاجتماعية الإيجابية في المرؤوسين. وفقًا لنظرية التعلم الاجتماعي، فإن القادة أو المشرفين ذوي الرنين هم نماذج جذابة وذات مصداقية يمكن للمرؤوسين محاكاتها لفهم سياقهم الاجتماعي.

تنعكس السلوكيات والممارسات للقادة أو المشرفين ذوي الرنين مثل الزكاء العاطفي والاجتماعي، اليقظة الذهنية، الرحمة، التعاطف، الرؤية، الأمل، والإيثار في الدوافع الاجتماعية الإيجابية للمرؤوسين، يسلط الدافع الاجتماعي الإيجابي الضوء على القيمة الأكبر لحماية وتعزيز رفاهية وفوائد الآخرين (Eva et al., 2020). تؤكد دراسة (Ong et al., 2019) على انعكاس بعض هذه السلوكيات أو الممارسات في الدافع الاجتماعي الإيجابي للأفراد مثل العاطفة الإيجابية والإيثار. يتأثر المرؤوسون بشدة بما يقوله القادة ذوي الرنين لأنهم يسرون في الحديث من خلال غرس المعنى والهدف والسلوك الاجتماعي الإيجابي في العمل اليومي ويهتمون بالعلاقات الإيجابية مع المرؤوسين (Bawafaa et al., 2015; Turk, 2018; White et al., 2019). ومن ثم، يمكنهم ربط دوافع المرؤوسين الاجتماعية بالنوايا الاجتماعية الإيجابية. أشار (Zhu and Akhtar, 2014; Li & Bao, 2020) إلى أنه يمكن للقادة التأثير على السلوك الاجتماعي الإيجابي للمرؤوسين من خلال استخدام العديد من الأساليب التي تعتمد على نزع الدافع الاجتماعي الإيجابي لديهم. أشار الباحث إلى أن الأفراد ذوي الدوافع الاجتماعية الإيجابية يميلون إلى الانخراط في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. أيضًا، تأكيد عدد من الدراسات على أن سلوك المواطن، العمل التطوعي، سلوك الصوت، وسلوك المساعدة. أمكن التنبؤ بهم من خلال الدافع الاجتماعي الإيجابي. على ما تقدم، يتوقع الباحث إن القيادة الرنانة ستقود الموظفين إلى الانخراط في سلوكيات الصوت وسلوكيات المساعدة من خلال تعزيز دوافعهم الاجتماعية الإيجابية. ويتفق هذا التوقع مع نظرية التعلم الاجتماعي. نظرًا لعدم وجود دراسة سابقة تجريبية تناولت الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي في إمكانية تحسين وتعزيز تأثير القيادة الرنانة على سلوك الصوت وسلوك المساعدة في مكان العمل، ورغبة من الباحث في اختبار ذلك، يمكن اقتراح الفرض السادس (ف6)، والفرض السابع (ف7) كما يلي:

(ف6): يلعب الدافع الاجتماعي الإيجابي دورًا وسيطًا إيجابيًا بين القيادة الرنانة وسلوك الصوت لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

(ف7): يلعب الدافع الاجتماعي الإيجابي دورًا وسيطًا إيجابيًا بين القيادة الرنانة وسلوك المساعدة لدى العاملين بالمنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة لبناء الأساس النظري، مع استخدام الطريقة البحثية الملائمة لتحقيق أهداف البحث. قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء واحدة لجمع البيانات المطلوبة لاختبار نموذج البحث والتأكد من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض البحث، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى.

أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

- البيانات الأولية: وقد تم جمعها لغرض الجانب التطبيقي، اعتمادًا على قائمة الاستقصاء كمصدر في الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.
- البيانات الثانوية: وقد تم جمعها من الدراسات والأدبيات الأساسية والحديثة والتي تناولت مفاهيم البحث بهدف إعداد الإطار النظري للبحث وتأسيس المفاهيم وأهم المقاييس المستخدمة لقياسها، والوقوف على العلاقات بينها، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من المنظمات ذات الصلة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المنظمات الخدمية والصناعية المدنية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية، والتي تتمثل في (54) منظمة (الهيئة العامة للإحصاء، 2022: الغرفة التجارية بمدينة الطائف). تمثل هذه المنظمات جزءاً من الواجهة الاقتصادية للمملكة العربية السعودية وتمثل شكلاً لقدرتها التنافسية، كما أنها تقدم عدد متنوع من الخدمات والسلع التي تفي باحتياجات أفراد المجتمع. نظراً لاعتبارات الوقت والتكلفة، قام الباحث بالتواصل (الاتصال الهاتفي وبالزيارات الشخصية) مع (50% = 27) منظمة تم اختيارها عشوائياً بهدف عرض فكرة وأهداف الدراسة على المسؤولين وحثهم على المشاركة في البحث من خلال الاستجابة لتعبئة بيانات وأسئلة قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث. وافقت (17) منظمة خدمية وصناعية على المشاركة في البحث، وهي جامعة الطائف، مجمع الملك فيصل الطبي، إدارة التعليم العام، مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، فندق أوالف الطائف، مستشفى النهضة، أمانة الطائف، الاتصالات السعودية، البنك الأهلي التجاري، مصرف الراجحي، البريد السعودي، الشركة السعودية للكهرباء، الخطوط الجوية السعودية، فندق ميريديان الهدا، مصنع شركة أسمنت أم القري، فرع مصنع شركة الوسائل لأنظمة الري، وفرع الشركة السعودية الحديثة لصناعة الأسلاك والكابلات المتخصصة.

نظراً لطبيعة متغيرات البحث والتي تؤثر في جميع أوجه العمل في المنظمات على اختلاف طبيعتها، ولا تقتصر ممارستها على قسم أو إدارة معينة بعينها خاصة الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة، فقد تمثلت وحدة المعاينة في الموظفين السعوديين، والذي ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية السعودي، العاملين بتلك المنظمات وتم اختيارهم عشوائياً من الأقسام المختلفة داخل المنظمات، وذات تخصصات متباينة ومؤهلات علمية مختلفة، وذلك بهدف إنشاء عينة متنوعة من المشاركين يمثلون مجموعة واسعة من المهن، وبالتالي تسهيل تعميم نتائج البحث. ولصعوبة الحصول على إطار حديث للمعاينة يشتمل على كل الموظفين في هذه الأقسام بتلك المنظمات، تم تحديد عدد الموظفين المستهدف استقصاؤهم بـ (40) موظفاً لكل منظمة، ويُعد هذا العدد كافياً للحكم على الدافع الاجتماعي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة بين موظفي المنظمة الواحدة.

تم وضع مفردات القياس من المقاييس الموجودة في الأدبيات المرتبطة بمتغيرات البحث لوضع قائمة أولية بمفردات قائمة الاستقصاء. ولتأكيد كفاءة قائمة الاستقصاء أو صدق المحتوى Content Validity قبل تنفيذ عملية جمع البيانات الرسمية، قام الباحث بإجراء اختباراً تجريبيّاً عبر مقابلات متعمقة مع ثلاثة من أساتذة إدارة الأعمال من ثلاث جامعات و(30) مشاركاً من المنظمات موضع التطبيق. قام الباحث بتعديل قائمة الاستقصاء في ضوء ما ورد من ملاحظات على بعض العبارات.

تم توزيع (680) قائمة استقصاء بواقع (40) قائمة استقصاء لكل منظمة. هذا، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستقصاء المدار ذاتياً Self-administered Questionnaire، وبمساعدة مجموعة من الزملاء أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة الأعمال، وتم اختيار المفردات بشكل عشوائي من مختلف الأقسام داخل كل منظمة. تم استرداد (589) قائمة استقصاء من هذه المنظمات. بعد مراجعة تلك القوائم تبين أن (533) قائمة صالحة للتحليل، ومن ثم يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي (533) مفردة بنسبة (78.4%). يعتبر حجم العينة مناسب، حيث أوضحت دراسة (Singh & Masuku, 2014) أنه في ظل مجتمع يزيد عن (100000) مفردة، وباستخدام مستوى ثقة (95% and P=0.5) يكون حجم العينة (عدد الردود) المناسب (400) مفردة، كما أن حجم العينة (عدد الردود) المناسب، يتحقق عندما تكون نسبة عدد مفردات القياس إلى عدد الردود تساوي (1 : 10)، ويتضمن هذا البحث (26) مفردة من مفردات القياس، وعلى ذلك، يزيد عدد الردود عن (260) استجابة. ومن ثم، فإن حجم العينة ليس مشكلة في هذا البحث. تمت عملية جمع البيانات من عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء الذي أعدت لهذا الغرض في الفترة من 2024/5/30 حتى 2024/1/27.

قام الباحث بتحليل الخصائص الديموغرافية (ملحق رقم (1) القسم الثاني) لمفردات العينة تبين أن (61%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور ونسبة (39%) من الإناث، كما أن النسبة الكبرى من عينة البحث (30%) هم من فئة الشباب الذين تراوحت أعمارهم بين (30) و(35) سنة، يليها نسبة من تراوحت أعمارهم بين (36) و(40) سنة (26%)، ثم من تراوحت أعمارهم بين (25) و(29) سنة (20%)، ومن كانت أعمارهم أقل من (25) سنة بنسبة (12%)، ثم من تراوحت أعمارهم بين (41) و(50) سنة (10%)، ومن كانت أعمارهم أكبر من (50) سنة بنسبة (2%). وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، جاء الحاصلون على شهادات جامعية أولى (69%) من عينة البحث، يليهم الحاصلون على ماجستير (19%)، ثم من لديهم درجة أقل من جامعية (7%)، وأخيراً الحاصلون على درجة الدكتوراه وما يعادلها (5%).

