

القيادة التعاونية ودورها في دعم السلوك التداوئي للعاملين -بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة-

سجاد محمد عطية الجنابي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة
dr.sajad2016@gmal.com

عامر عبد كريم الذبحاوي
الكلية التقنية الإدارية/كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية
ameralth2015@gmail.com

المستخلص

إن موضوع القيادة التعاونية من الموضوعات الهامة في بيئة العمل التنظيمي لمنظمات الأعمال إذ يجب أن يتمتع القائد التعاوني بالمرونة، والتكيف مع الظروف والتقلبات المختلفة، والتحرك بنشاط لإعادة المنظمة إلى المسار الصحيح في أسرع وقت. كذلك عليه أن يعمل على تحفيز فرق أو مجموعات العمل ليضع جهودهم في نصابه الصحيح. ومع مثل هذه المسؤولية ومطالبها، فإنه يحتم علينا أن نختار من يتولى أمر القيادة بحكمة، وإلا فإننا إن لم نحسن الاختيار ونكون قد قررنا هلاك منظمنا بأيدينا، وبذلك نجد إن القيادة التعاونية تسعى للعمل على الشعور بأهمية الرسالة التي تريد تأديتها وأن تؤمن بقدرتها على النجاح وإن يتولى القائد التعاوني بالشخصية المرنة وإن يحب عمله كقائد وإن تكون له القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بحكمة، وذلك كون القائد التعاوني يعمل على بث روح التعاون والمودة بين زملاء العمل، والعمل في تناغم للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل، وتسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقات العمل أكثر متعة والشعور بالراحة، وتهدئ أجواء عمل هادئة ومستقرة وانطباعات دائمة، ومشاعر مبهجة نحو تحقيق أهداف المنظمة، لذا تم التطرق في بحثنا هذا المتغير المستقل وهو القيادة التعاونية بأبعادها الثلاث (الصفات، المهارات، السلوكيات)، والسلوك التداوئي بأبعاده الأربعة (التداؤب المشارك، التداؤب في قوة السوق، التداؤب المالي، التداؤب في إدارة المنظمات)، حيث تم تطبيق هذا البحث على عينة من (العاملين في كليات جامعة الكوفة) حيث أراد البحث التأكيد على إن القيادة التعاونية لا يمكن تحقيق أهدافها إلا من خلال بناء الأسس الثقافية لاستراتيجيات المنظمة وقواعدها في العمل داخليا، والعمل على معالجة الضعف فيها ومواجهة كل التناقضات والمشاكل التي قد تقوم في بيئة العمل والقدرة على تعزيز وحماية التنمية المستدامة والقدرة على استغلال الموارد المتاحة ضمن خطط مستمرة ومحمية استراتيجيا مدعومة بتوحيد الرؤى لدى قادة المنظمة في أجواء عمل مبنية على التعاون والثقة المتبادلة والمساواة

والتعاون والتنسيق واحترام الرأي الآخر والسعي إلى التنمية المشتركة التي تشكل بمجموعها الروح التي يدعو إليها السلوك التداؤبي والذي يساعد على النجاح والاستقرار والتطور لكي تتمكن الإدارة التنظيمية من مواكبة التغيير السريع الحاصل في بيئة العمل التنافسي اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف المنظمة التي من شأنها العمل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فلا بد أن تكون هناك قيادة تعاونية واعية، تقوم عليها إدارة عليا تعمل على دعم الأفكار البناءة والمبدعة بالشكل الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة في بيئة عمله من خلال قوة ونباهة الإدارة العليا ، وارتكز هذا البحث على فرضية مفادها (العلاقة بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي) وانبثقت منها فرضيات فرعية وتوصل البحث إلى أهم استنتاج هو إن القيادة التعاونية في المنظمات تعبر عن مبدأ العدالة والمساواة القائم على أساس التعاون الذي يجعل من العاملين يشعرون بالراحة ويؤدون الأعمال المناطة بهم بانسيابية عالية وبالتالي ينعكس على قوة الأداء في العمل، وأتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي والفرعي لفرضيات البحث، أما التأثير أيضا هناك تأثير وقبول للفرضية على المستوى الكلي ورفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، وهنا فان أهم توصية على الإدارة العليا في الكليات (عينة البحث) أن تعمل على إيجاد بيئة عمل تعاونية ومنسجمة تدعم السلوكيات التداؤبية للعاملين وتعتمد على الوسائل الحديثة والمتطورة للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الكلية.

Abstract

Collaborative leadership is an important issue in the organizational work environment of a business organization. The cooperative leader must be flexible, adapt to different circumstances and fluctuations, and actively move the organization back on track as soon as possible. It should also motivate teams or work groups to put their effort into the right place. With such responsibility and its demands, it is imperative for us to choose who is wise to lead. Otherwise, if we do not improve our choice and decide to destroy our organization with our hands, we find that the cooperative leadership seeks to work on the importance of the message that it wants to perform and to believe in its ability to succeed. The cooperative leader has a flexible personality, loves his work as a leader, and has the ability to confront harsh realities wisely. The cooperative leader works to promote a spirit of cooperation and affection among colleagues and work in harmony with clients, partners, colleagues and committees responsible for organizing the work. In order to eliminate the problems of work and make working times more enjoyable and comfortable, and create a calm working atmosphere and stable and lasting impressions, and feelings of joy towards the achievement of the objectives of the organization, so we discussed in our research this independent variable

is cooperative leadership in its three dimensions (qualities, skills, behaviors) This study was applied to a sample of (staff at the faculties of the University of Kufa) where the research sought to emphasize that cooperative leadership can achieve its objectives only through the construction of The foundations of trust And to address all the contradictions and problems that may exist in the work environment and the ability to promote and protect sustainable development and the ability to exploit available resources within continuous and strategically protected plans supported by unifying the visions of the leaders of the organization in a work environment based on Mutual trust, equality, cooperation, coordination, respect for the other's opinion and the pursuit of common development, which collectively constitute the spirit advocated by cooperative behavior which helps success, stability and development so that the regulatory To cope with the rapid change in the competitive work environment today and to achieve the organizational objectives that will work to achieve the competitive advantage of sustainable there must be conscious cooperative leadership, based on the top management working to support constructive ideas and creative in a manner that contributes effectively to achieve what aspires (The relationship between cooperative leadership and cooperative behavior) and the emergence of sub-hypotheses and the research reached the most important conclusion is that cooperative leadership in organizations reflect the principle of justice and Based on the cooperation that makes the employees feel comfortable and perform their work with high flow and therefore reflected on the strength of performance in work, and there was a significant correlation between the cooperative leadership and the cooperative behavior of workers at the macro and sub-level of the hypotheses of research, And the rejection of the first, second and third hypotheses. Here, the most important recommendation to senior management in the colleges (research sample) is to create a cooperative and harmonious working environment that supports the cooperative behaviors of the employees and It relies on modern and sophisticated means of interaction between individuals within the organization in a way that increases the interest of the employees in achieving the vision, mission and goals of the college.