نظراً لأن البيانات تم جمعها من خلال أسلوب واحد، وهو أسلوب الاستقصاء المدار ذاتياً. لا يمكن تجاهل إمكانية تحيز أو تباين الطريقة المشتركة Common method bias or variance، وهو التباين الذي يرجع إلى طريقة القياس أكثر من المفاهيم التي يتم قياسها، وتؤثر على صدق الاستنتاجات حول العلاقة بين المتغيرات التي يتم قياسها. تم استخدام بعض العلاجات الإجرائية وتضمن ذلك الفصل بين مؤشرات التنبؤ ومتغيرات المحك لجعلها تبدو غير ذات صلة، وتم ضمان سرية المستجيبين وعدم الكشف عن هويتهم لتقليل التحيز في الرغبة الاجتماعية، وعدم وجود إجابات صح أو خطأ، تم اختبار الاستبيان لتجنب الأسئلة الغامضة وغير الضرورية والصعبة، واستخدمت أدوات قياس ذات خصائص نفسية ثبت صدقها وصلاحياتها.

استخدم الباحث اختبار هارمان للعامل الوحيد Harman's one-factor test كأسلوب تشخيصي لتقييم إلى أي مدى قد يمثل تحيز أو تباين الطريقة المشتركة مشكلة. تم إدخال جميع مقاييس البحث في التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة تحليل المحاور الرئيسية العاملية Principal Axis Factoring (بدون تدوير) (with no Rotations). تم اختيار عامل واحد لدراسة مقدار التباين الذي يمكن

تفسيره بواسطة عامل عام وحيد. يكون خطر التحيز للطريقة المشتركة المستخدم في جمع البيانات مرتفعاً إذا كان هذا العامل العام الوحيد يفسر أكثر من 50% من التباين الكلي (Le & Lei, 2019). أفادت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بأن العامل العام الوحيد فسر (27.3%) من التباين الكلي، بقيمة جذر كامن Eigenvalue بلغت (33.5). تماشيًا مع هذه النتيجة، لا يوجد دليل على تحيز أو تباين الطريقة المشتركة. من ناحية أخرى، لم تشر مصفوفة الارتباط (الجدول رقم 1)) إلى أي متغيرات عالية الارتباط، في حين أن الدليل على تحيز الطريقة المشتركة يؤدي عادةً إلى ارتباطات عالية للغاية $r > 0.90$ (معامل الارتباط أكبر من 0.90) (Soto-Acosta et al., 2018). وبالتالي، تشير العلاجات الإجرائية والإحصائية إلى أن تحيز أو تباين الطريقة المشتركة لا يمثل مصدرًا للقلق تجاه البحث الحالي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وأسلوب قياسها:

اعتمد الباحث على مفردات القياس Measurement items التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، لضمان صدق وثبات أداة البحث، وقام بتعديلها لتناسب مع طبيعة البحث ومجموعه. تم قياس جميع المتغيرات باستخدام مفردات متعددة، وتم قياس جميع المفردات على مقياس ليكرت من خمسة نقاط 5-point Likert-type scale تتراوح من 1 (غير موافق تمامًا) إلى 5 (موافق تمامًا).

القيادة الرنانة (RL):

يشير مصطلح (RL) إلى استخدام القادة أو المشرفين لمهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي لتجديد أنفسهم، وإنشاء علاقات إيجابية، وتعزيز بيئة صحية وحيوية لإشراك الآخرين نحو هدف مشترك، ويفعلون ذلك من خلال اليقظة الذهنية والأمل والرحمة والتعاطف. ومن ثم يشير هذا المصطلح إلى ما يتمتع به القادة أو المشرفين من كفاءات شخصية واجتماعية مثل الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمه (Estabrooks et al., 2009) والذي اعتمد في بناءه على عدد من الدراسات ذات الصلة بمصطلح (RL)، وطوره (Cumings et al., 2010)، وبلغ معامل الثبات ألفا لهذا المقياس (0.96) في دراسة (Wagner, 2010)، وبلغ (0.83) في دراسة (Melissa, 2022) ويتكون هذا المقياس من (10) مفردات (10 - 1)، (ملحق رقم (1) القسم الأول).

الدافع الاجتماعي الإيجابي (PM):

يشير مصطلح (PM) إلى قوة دافعية القادة أو المشرفين والتي تحفز الجهد على أساس المعنى والهدف لإفادة الآخرين ورفاهيتهم في مكان العمل. قام الباحث باستخدام المقياس الذي قدمه (Grant, 2008a)، وتمت مراجعته لاحقًا بواسطة (Grant & Sumanth, 2009). بلغ معامل الثبات ألفا لهذا المقياس (0.89) في دراسة (Rosenthal, 2017)، وبلغ (0.86) في دراسة (Arshad et al., 2020). يتكون هذا المقياس من (5) مفردات (15 - 11)، (ملحق رقم (1) القسم الأول).

سلوك الصوت (VB):

يشير مصطلح (VB) إلى مجموعة السلوكيات الطوعية الاختيارية للأفراد والتي تمثل شكلاً من أشكال السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يتضمن التغيير البناء من خلال التوجه بالاتصالات مع زملاء العمل والرؤساء أو المشرفين بهدف التوصل لتحسين الأوضاع في مكان العمل. اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمه (Van Dyne & LePine, 1998)، وبلغ معامل الثبات ألفا لهذا المقياس في دراسة (Sharif et al., 2024) (0.89). يتكون هذا المقياس من (6) مفردات (21 - 16)، (ملحق رقم (1) القسم الأول).

سلوك المساعدة (HB):

يشير مصطلح (HB) إلى مجموعة السلوكيات الطوعية الاختيارية للأفراد والتي تمثل شكلاً من أشكال السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي يتضمن إجراءات في مكان العمل مثل التطوع للقيام بأشياء تساعد مجموعة العمل أو مساعدة زملاء العمل في مهامهم. اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس المطور الذي قدمه (Podsakoff et al., 1990)، واعتمدت عليه بعض الدراسات، مثل دراسة (Xia et al., 2019) والذي بلغ فيها معامل الثبات ألفا لهذا المقياس (0.93). يتكون هذا المقياس من (5) مفردات (26 - 22)، (ملحق رقم (1) القسم الأول).

أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS - SEM) ممثلة في التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyses (CFA) لتقييم نموذج القياس واختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث. معاملي الالتواء والتفرطح للتحقق من اعتدالية البيانات. تحليل المسار Path Analysis واختبار معاملاته لاختبار فروض البحث. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity. اختبار (T) لتقدير معنوية معامل التحميل (λ). التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد عامل عام وحيد لمؤشرات قياس متغيرات البحث كطريقة لتقييم مدى خطورة تحيز الطريقة المشتركة. تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v23.0 والبرنامج الإحصائي (Smart PLS) V 3.2.7.

نتائج الدراسة:

يتم عرض نتائج الدراسة على خطوتين. تتعلق الخطوة الأولى (تقييم نموذج القياس) بالتحليل العاملي التوكيدي وتحليل الثبات والصدق، بينما تتعلق الخطوة الثانية (تقييم النموذج الهيكلي) بالتحقق من فروض البحث (Hair et al., 2016).

التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الثبات والصدق:

تم استخدام كل من إحصاءات الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis للتحقق من بيانات البحث مع التوزيع الطبيعي، أظهرت هذه الإحصاءات قيمة أقل من القيمة المطلقة المقبولة (2.7 - + 2.7) (Al-Ajlouni et al., 2021). تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بهدف بحث درجة الارتباط بين المتغيرات المشاهدة ومتغيراتها الكامنة، وتحديد الثبات (الاتساق الداخلي) والصدق التقاربي والصدق التمايزي لبناءات البحث. تم تقييم نتائج التحليل العاملي التوكيدي في ضوء المؤشرات التالية (Hair et al., 2014; Hair et al., 2016): يجب أن تكون جميع قيم معاملات التحميل (λ) معنوية وأكبر من (0.70)، ويتجاوز الثبات المركب Composite Reliabilities (0.70)، ويجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) للمتغيرات البحث عن (0.50). يوضح جدول (1) نتائج هذا التحليل.

ثبات وصدق أداة الدراسة:

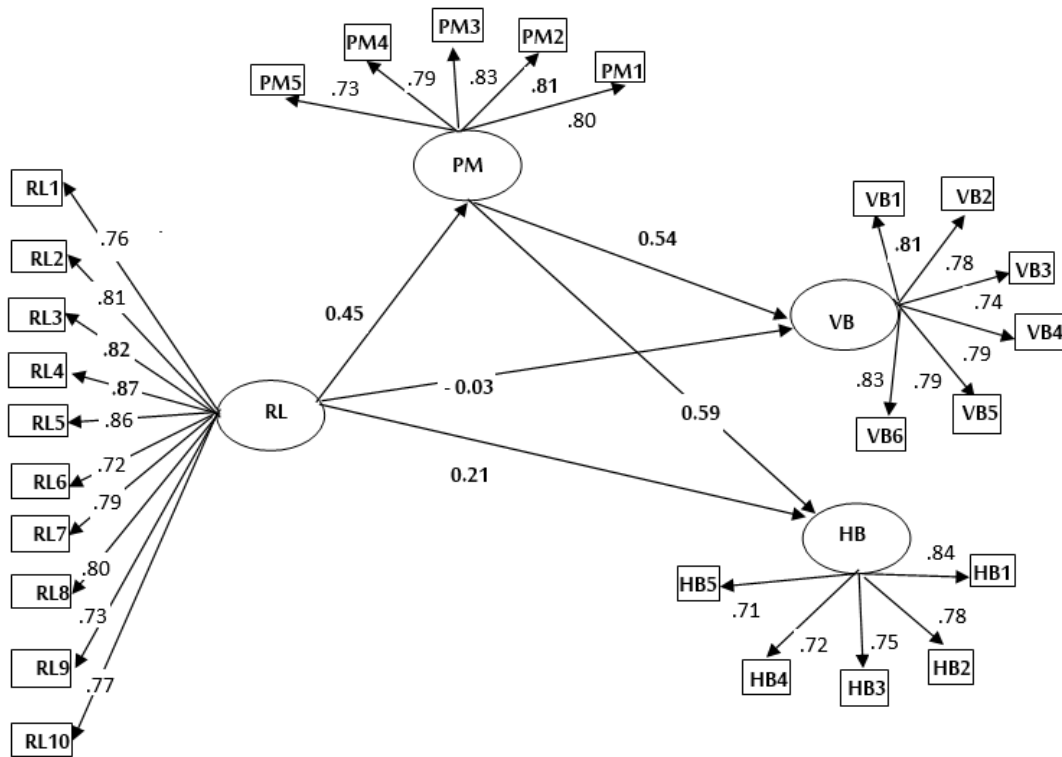
تتصف أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها، حيث أن معامل الثبات المركب لجميع المتغيرات بالجدول (1) أكبر من (0.70). وهي مستويات مقبولة معنويًا للاختبار. تزيد قيمة معامل التحميل (λ) عن (0.70). وبالرجوع للجدول (1) نجد أن قيمة (λ) لكل فقرات أو عبارات القياس تراوحت بين (0.71 - 0.87) وقيم اختبار (t) لها معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0.01). أيضًا، يمكن القول بتحقيق الصدق التقاربي Convergent Validity على مستوى الفقرات أو العبارات الخاصة بكل متغير. ويمكن الاستدلال على الصدق التقاربي على مستوى المتغيرات الرئيسية عندما يزيد متوسط التباين المستخرج للمتغير عن (0.50) والثبات المركب عن (0.70). وبالرجوع إلى جدول (1) نجد أن قيمة متوسط التباين المستخرج ومعامل الثبات المركب لكل المتغيرات الرئيسية تزيد عن (0.50) و (0.70) على التوالي. ومن ثم يمكن القول بتحقيق صدق التقارب لأداة البحث.

جدول (1): نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومصفوفة الارتباط للمتغيرات الدراسة

V**	VB	HB	PM	RL	(C R)	(AVE)	(λ)**
VB	(0.79)				0.88	0.62	0.74 - 0.83
HB	0.50	(0.77)			0.87	0.59	0.71 - 0.84
PM	0.52	0.69	(0.78)		0.91	0.60	0.73 - 0.83
RL	0.21	0.47	0.44	(0.80)	0.92	0.64	0.72 - 0.87

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوى معنوية معاملات الارتباط، ومعاملات التحميل أقل من 0.01^{**} ، قيم القطر الرئيسي بين القوسين هي قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، المتغيرات (V)، سلوك الصوت (VB)، سلوك المساعدة (HB)، الدافع الاجتماعي الإيجابي (PM)، القيادة الرنانة (RL)، الثبات المركب (CR)، معامل التحميل (λ).

يشير الصدق التمايزي إلى مدى تميز متغير كامن معين عن المتغيرات الأخرى. يتحقق الصدق التمايزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى (Aktar & Pangil, 2018)، ومن الجدول (1) الذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، نجد إن جميع معاملات الارتباط بين كل متغير والمتغيرات الأخرى أقل من قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (قيم القطر الرئيسي بين القوسين) لهذا المتغير. من ناحية أخرى، معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من (0.80)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود الارتباط المتداخل/ العالي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Dielman, 2005, 163). وبالتالي، تم التأكيد على أن نموذج القياس لهذا البحث يتسم بالصدق والثبات.



شكل (1): النموذج الهيكلي للدراسة

اختبار الفروض:

تمثل معاملات التحديد (R^2) coefficients of determination (R^2) أحد تقييمات النموذج الهيكلي، إن (R^2) للقيادة الرنانة تفسر (20%) من التباين في متغير الدافع الاجتماعي الإيجابي. أيضًا، (R^2) للقيادة الرنانة إضافة لمتغير الدافع الاجتماعي الإيجابي يفسر (29%) من التباين في سلوك الصوت، بينما يفسر (51%) من التباين في سلوك المساعدة، وتعتبر هذه القيم مقبولة لتقييم ملائمة النموذج الهيكلي (Hair et al., 2016). من ناحية أخرى، تم إيجاد قيمة (Stone–Geisser's Q^2) للأهمية أو الصلة التنبؤية، ويجب أن تكون قيمة (Q^2) أكبر من صفر، حتى يمكن القول بأن النموذج الهيكلي عال الجودة. ويكون قادرًا على التنبؤ بشكل مناسب بالبناءات الكامنة الداخلية endogenous (Hair et al., 2016). أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة (Q^2) بلغت (0.12)، و (0.17) و (0.32) لكل من الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة على التوالي. أيضًا، تم إيجاد حجم التأثير (f^2)، وباستثناء متغير القيادة الرنانة كمؤشر لسلوك الصوت وسلوك المساعدة، فإن بقية البناءات تمثل تنبؤات مهمة للمتغيرات الداخلية المرتبطة بها. أفادت نتائج التحليل الإحصائي بأن حجم التأثير للقيادة الرنانة على الدافع الاجتماعي الإيجابي متوسط، وأيضًا حجم التأثير للدافع الاجتماعي على سلوك الصوت جاء متوسط، بينما كان حجم التأثير للدافع الاجتماعي الإيجابي على سلوك المساعدة كبير (Cohen, 1988). تشير النتائج الخاصة بكل من (R^2)، (Q^2) و (f^2) إلى صدق النموذج الهيكلي للبحث. يوضح جدول (2) نتائج هذا التحليل.

جدول (2) اختبار التأثير المباشر لمتغيرات الدراسة

المسار	التأثير المباشر (β)	قيمة (t)	فترة الثقة (95%)	التباين المفسر	f^2
الدافع الاجتماعي الإيجابي (MP) RL → MP ($R^2 = 0.20$; $Q^2 = 0.12$)	0.45	16.75**	(0.40 : 0.47)	20%	0.25
سلوك الصوت (VB) RL → VB MP → VB ($R^2 = 0.29$; $Q^2 = 0.17$)	- 0.03 0.54	0.67 14.19**	(-0.07 : 0.04) (0.45 : 0.60)	0% 29%	0.01 0.32
سلوك المساعدة (HB) RL → HB MP → HB ($R^2 = 0.51$; $Q^2 = 0.32$)	0.21 0.59	8.47** 23.40**	(0.17 : 0.24) (0.53 : 0.64)	10% 41%	0.08 0.57

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوى معنوية اختبار (t) أقل من 0.01**، القيادة الرنانة (RL).

أوضح (Hair et al., 2014) إن إجراء إعادة المعاينة مناسب تمامًا لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر (الوسيط) عند استخدام PLS-SEM. تم إجراء عملية إعادة المعاينة PLS-SEM bootstrapping باستخدام (5000) لفة (Hair et al., 2012)، لاختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات المسارات (فترة

الثقة (95%). تشير النتائج جدول (2)، إلى وجود علاقة غير معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك الصوت ($\beta = -0.03$)، ومن ثم رفض الفرض الأول. وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الرنانة وسلوك المساعدة ($\beta = 0.21$; $P < 0.01$)، ونتيجة لذلك، تم قبول الفرض الثاني. وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي ($\beta = 0.45$; $P < 0.01$)، وعلى ذلك، تم قبول الفرض الثالث. وجود علاقة موجبة معنوية بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت ($\beta = 0.54$; $P < 0.01$)، ونتيجة ذلك، تم قبول الفرض الرابع. وأخيرًا، وجود علاقة موجبة معنوية بين الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك المساعدة ($\beta = 0.59$; $P < 0.01$)، وعلى ذلك، تم قبول الفرض الخامس. يوضح الجدول (3) نتائج إعادة المعاينة الخاصة بالتأثير غير المباشر أو اختبار الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي المقترح في النموذج الهيكلي للبحث، كما هو موضح في الشكل (1).

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن جميع التأثيرات الغير مباشرة المقترحة في نموذج البحث جاءت معنوية من الناحية الإحصائية. توضح نتائج التأثير الغير مباشر للقيادة الرنانة على كل من سلوك الصوت ($\beta = 0.22$; $P < 0.01$) وسلوك المساعدة ($\beta = 0.25$; $P < 0.01$)، كما أن فترات الثقة لم يقاطعهما القيمة صفر. تم تقدير حجم التأثير غير المباشر من خلال حساب قيمة VAF، ويمثل حساب التباين المحسوب للقيمة the variance accounted for value (VAF) للحصول على مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة المقترحة والتي توضح إلى أي مدى يمكن تفسير التباين أو الفروق الخاصة التي يمكن تفسيرها من خلال العلاقات غير المباشرة من خلال الدافع الاجتماعي الإيجابي. تُظهر قيمة VAF التي تقل عن (20%) أنه لا يوجد تأثير وسيط، بينما تعتبر قيمة VAF أكبر من (80%) دلالة على تأثير كلي للوسيط، بينما ينشأ التأثير الجزئي للوسيط عندما تنتمي قيمة VAF إلى أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair et al., 2014). هذا، وقد بلغت قيمة VAF للعلاقة الأولى (116%) ومن ثم، فإن الدافع الاجتماعي الإيجابي (متغير وسيط) له تأثير كلي في العلاقة بين القيادة الرنانة وسلوك الصوت، ونتيجة لذلك، تم قبول الفرض السادس. بلغت قيمة VAF للعلاقة الثانية (54%) ومن ثم، فإن الدافع الاجتماعي الإيجابي (متغير وسيط) له تأثير جزئي في العلاقة بين القيادة الرنانة وسلوك المساعدة، وعلى ذلك، تم قبول الفرض السابع.