المبحث الأول : الإطار العام للبحث ومنهجيته

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى المنهجية العلمية للبحث والتي تتضمن الآتي:

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته :

إن تحقيق القيادة التعاونية في بيئة العمل الداخلية واستخدام الأسلوب التعاوني من قبل قادة المنظمات يسهم وبشكل كبير في إشراك جميع من في المنظمة في قيادتها، إذ يجب على القائد التعاوني فتح باب النقاش والإشارة إلى المشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وإعطاء العاملين الدور في إيجاد الحلول الملائمة لها، وأن تتخذ القرارات في المنظمة على شكل عملية نقاشية تعاونية بحيث تمثل شكل من أشكال الاتفاق بالشكل الذي يحاول القائد التعاوني تعزيز الثقة والعمل الجماعي لدى الموظفين ككل، وكل هذه الأساليب تعد من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منظمة، وتساعد المنظمات على حل المشاكل والتوتر والقدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة، حيث إن عدم وجود بيئة عمل متعاونة ومنسجمة فإنها تنتج عنها العلاقات المضطربة والصلات المخيبة للأمال وعدم القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تؤدي إلى الانهيار أو الانعزال، وإن اتخاذاً الأسلوب التعاوني للقائد يسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل التنظيمي مما ينعكس ذلك على مدى قدرة هذه المنظمات من التفوق في الأداء والكفاءة وفعالية الإنتاج، مما يؤدي إلى نجاح هذه المنظمة، حيث تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها مبادئ القيادة التعاونية والذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها وقدرتها على تطوير الاتصالات والالتزام بمعايير وقواعد العمل وتحقيق مبدأ الشراكة في تبادل المهارات والخبرات بين زملاء العمل والاعتماد على العاملين من ذوي المهارات المتميزة والموهوبة التي تسهم في تحقيق التميز والإبداع وبالتالي ما ينعكس على مستوى السلوك التداوبي للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من ضمن بيئة عمل تتميز بالحركية والتطور السريع . شمل بحثنا متغيرين المستقل وهو القيادة التعاونية بأبعادها (الصفات، المهارات، السلوكيات)، والمتغير المعتمد السلوك التداوبي للعاملين بأبعاده (التداوب المشارك، تداوب قوة السوق، التداوب المالي، تداوب إدارة المنظمات) لذا تكمن مشكلتنا في الآتي: (كلما استطاعت الإدارة العليا أو القائد في المنظمات من اتخاذاً الأسلوب التعاوني بين زملاء العمل في بيئة العمل التنظيمي كلما ساهم ذلك في دعم السلوك التداوبي للعاملين)، واستناداً إلى المشكلة في أعلاه انبثقت العديد من التساؤلات وهي :

1- هل هنالك دور للصفات في تحقيق السلوك التداوبي للعاملين .

2- هنالك دور للمهارات في تحقيق السلوك التداوبي للعاملين .

3- هنالك دور للسلوكيات في تحقيق السلوك التداؤبي للعاملين.

ثانياً: أهمية البحث

يعد موضوع القيادة التعاونية من المواضيع التي من الممكن أن تدعم أداء المنظمة حيث إن القائد التعاوني يعمل على تعزيز المستوى الداخلي (بين زملاء العمل) والخارجي (بين المنظمات المنافسة) في المنظمة ويكون دوره كبيراً في دعم العاملين من ذوي المهارات والخبرات المتميزة وخلق أجواء عمل قائمة على التعاون وتلاقح للأفكار والخبرات بين العاملين يساهم وبشكل كبير في تحسين بيئة العمل، حيث إن القيادة التعاونية بأبعادها المختلفة الصفات والمهارات وسلوكيات العاملين أثر على العاملين أنفسهم والمنظمة، فعندما يجد الموظف في المنظمة بيئة عمل فيها معايير للتعاون والاهتمام من خلال الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة من خلال الآليات التي تحاول تقليل أو القضاء على المشكلة الرئيسة للموظف أو في بيئة العمل لتحقيق الكفاءة العالية، مع التركيز القوي على رفاهية الموظفين بشكل جيد فذلك سوف يشعرهم بالانتماء لهذه المنظمة، والشعور بوجود القيادة القائمة على منهج الدعم والتعاون والتي تتمثل في كل أشكال التعاون ما بين زملاء العمل والتي تهدف إلى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها ، فالسلوكيات الإيجابية للعاملين في بيئة العمل تساعد على بقاء المنظمة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، وبالتالي تحفيز السلوك التداؤبي حيث يتمكن القائد التعاوني من تحفيز السلوك التداؤبي وقدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الإنتاجية العالية والجودة في الأداء، وأن كل هذه العوامل الرئيسة تساهم في دعم بيئة العمل التي تمتلك القيادة التعاونية والتي لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق السلوك التداؤبي للعاملين، لذا يمكن تحديد أهمية البحث بالاتي:

1. قدرة قادة المنظمات من إتباع سلوكيات عمل قائمة على المنهج التعاوني والعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات المتعددة التي من شأنها الإسهام في أن تمتد سلوكيات القيادة التعاونية ا بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الناجحة.
2. توضيح أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدمها القيادة التعاونية والتي من شأنها القيام بالأدوار الأساسية لدعم السلوك التداؤبي والتي تتبع من سلوك المهارات والخبرات ومبدأ الشراكة الذي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3. تتبع أهمية هذا البحث من أهمية السلوك التداوبي للعاملين التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال اعتمادها على مكونات ومعايير القيادة التعاونية بحيث تسمح بتوجيه كل ما من شأنه أن يحقق البيئة التنظيمية المستقرة القائمة على مبادئ وتوجهات القيادة التعاونية.
4. التعرف على جميع الظروف المحيطة بمتغير القيادة التعاونية والتي تزيد من مستوى الحماس في الأداء للقضاء على العمل الروتيني وإتباع السلوك التداوبي بين زملاء العمل.