جدول (3): اختبار التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة

العلاقات	التأثير غير المباشر (β)	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيم p	فترة الثقة (95%)	VAF
RL → MP → VB	0.22	0.01	12.25**	0.00	(0.19 : 0.25)	116 %
RL → MP → HB	0.25	0.02	15.44**	0.00	(0.23 : 0.27)	54 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوى معنوية اختبار (t) أقل من 0.01**، القيادة الرنانة (RL)، الدافع الاجتماعي الإيجابي (PM)، سلوك الصوت (VB)، سلوك المساعدة (HB).

مناقشة النتائج:

تُعد دراسة أبعاد السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للموظفين، مثل سلوك الصوت وسلوك المساعدة، ذات أهمية لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. حلل البحث الحالي مقدمات نوعين من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية أحدهما ينتهي إلى سلوكيات مواطنة التحدي (سلوك الصوت)، والآخر ينتهي إلى سلوكيات المواطنة الانتمائية (سلوك المساعدة). تمثلت مقدمات السلوكيات الاجتماعية الإيجابية في سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي في سياق موظفي المنظمات الخدمية والصناعية. تؤكد نتائج البحث الحالي على اختلاف تأثيرات القيادة الرنانة على السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، فالقيادة الرنانة ليس لها تأثير مباشر معنوي على سلوك الصوت للعاملين بالمنظمات محل البحث، ولكن لها تأثير مباشر معنوي على سلوك المساعدة لهؤلاء العاملين، والذي يمثل شكل من أشكال سلوك المواطنة الانتمائية. وعلى ذلك، فإن الموظفين في هذه المنظمات يدركون سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة لمشرفهم أو قادتهم على إنها ملهمة لهم بشكل كبير تجاه الانخراط في سلوكيات اجتماعية إيجابية انتمائية وتعاونية مثل سلوك المساعدة نحو الآخرين. تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات التي اشارت إلى أن القيادة الرنانة أو المتناغمة تؤثر وترتبط بشكل إيجابي بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، والتي يمكن للقادة تشجيعها ورعايتها مثل سلوك الرحمة، سلوك المواطنة التنظيمية (Ali & Kashif, 2020; Tabche et al., 2024). ومن ثم، يمكن للقيادة الرنانة أن تلعب دورًا محوريًا في تعزيز سلوك المساعدة لدى العاملين بتلك المنظمات. تدعم نظرية التعلم الاجتماعي هذه النتيجة، وفقا لهذه النظرية، يحدد المتابعون نموذجًا متناغمًا أو رنانًا يحتذى به، ويستوعبون اتجاهات النموذج، ويقلدون السلوك لهذا النموذج من خلال ملاحظة السلوكيات والممارسات الرنانة أو المتناغمة لمؤثرهم (Bandura, 1986).

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن القيادة الرنانة تؤثر وترتبط بشكل إيجابي بالدافع الاجتماعي الإيجابي للعاملين بالمنظمات محل البحث. وعلى ذلك، فإن الموظفين في هذه المنظمات يدركون ممارسات وسلوكيات القائد أو المشرف الرنان على إنها تحقق لهم الطاقة، الفرصة، التأثير الإيجابي، بذل الجهد وحب المهام التي من شأنها إفادة الآخرين، وعلى الرغم من عدم وجود دراسة سابقة - على حد علم الباحث - تناولت العلاقة بين القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي، إلا أن عدد من الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أنواع أخرى من القيادة والدافع الاجتماعي الإيجابي مثل القيادة التحويلية (Zhu & Akhtar, 2014; Løvaas et al., 2020)، القيادة الأصلية الملهمة (Hatke & Hattke, 2019)، القيادة الأخلاقية (Eva, 2020). عمومًا، هذه الدراسات توصلت إلى تأثير القيادة على السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للتابعين من خلال تعزيز دوافعهم الاجتماعية الإيجابية. يتفق البحث الحالي وتلك الدراسات السابقة على ما أوصت به وأكدت عليه دراسة (Grant & Berg, 2011) باعتبار الدافع الاجتماعي الإيجابي ليس بناءً ثابتًا يشبه السمات، بل هو قابل للتغيير، ويمكن اعتباره بناء يشبه الحالة. وأكدت نفس الدراسة على أن الدافع الاجتماعي للفرد يمكن تعزيزه من خلال قائد فعال. ومن ثم، فإن سلوكيات وممارسات القادة أو المشرفين ذوي الرنين في المنظمات محل البحث تعزز دور الدافع الاجتماعي الإيجابي

للتابعين. يرى الباحث أنه يجب التنويه على ما ورد في بعض الدراسات (Nelissen et al., 2017; Frazier & Tupper, 2018; Steijn & Van der Voet, 2021; Van der Voet & Steijn, 2019) فيما يتعلق بخصائص الوظيفة والعلاقات الاجتماعية التي تتجسد في العمل كمحركات للسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي والتي تساهم في تعزيزها القيادة بشكل عام والقيادة الرنانة بشكل خاص، عندما يتم إثراء الوظيفة، وتتطلب مجموعة متنوعة من المهام والمهارات، ويكون هناك استقلالية في صنع القرار، ويتم توليد ردود الفعل حول العمل المنجز، يكون الموظفون أكثر عرضة لاحتضان الدوافع والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية.

أخيرًا، تعكس نتائج البحث الحالي إن الدافع الاجتماعي الإيجابي يلعب دورًا وسيطًا بين القيادة الرنانة وكلا النوعين من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية (سلوك الصوت وسلوك المساعدة). تشير النتائج إلى أن الدافع الاجتماعي الإيجابي يؤثر ويرتبط بشكل إيجابي بكل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة. تتماشى هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي سلطت الضوء بالفعل على العلاقة بين الدافع الاجتماعي الإيجابي والسلوك الاجتماعي الإيجابي، مثل سلوك الصوت وسلوك المساعدة (Grant & Mayer, 2009)، سلوك المساعدة (Choi & Moon, 2016; Li & Bao, 2020)، سلوك الصوت (Abdelmoteleb et al., 2022)، سلوك المواطنة التنظيمية (Eva, 2020; Arshad et al., 2021)، الإيثار والمجاملة (Nelissen et al., 2017). توضح هذه النتيجة أهمية الدافع الاجتماعي الإيجابي في تحسين وتعزيز مستوى الأفعال الموجهة تجاه فرد آخر (أو أفراد) يحدها المجتمع على أنها مفيدة بشكل عام لهدفه (أو أهدافهم) (سلوك الصوت وسلوك المساعدة)، كما أن ممارسات وسلوكيات القيادة الرنانة أو المتناغمة تزيد من مستوى سلوك الصوت وسلوك المساعدة للمؤرخين من خلال تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي لهم. بناءً على دراسة (Grant & Berg, 2011)، أظهرت دراسة (Sosik et al., 2014) إن اتجاهات القادة وقيمهم وممارساتهم وسلوكياتهم تمارس تأثيرًا كبيرًا على المؤرخين. مما يؤدي إلى تحولهم إلى عقلية المؤثر. وهذا يتوافق مع نظرية التعلم الاجتماعي. نتيجة لذلك، يرى الباحث إن القادة أو المشرفين ذوي الرنين عن طريق تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي للمؤرخين، يُمكنهم تعزيز سلوك الصوت وسلوك المساعدة لهم. أيضًا، وفقًا لنتائج الدراسات السابقة، تم تحديد القادة ذوي الرنين عادةً على أنهم نماذج جذابة وموثوقة يمكن ربطها بالاتجاهات أو النوايا الاجتماعية للاتباع، وهو ما يتوافق مع نظرية التعلم الاجتماعي. أيضًا، بما يتفق مع نظرية الفعل المسبب Theory of reasoned action (Fishbein & Ajzen, 1975)، فقد وُجد إن دوافع الأفراد تتنبأ بالسلوك الفعلي. بعبارة أخرى، إذا كان الفرد ينوي القيام بعمل ما، فمن المرجح أن يقوم الفرد بذلك العمل. وبالتالي، في البحث الحالي، لعب الدافع الاجتماعي الإيجابي للأفراد دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الرنانة وكلا من سلوك الصوت وسلوك المساعدة للأفراد.