ثالثاً: أهداف البحث

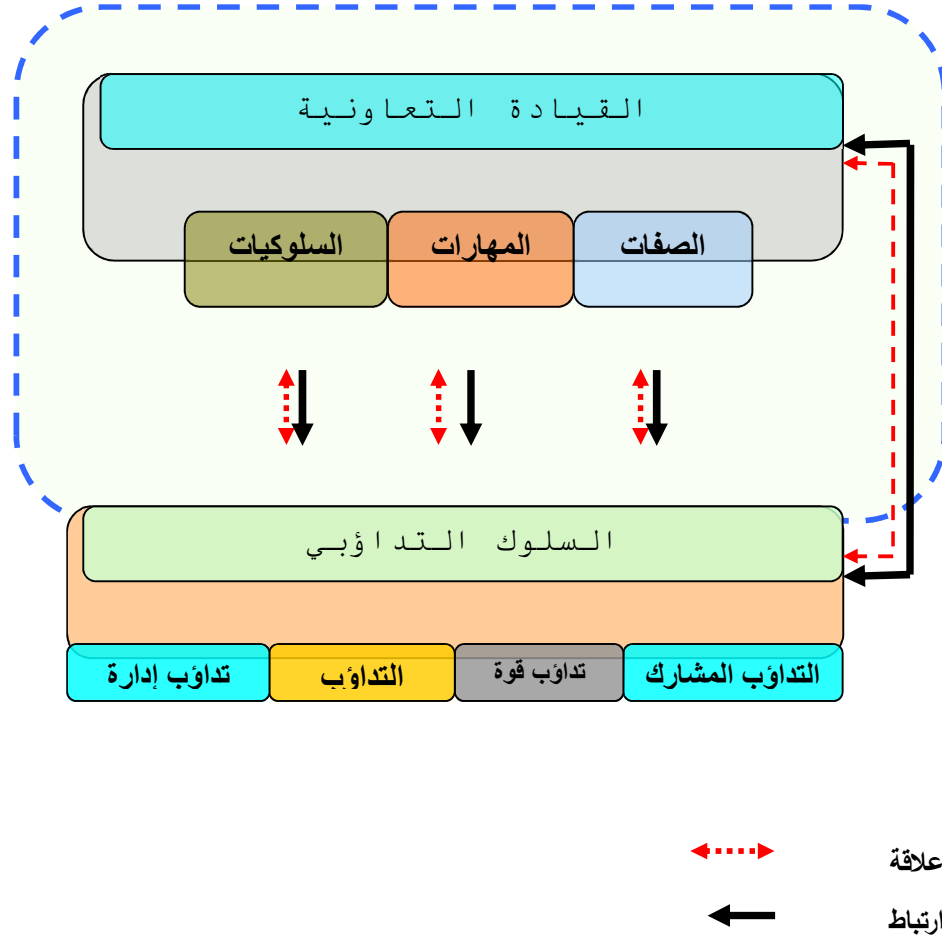
استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتناغمًا مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لتأثير أبعاد القيادة التعاونية ودورها في تحقيق السلوك التداوبي للعاملين، لذا يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

1. العمل على تعزيز ودعم سلوكيات القيادة التعاونية، من خلال تفعيل الصفات السنية للقيادة التعاونية تعمل على بناء الثقة بالنفس والقدرة على الحسم والمرونة في العمل وإظهار أقصى طاقات العاملين التي هي بحاجة إلى إنجازات الأعمال المناطة بهم وكذلك الرغبة في تحمل المسؤولية بما يمثل النزاهة الشخصية والنضج العاطفي للعاملين في بيئة العمل التنظيمي، وكذلك العمل على تعزيز المهارات والخبرات في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في تعزيز معايير السلوك التداوبي للعاملين.
2. العمل على تشجيع ممارسة سلوك القيادة التعاونية للعاملين، والسماح للقائد بالتعبير عن ذاته، والتفاعل مع الآخرين، والتي تتمثل بالمهارات الاجتماعية ومهارات التأثير والمهارات التحليلية ومهارات تقنية والتعلم المستمر، وهذه المهارات التي تظهر عبر المواقف وصفات الأفراد العاملين.
3. العمل على اعتبار سلوك القيادة التعاونية أحد المعايير الهامة في تحقيق السلوك التداوبي للعاملين .
4. توضيح أهم أبعاد السلوك التداوبي للعاملين التي لا بد أن يكون لها الدور الهام في تعزيز ودعم ممارسات وسلوكيات القيادة التعاونية في بيئة العمل.
5. توجه القيادة التعاونية في المنظمات نحو المهمة والتي تتضمن رصد وتقييم العمل، تخطيط العمليات، توضيح الأدوار، إعلام، تفويض، حل المشاكل، إدارة الابتكار والإبداع والمحور الثاني هو المهمة الموجهة للعاملين

والتي تتضمن الاستشارات، تخطيط وتنظيم الأفراد، تطوير الموظفين، التحفيز، بناء وإدارة الفرق ، إدارة الصراع بين الأفراد، إدارة تغيير الموظفين.

رابعاً : مخطط البحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، حيث يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في أدناه.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلالها.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الصفات والسلوك التداؤبي للعاملين بأبعاده مجتمعة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارات والسلوك التداؤبي للعاملين بأبعاده مجتمعة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين السلوكيات والسلوك التداؤبي للعاملين بأبعاده مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الصفات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي .

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي .

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوكيات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي .

سادساً : مجتمع البحث وعينته:

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في منظمات الخدمات التعليمية، وبالتحديد على عينة من الموظفين العاملين في عدد من كليات جامعة الكوفة وهي (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التخطيط العمراني، كلية الآثار، كلية التربية للبنات)، حيث بلغ مجموع العاملين في هذه الكليات الخمسة (374) موظف وقد تم توزيع (150) استمارة استبيان وتم الحصول على (140) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي إن نسبة العينة من المجتمع تمثل (37%).