أشارت النتائج إلى أن الدافع الاجتماعي الإيجابي وسيط كلي في علاقة القيادة الرنانة بسلوك الصوت، بينما جاء كوسيط جزئي في علاقة القيادة الرنانة بسلوك المساعدة. فضلًا عن أهمية أسلوب القيادة الرنانة الذي يبنى على مفاهيم الوظيفة العلانقية، الذكاء العاطفي، واليقظة الذهنية والذي يركز على الأشخاص والعلاقات (Cope & Murray, 2017; Casale, 2017)، ونتيجة لعدم وجود تأثير مباشر للقيادة الرنانة على سلوك الصوت، يرى الباحث أن الدافع الاجتماعي الإيجابي للأفراد آلية مهمة للقيادة ذوي الرنين لتعزيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية بصفة عامة وسلوك الصوت بصفة خاصة، وهذا يتماشى مع الافتراض القائل بأن "الدافع قد يكون آلية أخرى مهمة للقيادة لتعزيز السلوكيات المرغوبة" (Lam et al., 2016, 278). من ناحية أخرى، يرى الباحث إن تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين من قبل القادة أو المشرفين ذوي الرنين، يمثل شكل من أشكال الدعم الإداري، والذي يساعد بطبيعة الحال الموظفين على تحقيق نتائج مستدامة. تشير دراسة (Arshad et al., 2021) إلى أن الدعم الإداري يُصوّر على أنه إدراك الموظفين بأن المشرفين عليهم يزودونهم بالدعم تجاه أفكارهم الجديدة والمبتكرة. ومن ثم يرى الباحث إن الدافع الاجتماعي الإيجابي مصدر أساسي لسلوك صوت الموظفين. أوضحت دراسة (Chen et al., 2018) إن الموظفين الذين يعانون من مشاعر إيجابية في مؤسستهم يميلون إلى الانخراط في السلوك الصوتي كشكل من أشكال الوفاء بمعيار المعاملة بالمثل. يرى الباحث أن تعزيز وزيادة المشاعر الإيجابية لدى الموظفين يمكن أن تتأتى من تعزيز وزيادة دوافعهم الاجتماعية الإيجابية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، يمثل سلوك الصوت أحد أشكال سلوكيات مواطنة التحدي، وقد توصلت دراسة (Grant & Mayer, 2009) إلى أنه كلما زادت قوة الدوافع الاجتماعية الإيجابية للموظف، زاد مستوى سلوكيات مواطنة التحدي لدى الموظف (سلوك الصوت). وعلى ما تقدم، يرى الباحث إن الدوافع الاجتماعية الإيجابية للموظفين تلعب دورًا محوريًا في مستوى سلوكيات الصوت لديهم. ومن ثم تشير نتائج الدور الوسيط للدافع الاجتماعي الإيجابي إلى صحة (صدق) تقديم آلية الدافع الاجتماعي الإيجابي لتعزيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية (سلوك الصوت وسلوك المساعدة) لدى العاملين في المنظمات محل البحث.

إسهامات وتوصيات البحث

فيما يتعلق بالمساهمة النظرية، يوفر هذا البحث دراسة تجريبية إضافية فيما يتعلق بالقيادة الرنانة والدوافع والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية. وبذلك تمت الاستجابة للدعوة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام بفعالية القيادة الرنانة. وإثراء الأدبيات في هذا المجال، خاصة في المنظمات الخدمية والصناعية المتنوعة، حيث كانت غالبية الدراسات السابقة للقيادة الرنانة في خدمات الرعاية الصحية، تم اقتراح واختبار نموذجًا مفاهيميًا يدمج القيادة الرنانة والدافع الاجتماعي الإيجابي مع سلوك الصوت وسلوك المساعدة لدى الموظفين. طور هذا البحث نموذجًا لشرح العلاقة بين القيادة الرنانة والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية بشكل منفردًا، وليس بشكل مجمل مثل متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما جاء في العديد من الدراسات السابقة. أيضًا، يوفر هذا البحث نظرًا معرفيًا إضافية، حيث يتضمن نموذج البحث تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة وبين كل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة للموظفين وهو ما لم تتناوله دراسة تجريبية سابقة، على حد علم

الباحث، ومن ثم إثراء المعرفة في مجال السوك التنظيمي والموارد البشرية. تعمل نتائج هذا البحث على توسيع نطاق معرفة الفهم فيما يتعلق بدور سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة كمؤشر تنبؤ بتحسين وتعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك المساعدة، ودور الدافع الاجتماعي الإيجابي في تعزيز تأثير سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة على كل من سلوك الصوت وسلوك المساعدة.

أما فيما يتعلق بالمساهمة العملية، تساعد هذه النتائج الإدارة العليا وصانعي السياسات في المنظمات الخدمية والصناعية على زيادة الاهتمام بنمط القيادة الرنانة أو المتناغمة والاستفادة من سلوكياتها وممارساتها (الذكاء العاطفي، اليقظة الذهنية، التعاطف، الأمل، الرحمة)، والتي تتضمن سلوكيات وممارسات تمثل حافزاً مهماً لجعل موظفي هذه المنظمات أكثر ميلاً لتبني الدافع الاجتماعي الإيجابي وسلوك الصوت وسلوك المساعدة، وأكثر إدراكاً ومواءمة مع قيم وثقافة المنظمة. أيضاً، يساعد الدافع الاجتماعي الإيجابي الأفراد في مكان العمل على زيادة طاقتهم، إتاحة الفرصة لاستخدام قدراتهم، بذل الجهد، وتقبل المهام التي تساهم في التأثير على الآخرين وإفادتهم وزيادة رفاهيتهم. يؤدي ذلك إلى تعزيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للأفراد، والتي من بينها سلوك الصوت وسلوك المساعدة. يمكن أن تستفيد المنظمات الخدمية والصناعية من هذه السلوكيات في تعزيز، الكفاءة التنظيمية، الأداء التنظيمي، التحسين والتعلم المستمر، تغيير الأشياء لصالح المنظمة، سلوك العمل الابتكاري، إبداع الموظفين، بقاء الموظفين في المنظمة، ازدهار مكان العمل والرفاهية النفسية لهم، الرضا الوظيفي، مساعدة الزملاء في المهام، الارتباط والتعاون بينهم، زيادة الثقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد. من هذا المنطلق، يوصي البحث الإدارة العليا وصانعي السياسات في المنظمات الخدمية والصناعية العاملة بالملكة العربية السعودية بالتوصيات التالية:

- يراعي في معايير الاختيار لمن يشغل وظيفة قائد أو مشرف، أن تتضمن أنشطة الذكاء العاطفي، اليقظة الذهنية، الرحمة، التعاطف، والأمل، باعتبارها قوياً دافعة مهمة لبناء علاقات إيجابية مع الموظفين. يمكن القيام بذلك على مستوى التوظيف، باستخدام الاختبار النفسي أو المحاكاة أو السيناريوهات المستندة إلى الحالة و / أو الأسئلة اللازمة لتحديد مستويات القادة أو المشرفين المحتملين لسلوكيات وممارسات القيادة الرنانة.
- قيام ممارسي تنمية الموارد البشرية أو التدريب والتطوير بتقييم قدرات القيادة الرنانة للقادة أو المشرفين عند اختيارهم وتدريبهم. ومن ثم يُظهر القادة أو المشرفين مكونات الذكاء العاطفي للوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Wagner et al., 2013). أيضاً يُظهرون اليقظة الذهنية والتي تجعلهم قادرين على تقديم الرحمة والتعاطف والأمل للموظفين، وتعزيز الرعاية الذاتية لهم، وربما حتى تغيير الثقافة حول ما يعنيه أن تكون موظفًا في مكان عملك، وخلق بيئة عمل يتم فيها رؤية الرحمة والتعاطف والأمل والرعاية الذاتية وفهمها وتقديرها وتبنيها (Van Aken, 2019).
- يجب على القادة أو المشرفين الذين تم اختيارهم وتدريبهم، أن يستهدفوا الظهور العالي والتواجد في وحداتهم لأنهم قادرون على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، ونقل معايير الأداء وتوقعات العمل بالإضافة إلى تقديم ملاحظات فورية تعزز الدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين (Cummings, 2004; Laschinger, 2008)، والذي بدوره يعزز سلوك الصوت وسلوك المساعدة لهم. أيضاً، يجب على القادة أو المشرفين استخدام ممارسات الذكاء العاطفي، خاصة الوعي الذاتي، في تشجيع الموظفين على ممارسة الصوت البناء وتقديم الاقتراحات ليس فقط للقادة أو للمشرفين، ولكن أيضاً بشكل جانبي لزملاء العمل، ومن ثم تعزيز ثقافة الحوار المفتوح في مكان العمل. تعد هذه المساهمة أمراً بالغ الأهمية لأداء الموظفين في العمل، نظراً للارتباط الإيجابي بين الصوت والأداء في مكان العمل (Ye et al., 2019).
- يجب استخدام أسلوب القيادة الواعية لإدارة الموظفين. وذلك لأن القادة أو المشرفين ذوي الرنين أقوى عاطفياً ويمكنهم غرس روح مماثلة بين أتباعهم (Boyatzis & McKee, 2013)، تساعد على تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين والذي بدوره يعزز سلوك الصوت وسلوك المساعدة فيما بينهم. كتطبيق عملي، يمكن وضع برنامج تدريبي متماسك ومتسلسل مصمم من قبل قادة يتمتعون بالرنين أو التناغم لتطوير ممارسات القيادة الرنانة في سياق تطبيق القيادة. يمكن أن يكون مثل هذا البرنامج التدريبي مفيداً للغاية لكل من القادة الجدد والحاليين. سيكون التدريب من منظور القيادة الرنانة أو المتناغمة مفيداً للغاية. أيضاً، ويساعد المشاركين على الحفاظ على ما تعلموه من برنامج التدريب، حيث أن القيادة الرنانة هي ممارسة مستمرة للتعلم والتطور والعودة إلى اللحظة الحالية، وزراعة القدرات من خلال الخبرة والممارسة بمرور الوقت.
- الاستفادة من توافر الموارد المجانية عالية الجودة في تعزيز اليقظة الذهنية للقادة أو المشرفين أو حتى الموظفين (على سبيل المثال، emindful.com)، يمكن للمنظمات ببساطة توجيههم وتشجيعهم نحو التأمل الهادئ (Allred, 2012). أيضاً، يمكن أن يكون توحيد إجراءات العمل أو توزيع أدلة أو كتيبات العمل حول كيفية التواصل الاجتماعي مع القادمين الجدد وسيلة لغرس الثقة في الموظفين الذين لديهم دافع اجتماعي إيجابي لمساعدة زملاء العمل أو القادمين الجدد.
- تنمية الرحمة الذاتية للقادة أو للمشرفين من خلال التدريب على ممارسات الرحمة الذاتية، والتي قد تعزز علاقة القادة أو المشرفين بالموظفين ومن ثم تبني الموظفين لسلوك المساعدة، وتعتبر أمراً ضرورياً لتعزيز تطور الدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين، والذي يعزز بدوره سلوك الصوت وسلوك المساعدة لهم. أيضاً، تطوير ثقافة التعاطف من خلال تنمية بيئة تعاونية، وتقديم ندوات تدريبية حول التعاطف وإدارة الإجهاد للقادة أو المشرفين والموظفين.
- تشجيع القادة أو المشرفين على مكافأة موظفيهم على سلوكياتهم الاجتماعية الإيجابية، بدلاً من الأداء فقط. علاوة على ذلك، من خلال إشراك القادة أو المشرفين أنفسهم بنشاط خاص في السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، يمكن للقادة أو المشرفين أن يكونوا قدوة لهذه السلوكيات (مثل سلوك الصوت وسلوك المساعدة) لموظفيهم ليتبعوها.