سابعا : حدود البحث

تقف الحدود المفاهيمية لهذا البحث عند تحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل القيادة التعاونية بأبعادها (الصفات، المهارات، السلوكيات)، والسلوك التداؤبي للعاملين بأبعاده (التداؤب المشارك، تداؤب قوة السوق، التداؤب المالي، تداؤب إدارة المنظمات)، وإن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1. الحدود المكانية *Place Bounders*

تم اختيار احد أهم منظمات الخدمة العامة التي تقدم الخدمات التعليمية وهم الموظفين في اربعة كليات من جامعة الكوفة وهي:(كلية الادارة والاقتصاد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التخطيط العمراني، كلية الآثار، كلية التربية للبنات) بوصفها الحدود المكانية للبحث، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث.

2. الحدود البشرية *Human Bounders*

وفقاً لمتغيرات البحث فقد تمّ اعتماد الفئات ذات التأثير المباشر في التعامل مع القيادة العليا في بيئة العمل التنظيمي الداخلي والخارجي في تعامل القائد الجامعي مع الموظفين، من خلال عينة قصدية بلغت (140) موظفاً من الموظفين في الكليات الاربعة في جامعة الكوفة.

3. الحدود الزمانية *Time Bounders*

امتدت الحدود الزمانية للبحث بجانبه النظري والميداني من **2018/4/20 لغاية 2018/5/22** تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية، الخاصة بانجاز البحث.

المبحث الثاني : الإطار النظري

القيادة التعاونية والسلوك التداوبي للعاملين

أولاً: القيادة التعاونية Cooperative Leadership

1. مفهوم وطبيعة القيادة التعاونية: The Concept and Nature of Collaborative Leadership

إن البحث في التعاون، وخاصة التعاون للأغراض العامة متناسق للغاية في إدراك الدور الهام للقيادة في نجاح أو فشل المساعي التعاونية، وقد أدت دراسة ليندن (Linden) للتعاون في الوكالات الحكومية وغير الربحية إلى استنتاجه أن "القيادة تحدث فرقاً كبيراً" وبالمثل ، وجد جيف لوك (Jeff Locke,1998) ، أنه في عالم اليوم المترابط ، فإن القيادة العامة التي يميزها عن القيادة التنظيمية وقيادة القطاع العام هي أمر أساسي، والقيادة العامة هي نوع من القيادة التي تستدعي التعاون والعمل المتضافر بين المجموعات المتنوعة والمتنافسة في كثير من الأحيان نحو نتائج مشتركة، والقيادة التعاونية مختلفة جداً عن المفاهيم التقليدية للقيادة التنظيمية (الهرمية) وفي النهاية حول السلطة وتحفيز الأتباع، فالقيادة التعاونية هي حول الشراكة والتعلم المتبادل والتأكيد على السلطة المشتركة أو "القوة مع" بدلاً من "السلطة" إنها قيادة من الوسط وليس العكس. وبالتالي ، فإن الحجة هنا هي أنه نعم ، هناك كفاءات إضافية مطلوبة للقيادة الفعالة عبر المنظمات تسمى بالقيادة التعاونية (Morse,2007:3). ويرى (Mohamad & Majid,2014:38) إن القيادة تنتهج الأسلوب التعاوني عندما يحاول القائد التعاوني إشراك جميع من في المنظمة في قيادتها، ويتميز القائد التعاوني في أنه يجعل من النقاش أساساً لحل مشكلات بيئة العمل، ويعمل على تحديد المشكلات أو التحديات التي تواجه العمل ويستشير الآخرين في حلها، ويعمل على متابعة قطاعات المنظمة ككل، بدلاً من متابعة عمل معين، وإن القرارات يتخذها من خلال عملية نقاش تعاونية، وشكل من أشكال الاتفاق إما بالأكثرية وأما بالإجماع وبذلك فإنه يعمل جاهداً على تعزيز الثقة والعمل الجماعي لدى العاملين في المنظمة ككل. ويرى (Morgeson et al.,2010:7) إن القيادة التعاونية (Cooperative Leadership) تقوم على فكرة مهمة وذكية وهي أن القائد عندما يعمل على بث روح التعاون بين الأفراد أو العاملين في المنظمة لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم بأنفسهم بالتعاون فيما بينهم أي بين زملاء العمل في المنظمة، وإن مما يكمل تلك الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة التعاونية أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للتعاون وبذل جهودهم في تلاقح الأفكار وتبادل للمهارات والخبرات بين زملاء العمل أولاً، أي لديهم الاستعداد عند تعاونهم أن يكونوا قادرين على تطوير مهام العامل المناطة بهم.

ويؤكد (Hooper et al.,2010:633) على إن القائد التعاوني يتصف بسمات تميزه عن غيره من القادة حيث يتصف بالتخلي عن الحكم أو السلطة المطلقة وإنما يعمل على أن يكون فعالاً في كل الميادين وغايته تقضي بتعزيز عملية التعاون، وتمكين فرق العمل من أخذ دورهم المناسب تجاه رؤية المنظمة ورسالتها والعمل على تحقيق أهدافها، وبذلك فإن القيادة التعاونية تمتلك سمة هامة وهي الثقة بالأفراد العاملين في المنظمة من صنع قرارات مصيرية يمكن اتخاذها فيما يخص أهداف المنظمة وذلك لما يمتلكه العاملين من معلومات ومهارات وخبرات متميزة، وبذلك فإن القيادة التعاونية تقترب قدر إمكانها من ضمان أن يتبنى العاملين في المنظمة رؤيتها وقراراتها، لأنهم معنيون مباشرة بوضعها، وبذلك تعكس مفاهيم المساواة والتمكين التي تؤكد عليها فلسفة الكثير من المنظمات وهي بالتالي تزيل قدرًا كبيراً من عدم الثقة التي غالباً ما نجدها بين الرئيس والمرؤوس.