- تحسين الدافع الاجتماعي الإيجابي من خلال تصميم الوظيفة العلانقية، يمكن للمنظمات من خلالها التأثير الإيجابي على الدافع الاجتماعي الإيجابي للموظفين، ومن ثم التأكيد على أهمية العلاقات الشخصية الإيجابية في العمل، وتحفيز الموظفين على إحداث فرق اجتماعي، أي الاهتمام بالتغييرات الإيجابية ورفاهية زملاء العمل والعملاء (Grant, 2007; Castanheira et al., 2016; Van der Voet & Steijn, 2021). أيضاً، يمكن تعزيز الدافع الاجتماعي الإيجابي بين الموظفين، من منظور المشاركة العلانقية، من خلال التوجيه الفعال والتنشئة الاجتماعية لهم.
- يجب على القادة أو المشرفين بذل مزيد من الجهد للتواصل مع الموظفين حول كيفية إحداث مهامهم فرقاً إيجابياً في حياة الآخرين، وبالتالي تنشيط الدافع الاجتماعي الإيجابي لديهم. ومن ثم التأكيد على أهمية تمكين الموظفين من رؤية التأثير الاجتماعي لجهودهم، حيث قدم Grant, (2008a) أدلة تجريبية على تلك الأهمية، في تجربة شملت مجموعتين من المتصلين بجمع التبرعات (مجموعة التأثير الاجتماعي ومجموعة التحكم)، وصف Grant (2008a) كيف أتاحت لمجموعة التأثير الاجتماعي الفرصة لمقابلة إحدى الحاصلات على المنح الدراسية التي شرحت قصتها وكيف مكها المانحون من التخرج من الكلية. أدى هذا التدخل المتمثل في مشاركة المستفيدة لقصة شخصية إلى تنشيط الدافع الاجتماعي لمجموعة التأثير الاجتماعي، التي جمعت تبرعات أكثر بكثير من مجموعة التحكم في نفس الفترة الزمنية. وعلى ذلك، فمن المفيد تشكيل شبكة من هؤلاء القادة أو المشرفين في المنظمات محل البحث من أجل خلق مساحة للمحادثات. وهذا من شأنه أن يوفر الفرصة للقادة أو المشرفين ليس فقط لمشاركة قصصهم، بل وأيضاً لمشاركة أفضل الممارسات، وتقديم التدريب والدعم للآخرين وتلقيه بأنفسهم.

قيود الدراسة و آفاق الدراسة المستقبلية:

- استخدمت الدراسة الحالي تصميم مستعرض Cross - sectional Design، وبالتالي قد تبدو العلاقات السببية تتغير أو حتى تفقد معناها على المدى الطويل. لذلك يمكن القيام بدراسة نفس المتغيرات باستخدام دراسة طولية Longitudinal Study سوف تساعد في التغلب على هذا القيد وترسيخ النتائج.
- تم التوصل لنتائج هذه الدراسة من خلال تطبيق الدراسة على قطاعات خدمية وصناعية سعودية. يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق نفس المتغيرات على قطاعات خدمية وصناعية في بيئة غير سعودية، لتقديم صورة أكمل للارتباطات بين متغيرات البحث في بيئات مختلفة. أيضاً يمكن دراسة الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير تفاعلي (توسط) Moderating Roles في العلاقة بين القيادة الرنانة وسلوك الصوت وسلوك المساعدة.
- يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف قوة تأثير كل نوع من سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة بوصفه متغير متعدد الأبعاد (الذكاء العاطفي، اليقظة الذهنية، الرحمة، التعاطف، والأمل) على سلوك الصوت وسلوك المساعدة من خلال الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط، ومن ثم التعرف على أكثر السلوكيات أو الممارسات أهمية في التأثير على كلا النوعين من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق الدافع الاجتماعي الإيجابي.

الخاتمة:

استهدفت الدراسة الحالية، إضافة إلى المناقشة، قياس وتحليل تأثير الدافع الاجتماعي الإيجابي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرنانة وكلاً من سلوك الصوت وسلوك المساعدة في سياق موظفي المنظمات الخدمية والصناعية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم نموذج يدرس العلاقة بين إدراكات الموظفين، لسلوكيات وممارسات القيادة الرنانة، الدافع الاجتماعي الإيجابي، وسلوك الصوت وسلوك المساعدة. استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي، تظهر النتائج إن القيادة الرنانة مؤشر تنبؤ معنوي بسلوك المساعدة، والدافع الاجتماعي الإيجابي، بينما لم يكن ذلك متحققاً بالنسبة لسلوك الصوت. يلعب الدافع الاجتماعي الإيجابي دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة وسلوك الصوت، بينما لعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين سلوكيات وممارسات القيادة الرنانة وسلوك المساعدة. وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يشير البحث الحالي إلى أهمية تعزيز الأفراد للأعراف أو الأنماط السلوكية في منظماتهم من خلال مراقبة الآخرين وتعلم السلوكيات التي يتم تشجيعها والتي يتم إحباطها. يولي الموظفون مزيداً من الاهتمام لمراقبة وملاحظة السلوكيات والممارسات لمؤثرهم (القادة أو المشرفين). نتيجة لذلك، يتمكن الأعضاء من الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة بنشاط (أو بفعالية) للبحث على إنتاج وتعزيز الدوافع والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية في مكان العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الربيعي، لؤي خليفة. (2019). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء المدربين العاملين في المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية. *مجلة دراسات تربوية*، 45، 215-241.
- الغرفة التجارية والصناعية، مدينة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للإحصاء، منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2022.
- عبادي، عادل سيد، وعطا، رجب أحمد. (2020). الإدارة اليقظة عقلياً والتواضع الفكري والتعليق في العمل كمتنبنات بالقيادة المتناغمة لدى القادة التربويين بمدارس التعليم العام في مصر والسعودية. *المجلة التربوية*، 76، 2097-2162.

عويس، ممدوح أحمد. (2013). سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 27(4)، 85-147.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abdelmotaleb, M., Metwally, A. & Saha, K. (2022). Servant leadership and nurses' upward voice behavior in an Egyptian hospital: Does prosocial motivation matter?, *Human Systems Management*, 41(1), 1-15. [CrossRef]
- Abera, W. (2020). Emotional intelligence and pro-social behavior as predictors of academic achievement among university students. *IAHRW International Journal of Social Sciences*, 8(10-12), 426- 435.
- Afolabi, O. (2013). Roles of personality types, emotional intelligence and gender differences on prosocial behavior. *Psychological Thought*, 6(1), 124- 139. [CrossRef]
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38 (7-8), 606- 636. [CrossRef]
- Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organizational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (2), 373- 397. [CrossRef]
- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(4), 799- 819. [CrossRef]
- Allred, C. (2012). *Mindfulness and organizational citizenship behaviors: Recognizing when to help others in the workplace*. Master Dissertation. East Carolina University.
- Arshad, M., Abid, G., & Torres, F. (2020). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical leadership and leader-member exchange. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 55(1), 133-150. [CrossRef]
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Saman Elahi, N., & Ahsan Athar, M. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 11(2), 436- 449. [CrossRef]
- Assante, G., & Momanu, M. (2021). Young people's path from critical motivation to prosocial behaviour: The mediating role of empathy and fairness. *Journal of Psychological and Educational Research*, 29(2), 111- 129.
- Aydinli-Karakulak, A., Bender, M., Chong, A., & Yue, X. (2016). Applying western models of volunteering in Hong Kong: The role of empathy, prosocial motivation and motive-experience fit for volunteering. *Asian Journal of Social Psychology*, 19(2), 112- 123. [CrossRef]
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Universidad Michigan: Prentice Hall.
- Bawafaa, E., Wong, C., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610- 622.
- Berry, D., Cairo, A., Goodman, R., Quaglia, J., Green, J., & Brown, K. (2018). Mindfulness increases prosocial responses toward ostracized strangers through empathic concern. *Journal of Experimental Psychology*, 147(1), 93-112. [CrossRef]
- Bolino, M., & Grant, A. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. [CrossRef]
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard University, Cambridge: Harvard Business Press.
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Casale, K. (2015). *A correlational study exploring faculty-to-faculty incivility and supervisory resonant leadership*. Doctoral Dissertation, University of Phoenix.

- Casale, K. (2017). Exploring nurse faculty incivility and resonant leadership. *Nursing Education Perspectives*, 38(4), 177- 181. [CrossRef]
- Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S., & Oliveira-Cruz, F. (2016). Relational job characteristics and work engagement: Mediation by prosocial motivation. *Military Psychology*, 28(4), 226- 240. [CrossRef]
- Charbonneau, D., & Nicol, A. (2002). Emotional intelligence and pro-social behaviors in adolescents. *Psychological Reports*, 90(2), 361-370. [CrossRef]
- Chee, M., & Choong, P. (2014). Social capital, emotional intelligence and happiness: An investigation of the asymmetric impact of emotional intelligence on happiness. *Academy of Educational Leadership Journal*, 18(1), 105- 116.
- Chen, S., Wang, M., & Lee, S. (2018). Transformational leadership and voice behaviors the mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review*, 47(3), 694- 708. [CrossRef]
- Cheng, J., Chang, S., Kuo, J., & Cheung, Y. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817- 831. [CrossRef]
- Choi, B., & Moon, H. (2016). Prosocial motive and helping behavior: examining helping efficacy and instrumentality. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 359- 374. [CrossRef]
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc.: Mahwah, NJ, USA, Vol., 3.
- Cope, V., & Murray, M. (2017). Leadership styles in nursing. *Nursing Standard*, 31(43), 61-69.
- Cummings, G. (2004). Investing relational energy: The hallmark of resonant leadership. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 17(4), 76-87. [CrossRef]
- Cummings, G., Midodzi, W., Wong, C., & Estabrooks, C. (2010). The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality. *Nursing Research*, 59(5), 331-339. [CrossRef]
- De Dreu, C., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926. [CrossRef]
- Dielman, T. (2005). *Applied regression analysis*. 4th ed., California: Thomson Learning.
- Dirican, A., & Erdil, O. (2020). The influence of ability-based emotional intelligence on discretionary workplace behaviors. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 369- 382. [CrossRef]
- Estabrooks, C., Squires, J., Cummings, G., Birdsell, J. & Norton, P. (2009). Development and assessment of the Alberta Context Tool. *BMC Health Services Research*, 9(234). [CrossRef]
- Eva, N., Newman, A., Zhou, A., & Zhou, S. (2020). The relationship between ethical leadership and employees' internal and external community citizenship behaviors the mediating role of prosocial motivation. *Personnel Review*, 49(2), 636- 652. [CrossRef]
- Finkelstein, M., Penner, L., & Brannick, M. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Social Behavior and Personality*, 33(4), 403-418. [CrossRef]
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company.
- Frazier, M., & Tupper, C. (2018). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43(4), 561- 593. [CrossRef]
- Göhler, G., Hattke, J. & Göbel, M. (2023). The mediating role of prosocial motivation in the context of knowledge sharing and self-determination theory. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 454-565. [CrossRef]
- Goleman, D. (1998). The emotionally competent leader. *Healthcare Forum Journal*, 41(2), 36, 38, 76.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gonzalez, A. (2018). *A study of the relationship between authentic leadership and voice behavior in human nutrition and food health professionals in Texas*. Doctoral Dissertation, Lake University.
- Grant, A. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. [CrossRef]

- Grant, A. (2008 a). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. [CrossRef]
- Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A., & Berg, J. (2011). *Prosocial motivation at work: when, why, and how making a difference makes a difference*. In Oxford handbook of positive organizational scholarship. Eds. K. S. Cameron and G. M. Spreitzer, New York, NY: Oxford University Press, 28-44.
- Grant, A., & Berry, J. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96. [CrossRef]
- Grant, A., & Mayer, D. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912. [CrossRef]
- Grant, A., & Sumanth, J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944. [CrossRef]
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. [CrossRef]
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414- 433. [CrossRef]
- Hasan, F., & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 40- 59. [CrossRef]
- Hattke, F., & Hattke, J. (2019). Lead by example? The dissemination of ethical values through authentic leader inspiration. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 224-237. [CrossRef]
- Houston, D. (2008). *Behavior in the public square in motivation in public management: The call of public service*. Edited by James L. Perry and Annie Hondeghem, 177-199, Oxford University Press.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349- 361. [CrossRef]
- Hu, J., & Liden, R. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102-1127. [CrossRef]
- Im, S., Chung, Y., & Yang, J. (2018). The mediating roles of happiness and cohesion in the relationship between employee volunteerism and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 1-13. [CrossRef]
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2- 17. [CrossRef]
- Jha, S. (2021). Understanding mindfulness outcomes: a moderated mediation analysis of high-performance work systems. *Humanities and social sciences Communications*, 8(29), 1-13. [CrossRef]
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 542- 560. [CrossRef]
- Kim, M., & Kim, B. (2021). The performance implication of corporate social responsibility: The moderating role of employee's prosocial motivation. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 18(6), 1-14. [CrossRef]
- Knight, C., & Haslam, S. (2010). Your place or mine? organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735. [CrossRef]
- Korsgaard, M., Meglino, B., & Lester, S. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160- 177. [CrossRef]
- Lam, L., Loi, R., Chan, K., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: how ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277- 300. [CrossRef]
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115. [CrossRef]

- Laschinger H. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing of the nursing work life model. *Journal of Nursing Care Quality*, 20(2), 25- 41. [CrossRef]
- Laschinger, H., Cummings, G., Wong, C., & Grau, A. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economic*, 32(1), 5-16.
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395-418. [CrossRef]
- Le, B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (3), 527-547. [CrossRef]
- Lee, W., Choi, S., & Kang, S. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1-13. [CrossRef]
- Lenka, U., & Gupta, M. (2020). An empirical investigation of innovation process in Indian pharmaceutical companies. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 500- 523. [CrossRef]
- Lenka, U., & Tiwari, B. (2016). Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 694- 703. [CrossRef]
- Li, C., & Bao, Y. (2020). Ethical leadership and positive work behaviors: a conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 155-168. [CrossRef]
- Liu, Y. (2016). The effect of ethical leadership on employee helping behavior: A self-concept perspective in Chinese. *Economic Management*, 10(1), 84- 93.
- Løvaas, B., Jungert, T., Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 569- 589. [CrossRef]
- Lu, W., Pei, J., Liu, X., & Zheng, L. (2025). "I want to help but customers mistreat me": The dual moderating role of prosocial motivation on the impact of customer mistreatment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 37(2), 622- 642. [CrossRef]
- Mao, J., Liao, J., Han, Y., & Liu, W. (2017). The mechanism and effect of leader humility: An interpersonal relationship perspective in Chinese. *Acta Psychologica Sinica*, 49(9), 1219-1233. [CrossRef]
- McKee, A., & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49. [CrossRef]
- McKee, A., Boyatzis, R., & Johnston, F. (2008). *Becoming a resonant leader*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Melissa, L. (2022). *An examination of the relationship between the followers perceptions of the leaders' leadership style and psychological ownership*. Doctoral Dissertation. Our Lady of the Lake University San Antonio.
- Memon, U., Ali, A., Nisa, Z., & Pathan, Z. (2020). Perceived threats of terrorism and helping behavior: the role of dispositional mindfulness in an ethical dilemma. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(4), 563-579. [CrossRef]
- Miller, C. (2009). Social psychology, mood, and helping: Mixed results for virtue ethics. *Journal of Ethics*, 13, 145-173. [CrossRef]
- Morrison, E. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373- 412. [CrossRef]
- Nabi, N., & Liu, Z. (2021). Benevolent paternalistic leadership behavior and follower's radical creativity: The mediating role of follower's voice behavior and moderating role of follower's power distance orientation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 156-176. [CrossRef]
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M., Qun, W., & Khadim, S. (2021a). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: The influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354- 1378. [CrossRef]
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M., Qun, W., & Khadim, S. (2021b). How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1700-1729. [CrossRef]
- Nelissen, P., Hulsheger, U., Van Ruitenbeek, G., & Fred R., Zijlstra, F. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *Journal Occupational Rehabilitation*, 27(3), 467- 476. [CrossRef]

- Ng, K., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis. *Group & Organization Management*, 30 (5), 514- 540. [CrossRef]
- Nisar, A., Abid, G., Elahi, N., Athar, M., & Farooqi, S. (2020). Impact of compassion on voice behavior: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Markt, and Complexity*. 6(4), 1-18. [CrossRef]
- Olson-Buchanan, J., Finkelstein, L., De Bruin, R. (2025). Brave or brash? Metastereotypes of voicers and nonvoicers in workplace. *International Journal of Conflict Management*, 36(1), 191- 216. [CrossRef]
- Ong, J., Tan, J., Villareal, R., & Jason L., Chiu, J. (2019). Impact of quality work life and prosocial motivation on the organizational commitment and turnover intent of public health practitioners. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8 (4), 24- 43.
- Ouakouak, M., Zaitouni, M., Al-Abdullah, M., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257- 279. [CrossRef]
- Parr, J., Teo, S., & Koziol-McLain, J. (2021). A quest for quality care: Exploration of a model of leadership relationships, work engagement, and patient outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 77 (1), 207- 220.
- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70 (5), 681- 690. [CrossRef]
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [CrossRef]
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (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. [CrossRef]
- Poon, J. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 518- 532. [CrossRef]
- Rosenthal, E. (2017). *Prosocial motivation of nonprofit employees: Does it predict organizational commitment among a multi-Generational workforce?*. Doctoral Dissertation, Northcentral University, San Diego.
- Rubbab, U., & Naqvi, S. (2020). Employee voice behavior as a critical factor for organizational sustainability in the telecommunications industry. *PLOS ONE*, 15(9), 1-17. [CrossRef]
- Saleem, H., Qureshi, M., & Iftikhar, U. (2020). Impact of ethical leadership on employee's creativity: Mediating role of voice behaviour in telecom sector of Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 15(2), 110- 125.
- Sawyer, K., Thoroughgood, C., Stillwell, E., Duffy, M., Scott, K., & Adair, E. (2022). Being present and thankful: A multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 240 - 262. [CrossRef]
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability*, 11(8), 1-16. [CrossRef]
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1- 21. [CrossRef]
- Singh, A., & Masuku, M. (2014). Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1- 22.
- Soomro, B., Memon, M., & Shah, N. (2021). Paternalistic leadership style, employee voice and creativity among entrepreneurs: empirical evidence from SMEs of a developing country. *Management Decision*, 59(2), 285- 305. [CrossRef]
- Sosik, J., Chun, J., & Zhu, W. (2014). Hang on to your ego: the moderating role of leader narcissism on relationships between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 65- 80. [CrossRef]
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: A study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22 (4), 931- 948. [CrossRef]