ويحدد (David & Larson,1995:181) أربع خصائص للقائد التعاوني هي:

- أ. التزام وعمل ملهمان: القائد التعاوني يساعد الأفراد العاملين على تطوير الرؤية والشغف للبدء بالعمل وإتقانه.
- ب. القدرة على حل المشكلات بين زملاء العمل: القائد التعاوني يعمل على حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وذلك من خلال إقامة نموذج عملية وتعليمها، ومن خلال مساعدة الآخرين على تسخير خبراتهم وأفكارهم.
- ج. بناء انخراط واسع القاعدة: القائد التعاوني يدعو جميع المعنيين إلى عملية دامجة وجامعة.
- د. إدامة الأمل والمشاركة: قد يستغرق بلوغ الغايات وقتاً طويلاً، والقائد التعاوني يساعد المجموعة على وضع غايات انتقالية، لكي تتمكن من رؤية التقدم، كما أنه يساعد على المحافظة على الشغف والالتزام من أجل الاستمرار عندما لا يلوح في الأفق أي أمل، وذلك من خلال لعب دور القدوة وبطرائق أخرى.

ويشير (Ruiz-Gallardo et al.,2012:40) إلى إن القيادة التعاونية تعمل على دعم وتعزيز العلاقات التي تقرب وجهات النظر بين زملاء العمل من خلال طرح وتبادل للأفكار والمهارات والخبرات والتي تقود إلى طرائق أكثر فعالية لتحقيق غايات المنظمة، وبذلك فإن القيادة التعاونية نموذجاً مثالياً لقيادة المنظمة، إذ تتمثل مهمتها الرئيسية في توزيع الصلاحيات والمهام بين المستويات الوظيفية المختلفة، وقد يكون اتخاذ القرارات في المنظمات التي تحكمها قيادة تعاونية أو القائد التعاوني مبنية على رأي الأغلبية وعلى الرغم من إن اتخاذ القرارات عبر التوصل إلى إجماع أو أغلبية تعتريه صعوبات بشكل خاص، لأنه يتطلب موافقة جميع المشاركين قبل اتخاذ القرار على الأساس التشاركي أو التعاوني. ويرى (Sun et al.,2017:2-3) إن مفهوم القيادة التعاونية يقترب من مفهوم القيادة الجماعية، إذ تمثل القيادة التعاونية شكل الحكم المثالي في العديد من المنظمات وحتى الحكومات في

بعض بلدان العالم كما في جمهوريات الاتحاد السوفييتي (USSR) سابقاً. وتتمثل مهمتها الرئيسية في توزيع الصلاحيات والمهام بين المستويات الوظيفية المختلفة ومراكز القرار المتعددة وهي بذلك تسعى لرفض هيمنة الرئيس أو الرجل الواحد للتحكم في إدارة المنظمة، حيث تتسم القيادة التعاونية بالحد من سلطات الرئيس نظراً لاتصالهما بغيرهما من المناصب من خلال تعزيز صلاحيات الأفراد العاملين كلا حسب موقعه الوظيفي، وتشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم الوظيفية بين ممارسة القيادة والتعاون مع الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي التعاون مع الأتباع وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة التعاونية هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم.

2. أبعاد القيادة التعاونية Dimensions of Collaborative Leadership

لقد حدد العديد من الباحثين بتحديد نماذج للقيادة التعاونية التي يطلق عليها أحياناً "القيادة الإدارية أو قيادة سير العمل" والتي تنطبق مباشرة على المديرين العاملين أو الإدارات العليا، حيث إن العديد من الباحثين ومنهم David Chrislip and Carl Larson (1994; Chrislip 2002), Jeff Luke (1998), Russ Linden (2005) and Barbara Crosby and John Bryson (2002)) يناقشون القيادة من منظور الحكم التعاوني، وينصب التركيز على القيادة التعاونية كونها عملية تعاونية أصحاب المصلحة معاً لحل المشاكل التنظيمية، وبالتالي لا يعد أي منهم قطاعاً عاماً صريحاً، وبعبارة أخرى، بدلاً من التفكير في القيادة من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية، يركز الكثير من الباحثين في مجال القيادة على حل المشكلات العامة في بيئة العمل وهكذا تمارس القيادة "التعاونية" عبر جميع القطاعات ولا تقتصر على المنظمات الحكومية، وتتمثل المهمة في بحثنا هذا في استخلاص الكفاءات القيادية المحددة التي تنطبق على السياق التعاوني، وقد تم تحديد العديد من الخصائص والمهارات والسلوكيات - والتي يشار إليها مجتمعة باسم الكفاءات - للقيادة التنظيمية التعاونية (Morse,2007:3). وفي البحث الحالي سيتم الاعتماد على نموذج (Morse,2007:18) في تحدي أبعاد القيادة التعاونية والتي تتألف من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

أ. الصفات Attributes

وتتضمن ست صفات رئيسة للقيادة التعاونية وهذه الصفات الست للقيادة التعاونية تعمل على بناء الثقة بالنفس والقدرة على الحسم والمرونة في العمل وإظهار أقصى طاقات العاملين التي هي بحاجة إلى إنجازات الأعمال المناطة بهم وكذلك الرغبة في تحمل المسؤولية بما يمثل النزاهة الشخصية والنضج العاطفي للعاملين في بيئة العمل التنظيمي، وهذه الصفات الست هي:

- عقلية تعاونية
- العاطفة تجاه النتائج
- التفكير المنهجي
- الانفتاح والمخاطرة
- الشعور بالتبادلية والترابط
- التواضع

ب. المهارات Skills

تعد المهارات التي تمتلكها القيادة التعاونية هي إحدى المهارات التي تسمح للقائد بالتعبير عن ذاته، والتفاعل مع الآخرين، والتي تتمثل بالمهارات الاجتماعية ومهارات التأثير والمهارات التحليلية ومهارات تقنية والتعلم المستمر، وهذه المهارات التي تظهر عبر المواقف وصفات الأفراد العاملين، حيث تستخدم هذه المهارات في حياة العاملين اليومية، حيث تساعد المهارات التي تستخدمها القيادة التعاونية الجيدة في العمل بشكل جيد مع أصحاب العمل، والزبائن، والزملاء، لأنها تساعد على نقل الأفكار بشكل واضح، والاستماع إلى الآخرين جيداً، وغالباً ما يبحث أصحاب العمل عن موظفين يمتلكون مهارات شخصية قوية، لأنهم يعملون بنجاح ويكونون متحمسين مما يجعل مكان العمل أفضل، وتتضمن ثلاثة مهارات رئيسة للقيادة التعاونية وهي:

- الإدارة الذاتية
- التفكير الاستراتيجي
- مهارات التبسيط

ج. السلوكيات Behaviors

تتمثل سلوكيات القيادة التعاونية في تركيزها على ثلاثة محاور رئيسة هي: التوجه نحو المهمة والذي يتضمن رصد وتقييم العمل، تخطيط العمليات، توضيح الأدوار، إعلام، تفويض، حل المشاكل، إدارة الابتكار والإبداع والمحور الثاني هو المهمة الموجهة للعاملين والتي تتضمن الاستشارات، تخطيط وتنظيم الأفراد، تطوير الموظفين، التحفيز، بناء وإدارة الفرق ، إدارة الصراع بين الأفراد، إدارة تغيير الموظفين وأخيراً المهمة الموجهة

للمنظمة والتي تتضمن مسح البيئة، التخطيط الاستراتيجي، توضيح المهمة والرؤية، التشبيك والشراكة، أداء وظائف الإدارة العامة، اتخاذ القرار، إدارة التغيير التنظيمي، وتتضمن سبعة سلوكيات رئيسة للقيادة التعاونية وهي:

• تحديد هوية أصحاب المصلحة

• تقييم أصحاب المصلحة

• تأطير القضية الإستراتيجية

• اجتماع مجموعات العمل

• تسهيل عمليات التعلم المتبادل

• تحفيز الالتزام

• تسهيل علاقات الثقة بين الشركاء

ثانياً: السلوك التداؤبي للعاملين *Synergy behavior of Employees*

1- مفهوم السلوك التداؤبي *Concept of Synergy Behavior*

التداؤب يعني "العمل المشترك" وله جذوره وهو مشتق من الكلمة اليونانية "سينيرغوس"، synergos وهو ما يعني العمل معاً، وبذلك فإن التداؤب يتمثل في التجمع الذي يحقق نتائج أفضل مما تحققه كل عناصره بشكل منفرد (Knoll,2008:14). ويرى (Gatotoh & Kariuki,2012:255) إن السلوك التداؤبي هو وسيلة للنمو بين الأفراد من ذوي الموارد والخبرات المحدودة والذي يعزز الخبرة والتماسك في سياق الخصائص السلوكية التي تشجع على فعالية فريق العمل، ويؤكد على إن التداؤب هو النتيجة التضافرية التي قد تنشأ من العلاقات التي تقوم إما على تقسيم العمل أو على تكامل الوظيفة ، وتوضح العلاقة بين فعالية الفريق وأداء الفريق، ونظراً أن المساعدة على مستوى المجموعة يميز مجموعة ككل بدلاً من أفراد، فمن المرجح أن المساعدة على مستوى المجموعة لديها تأثير أكبر على النتائج التي تسعى المنظمة الحصول عليها على مستوى الفريق من النتائج الفردية، وفي الواقع، ترتبط أبعاد العمل الجماعي التي تتألف من أبعاد فرعية من بناء فرق تنسيقيه من العمل الجماعي الشامل، حيث إن العمل على مستوى المجموعة قد يصور الجانب السلوكي للمجموعة ككل حيث التفاعلات التي تساهم في مهمتها وتحقيق الأهداف التنظيمية، هذا المعنى، يساعد الأفراد على مستوى المجموعة من تشكيل عمليات المجموعة التي

تتطوي على التفاعل بين الأعضاء، بدلا من الحالات الناشئة أو المعرفية، الوجدانية، والعمل الجماعي هو تحفيزي ودائما متميز. ويضيف (Latash et al.,2007:279) إن السلوك التداوبي هو من السلوكيات التي تساهم في معالجة ميزة هامة من سلوك الأنظمة متعددة العناصر، وهو السلوك الذي يسمح بتحقيق الأداء لإظهار كل ما من شأنه أن يؤدي إلى الاستقرار ضد الاضطرابات، والمرونة في حل المشاكل والمهام المتزامنة، ففي دراسة أوجه التداؤب يمكن التركيز على:

المرونة والاستقرار، والسلوك التداوبي هو سلوك متعدد العناصر والذي يشمل:

(أ) تقاسم المهام بين مجموعات العمل.

(ب) ضمان المشاركة على الرغم من الاختلافات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية، بهدف تحقيق الاستقرار والأداء.

ويرى (Coming,1995:3-4) إن التداؤب وكما هو واضح ليست ظاهرة هامشية ترتبط فقط مع التفاعلات بين الأفراد أو بين المنظمات، وإنما التداؤب، يمكن العثور عليه في كافة المجالات والتخصصات الأكاديمية والتي يمكن توضيحها كما في الجدول رقم (1) الآتي:

جدول (1) مفهوم التداؤب من وجهة نظر العلوم المختلفة

ت	الفرع العلمي	المفهوم
1	الفيزياء Physics	الفيزياء: إن التداؤب يتمثل بدراسة سلوك وتفاعلات المادة في الإطار المكاني والزمني، وهو ما يعرف باسم الظواهر الفيزيائية، حيث يرتبط ذلك مع سلوك الذرات والجسيمات الذرية، وكذلك مع الموصلية الفائقة، والانبعاثات من الضوء المتزامن (الليزر)، وكذلك في الجدول الدوري للعناصر الذي يمثل شكل من أشكال التداؤب للعناصر المستقرة طبيعيا والعناصر غير المستقرة أو حتى العابرة للفيزياء الحديثة، وتوليفات مختلفة من بناء كتل ذرية تنتج المواد المختلفة والظواهر التي أصبحت من المواضيع التي بُحثت بشكل مكثف من قبل علماء الفيزياء والرياضيات في السنوات الأخيرة والتي تظهر العديد من أشكال التداؤب.
2	الكيمياء Chemistry	الكيمياء: ويتمثل في الكيمياء الحيوية والبيولوجيا الجزيئية حيث دراسة المواد الكيميائية، والتفاعلات الكيميائية التي تحدث في الكائنات الحية، أيضا يوجد التداؤب في الطريقة التي نعرفها والتي تتألف أساساً من عدد قليل من المكونات الرئيسية، مثل الكربون والأوكسجين والهيدروجين والنيتروجين والطاقة، والتداؤب الكيميائي يتمثل في الاهتمام