- Squires, M., Tourangeau, A., & Laschinger HKS. (2010). The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 914- 925. [CrossRef]
- Steijn, B., & van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64- 80. [CrossRef]
- Stouten, J., Van Dijke, M., Mayer, D., De Cremer, D., & Euwema, M. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680- 695. [CrossRef]
- Tabche, I., Behery, M., & Bin Ahmad, K. (2024). Resonant leadership and organizational citizenship behavior: A moderated-mediation analysis of followers' resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73 (1), 18- 42. [CrossRef]
- Thomas, N. (2020). *Knowing self, knowing others: A critical exploration of self-awareness and its relevance to leader effectiveness across all levels of the Welsh public service*. Doctoral Dissertation, University of South Wales.
- Thuan, L., & Thanh, B. (2020). Leader knowledge sharing behavior and follower creativity: the role of follower acquired knowledge and prosocial motivation. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 457- 471. [CrossRef]
- Turk, E. (2018). *Principals' perceived relationship between emotional intelligence, resilience, and resonant leadership throughout their career*. Doctoral Dissertation, Widener University.
- Turnipseed, D. (2018). Emotional intelligence and OCB: The moderating role of work locus of control. *Journal of Social Psychology*, 158(3), 322- 336. [CrossRef]
- Ullah, I., Elahi, N., Abid, G., & Butt, M. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Education*, 18(2), 183- 205. [CrossRef]
- Van Auken, J. (2019). *The relationship between mindfulness and leadership: How mindfulness practices affect leadership practices*. Doctoral Dissertation. Antioch University.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Relational job characteristics and prosocial motivation: A longitudinal study of youth care professionals. *Review of Public Personnel Administration*, 41 (1), 57-77. [CrossRef]
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. [CrossRef]
- Veres, J., Eva, N., & Cavanagh, A. (2020). "Dark" student volunteers: commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review*, 49(5), 1176-1193. [CrossRef]
- Wagner, J. (2010). *Exploring the relationships among spirit at work, structural and psychological empowerment, resonant Leadership, job satisfaction, and organizational commitment in the health care workplace*. Doctoral Dissertation, University of Alberta.
- Wagner, J., Warren, S., Cummings, G., Smith, D., & Olson, J. (2013). Resonant leadership, workplace empowerment, and "spirit at work": Impact on RN job satisfaction and organizational commitment. *Canadian Journal of Nursing Research*, 45(4), 108-128. [CrossRef]
- Wang, L., Wang, H., & Sun, Y. (2020). How spiritual leadership contributes to followers' helping behavior. *Social Behavior and Personality*, 48 (11), 1-13. [CrossRef]
- Wang, Z., Shi, L., & Wang, L. (2021). Does leader mindfulness influence voice behavior? Leader-member exchange as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49(8), 1- 8. [CrossRef]
- Wee, E., & Fehr, R. (2021). Compassion during difficult times: Team compassion behavior, suffering, supervisory dependence, and employee voice during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1805-1820. [CrossRef]
- White, B., Bledsoe, C., Hendricks, R., & Arroliga, A. (2019). A leadership education framework addressing relationship management, burnout, and team trust. *PROC (Baylor University Medical Center)*, 32(2), 298- 300. [CrossRef]
- Xia, Y., Zhang, L., & Li, M. (2019). Abusive Leadership and Helping Behavior: Capability or mood, which matters?. *Current Psychology*, 38(1), 50- 58. [CrossRef]
- Xia, Z., & Fan Yang, F. (2020). Ethical leadership and knowledge sharing: The impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 11(9), 1-10. [CrossRef]
- Xie, L., Chang, C., & Singh, S. (2021). Emotional intelligence, voice and flow: a team-level study of work teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(7- 8), 524- 539. [CrossRef]
- Yada, T., Rääkkönen, E., Koike, R., & Jäppinen, A. (2020). Prosociality as a mediator between teacher collaboration and turnover intention. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 535- 548. [CrossRef]

- Yan, A., & Xiao, Y. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in China. *Springer Plus*, 5(1), 1-11. [[CrossRef](#)]
- Yang, Y., Guo, Z., Kou, Y., & Liu, B. (2019). Linking self-Compassion and prosocial behavior in adolescents: The mediating roles of relatedness and trust. *Child Indicators Research*, 12(3), 2035- 2049. [[CrossRef](#)]
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: the role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468- 480. [[CrossRef](#)]
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business Management and Education*, 17(2), 194- 217. [[CrossRef](#)]
- Zakkariya, K., & Aboobaker, N. (2021). Spiritual leadership and intention to stay: Examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*, 40(5), 352- 364. [[CrossRef](#)]
- Zhang, J., & Long, L. (2016). The influence of servant leadership on employee interpersonal citizenship behavior: The roles of forgiveness climate and zhong-yong (moderate) thinking style [In Chinese]. *Journal of Management Engineering*, 30(1), 43- 51.
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373- 392. [[CrossRef](#)]

الملاحق

ملحق رقم (1): استمارة استقصاء

القسم الأول: من فضلك قم بتحديد مدى موافقتك على العبارات التالية (بوضع علامة (✓) في العمود الذي يمثل رأيك أمام كل عبارة)
ملحوظة: غير موافق تماماً = 1 / غير موافق إلى حد ما = 2 / محايد = 3 / موافق إلى حد ما = 4 / موافق تماماً = 5

5	4	3	2	1	العبارات
					1- ينظر المشرف إلى ردود الأفعال على الأفكار والمبادرات حتى عندما يصعب الأصغاء لها.
					2- يعمل المشرف على القيم حتى لو كان ذلك على حساب (تكلفة شخصية) شخصي.
					3- يركز المشرف على النجاحات والإمكانات بدلاً من الفشل.
					4- يدعم المشرف العمل الجماعي لتحقيق الأهداف والنتائج.
					5- يتعامل المشرف بهدوء مع المواقف العصيبة. (أو الصعبة).
					6- يستمع المشرف جيداً لنا ويثني علينا ثم يتصرف بناء على طلباتنا واهتماماتنا.
					7- يقوم المشرف بتوجيه وتدريب الأداء الفردي والجماعي بنشاط و بفعالية.
					8- يحل المشرف النزاعات (الصراعات) التي تنشأ بشكل فعال.
					9- يشركني المشرف في العمل نحو رؤية مشتركة.
					10- يتيح لي المشرف الحرية في اتخاذ قرارات مهمة في عملي.
					11- أحصل على الطاقة من خلال العمل في المهام التي من المحتمل أن تفيد الآخرين.
					12- من المهم بالنسبة لي أن تتاح لي الفرصة لاستخدام قدراتي لإفادة الآخرين.
					13- أفضل العمل في المهام التي تسمح لي بالتأثير الإيجابي على الآخرين.
					14- أبذل قصارى جهدي عندما أعمل على مهمة تساهم في رفاهية الآخرين.
					15- أحب العمل في المهام التي يمكن أن تفيد الآخرين.
					16- أقوم بتطوير وتقديم توصيات بشأن القضايا التي تؤثر علينا في العمل.
					17- أتحدث مع الرؤساء في العمل وأشجع زملائي في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر علينا في العمل.
					18- أنقل رأيي حول قضايا العمل إلى زملائي في العمل حتى لو كان رأيي مختلفاً وزملائي لا يتفقون معي.
					19- أظل على اطلاع جيد بالمسائل أو القضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لزملائي في العمل.
					20- أشارك في قضايا تؤثر على جودة حياة العمل مع زملائي في العمل.
					21- أتحدث إلى الرؤساء في العمل بأفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في الإجراءات.
					22- أنا على استعداد لمساعدة الأعضاء الجدد في المنظمة.
					23- أنا على استعداد لمساعدة زملاء العمل في المشاكل المتعلقة بالعمل.
					24- أنا على استعداد لمساعدة زملاء العمل الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.
					25- أنا على استعداد لتقديم يد العون لمن حو لي.
					26- أود مساعدة الآخرين الذين غابوا عن العمل لظروف طارئة.

القسم الثاني: إليك مجموعة من الأسئلة والتي سوف تستخدم فقط بغرض التوصيف للعينة الخاضعة للبحث، والمطلوب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

أ- النوع: 1- ذكر () 2- أنثى ()

ب- العمر: 1- أقل من 25 سنة () 2- من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة () 3- من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة ()

4- من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة () 5- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة () 6- أكبر من 50 سنة ()

ج- مستوى التعليم: 1- أقل من جامعي () 2- جامعي () 3- درجة الماجستير أو ما يعادلها () 4- درجة الدكتوراه أو ما يعادلها ()