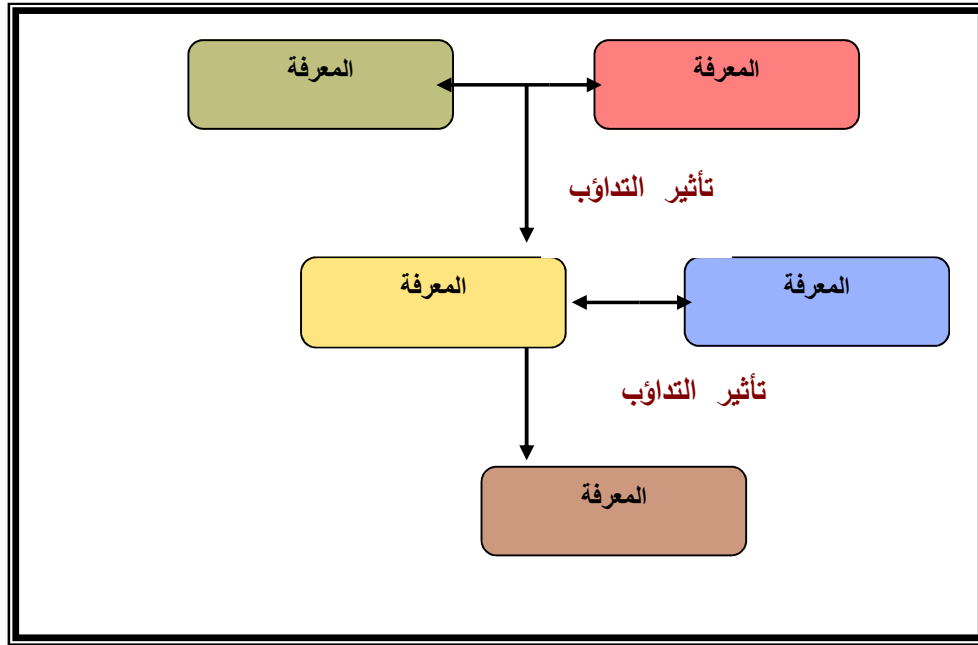
بالقوى الجزيئية وتأثيراتها وقوانينها .		
الأحياء: التداؤب في العلوم الإحيائية يكون في دراسة تأثير الاختلافات الوراثية على الكائنات الحية كما في الحمض النووي حيث يتمثل باستخدام الشفرة الوراثية والذي تتكون من أربعة من النوكليوتيدات Nucleotide القادرة على صياغة الجينوم البشري Human Genome الذي يتكون من 100,000 من الجينات الوراثية أثناء تكون الجنين، حيث إن الجينوم الوراثي قادر على العمل بشكل تعاوني أو تداؤبي على صنع المنتج الناشئ المعقد بشكل لا يُصدق والذي يتألف من 500 تريليون خلية ضمن 250 نوع مختلف من الجينومات الوراثية، والذي يقوم هذا الجينوم بتحديد مظهر الكائنات الحية الخارجية والموروثات وكل ما يتعلق بالسلوك البشري.	الأحياء Biology	3
علم الاجتماع: يدرس السلوك التداؤبي بين الأفراد من نفس النوع أو الجنس، والتركيز على دراسة الحياة الاجتماعية بشكل مجموعات أو مجتمعات وتحليل الممارسات السلوكية من أجل تحقيق هدف معين ضمن التكيف البيئي.	علم الاجتماع Sociology	4
علم الاقتصاد: من جانب خبراء الاقتصاد يفسرون التداؤب هو كل ما يتعلق بفاعليات السوق (علاقات العرض والطلب)، ووفورات الحجم، وتقاسم العمل.	علم الاقتصاد Economics	5
علم النفس: علماء النفس ينظرون إلى التعامل مع آثار التداؤب، بدءاً من ظواهر الجشطات التي تتمثل بدراسة سلوكيات الأفراد كالأفعال الظاهرية، والضمنية كالتفكير والبيئة الاجتماعية إلى التيسير الاجتماعي.	علم النفس psychology	6
علم السياسة: ينظر علماء السياسة إلى التداؤب على انه مراقبة تأثيرات تعاونية في النشاطات السلوكية للأفراد كما في عمليات التصويت، ونشاطات جماعات المصالح، والتحالفات وتكوين التنظيمات التي تعمل بشكل تآزري ضمن مجموعة من الظواهر التنظيمية.	علم السياسة political science	7
علوم الكمبيوتر: تركز علوم الكمبيوتر أيضا على التداؤب، على سبيل المثال، التعقد المجهرى للمعالجات انتل بنتيوم Intel's Pentium ، والذي يجسد ما يعادل 3.1 مليون ترانزستور transistors وهي الركيعة التي تمثل 2.17 بوصة مربعة (وأنه يختلف مع درجة الحرارة)، وهناك أيضا الجيل الحالي من معالجة النصوص والبرنامج، الذي يستخدم - التداؤب - نحو مليوني من الخطوط المنفصلة وكود البرمجة، وينظر إلى التداؤب الذي يحدث عندما يتم الجمع بين جهاز الكمبيوتر وبرامجه، ونحن نعلم أن النتيجة هي التداؤب لأننا نعرف أيضا ما يحدث عندما لا يتم الجمع بين الاثنين، أو عندما يكون الكمبيوتر والبرامج غير متوافقة وبالمثل، أجهزة الكمبيوتر المتوازية، في	علوم الكمبيوتر The computer sciences	8

الواقع إن استغلال التداؤب الذي يرتبط بتقسيم العمل والسيطرة الهرمية، وتقدم تحسينات الأداء التي تمثل العديد من الطلبات لحجم أكبر مما يمكن تحقيقه من خلال تكنولوجيا المعلومات.		
علم إدارة الأعمال : يمكن النظر إلى السلوك التداؤبي ضمن علوم إدارة الأعمال هو كل ما يتعلق بمنظمات الأعمال وقدرتها على خلق بيئة عمل ترتكز على التأثير والتفاعل بين الأفراد للعمل معاً فيما بينهم من تبادل للخبرات وتلاقح للأفكار، وبين الرئيس والمرؤوسين من جهة أخرى، كل منها يؤدي دوره ويساعد الآخرين بالشكل الذي يصب في الأداء الكلي للمنظمة، وان سلوكيات العمل التداؤبي في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة أو منفردة.	علم إدارة الأعمال Business Administration	9

Source: Corning, Peter A., (1995), "Synergy and Self-Organization in The Evolution of Complex Systems", Systems Research 12(2):89-121 (1995), "From nature's chain whatever link you strike, Tenth or ten-thousandth, breaks the chain alike." p.3-4 (بتصرف).

ويرى (Ping-nan & Peng-hui, 2012:565-566) أن التداؤب هو القدرة التنظيمية الذاتية الكامنة في النظام المعقد والكبير، وهو قوة داخلية لتشكيل الهيكل التنظيمي، وان سلوك العمل التداؤبي في البيئة التنظيمية هو أكثر عمقاً في ظل الرؤى التوجيهية المشتركة، التي تشتمل على كل المستويات في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يمكن أن تتحرك باتجاه التوازن على مستوى عال، من خلال التكيف الذاتي، والتنظيم الذاتي والتعاون المتبادل، ويمثل التداؤب دوراً توجيهياً في تحقيق الاستقرار للمنظمة، ففي حقل الإدارة، يعتقد تأثير تضافر الجهود لتكون تحت الإدارة الإستراتيجية، بعد إن كان التداؤب يمثل وظيفة كاملة في المنظمة بشكل حيوي، وان تأثير السلوك التداؤبي على تبادل المعرفة يتمثل في العقدة الرئيسية في المنظمات هي الموارد المعرفية المحدودة، من أجل تحسين الأداء الكلي أو القدرة التنافسية للمنظمة يجب أن تكون هناك شبكة من المعارف، ويجب أن يكون توسيع الموارد من خلال تبادل المعرفة في بيئة العمل التنظيمي، وان هذا التبادل للمعارف والخبرات والأفكار في بيئة العمل يؤدي إلى انجاز مهام العمل بشكل مجموعة وهو أفضل من العمل الفردي وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، انظر الشكل رقم (2) الذي يمثل امتلاك المعارف من قبل كل العاملين في المنظمة وتبادلها فيما بينهم مما يؤدي إلى تلاحق في الأفكار والمزيد من تفاعل المهارات والخبرات وتولد شبكة من المعارف فيما بينهم وهذا هو العمل التداؤبي ويمثل سلوك مهم من سلوكيات العمل في البيئة التنظيمية، حيث يتم تقاسم الموارد المعرفية فيما بينهم، على سبيل المثال إن الشخص A يمتلك خبرة أو معرفة معينة، وكان الشخص B أيضاً يمتلك خبرة أو

معرفة تختلف عن الشخص A وبعد أن يتم تقاسم الموارد المعرفية بينهم، يصبح AUB، وبالتالي تولد شبكة من المعارف، وهذا هو في حد ذاته سلوك تداؤبي وتأثير التداؤب هو في تقاسم المعرفة فقط عندما يكون لديهم موارد معرفية مشتركة أو لديهم موارد معرفي متكاملة، وببساطة، فإن سلوك تقاسم المعرفة هو سلوك تداؤبي يحدث أو يساهم في الحصول على مزيد من الفائدة من تبادل المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، من خلال التداؤب الذي يتمثل في الحصول على المزيد من الفوائد من خلال التعاون، والتفاعل بين المعرفة الجديدة والمعرفة القديمة، وان تأثير التداؤب هو بمصادر المعرفة الجديدة الناتجة عن تقاسم المعرفة.



شكل (2): تأثير التداؤب لتبادل المعرفة

Sours: Ping–nan,Ruan & Peng–hui,Han,(2012)," Synergy Effect of Knowledge Sharing between the Nodes in Network Organization", Applied Mechanics and Materials Vol. 197.p.567

ويضيف (Smiraglia,2014:71) انه ينبغي أن ينظر إلى تنظيم المعرفة كعامل محفز للتداؤب في جميع أشكاله المتنوعة، وفي مختلف جوانب الحياة، كما في المكتبة والمتحف وكتالوجات التصنيفات الطبية والسوبر ماركت، وأنظمة تنظيم المعرفة، وبالسيارة وبالسلوك الاجتماعي في كل جزء من المسعى البشري، ولهذا السبب، فإن

الأثار المترتبة على نظرية المعرفة الاجتماعية يمكن أن تكون مفيدة وضارة، وعلى الرغم من الفوائد المستخلصة من وجود تصنيف البيولوجرافية في كل مكان، يجب أن نكون على بينة من كيفية الدافع الإنساني لتصنيف حياته ويمكن أن يؤدي إلى التداؤب السلبي وكذلك الايجابي. ويذكر (Zhang,2015:441) انه في منظمات الأعمال يمكن تحقيق التداؤب بين الكثير من العوامل التي تؤثر على تضايف الابتكار التكنولوجي والمعرفي وابتكار نموذج الأعمال وبناءاً على الآداب القائمة، فإنه يمكن تحليل خصائص الابتكار التكنولوجي والمعرفي وابتكار نموذج الأعمال التجارية، حيث تطور بناء الابتكار المعرفي التداؤب بين التكنولوجيا وابتكار نموذج الأعمال، حيث يمكن تصنيف تأثير العوامل الرئيسية للتداؤب بين عملية الابتكار المعرفي والأداء، ضمن العديد من العوامل ووصف السلوك الذي قد يؤثر على تضايف عناصر الابتكار، واستخدم طريقة تحليل العوامل الرئيسية التي أثرت على التداؤب الابتكار: المعلومات والاتصالات والثقافة الإستراتيجية، علاقة الأفراد والهيكل التنظيمي، وجدت أن العوامل تأثير الابتكار التداؤب الابتكار التكنولوجي والمعرفي وابتكار نموذج الأعمال يمكن تقسيم أساساً إلى أربعة مستويات: مستوى الشركة، ومستوى وظيفة (مستوى القسم)، ومستوى الفريق والمستوى الفردي، وهذه المستويات الأربعة تتمثل في جوانب هامة: إستراتيجية والهيكل التنظيمي وعملية والأدوات التعاونية، والعوامل الست الرئيسية التي أثرت على تداؤب الابتكار المعرفي الداخلي ضمن مجموعة المشاريع: عامل الجو التعاوني، عوامل وآليات الحوافز، وعامل الهيكل التنظيمي، عامل التفاعل الأفقي، العامل الاستراتيجي، وعامل جسر المعلومات، ويمكن أن نجد أن انتقال المعلومات والاتصالات هو شرط أساس للتداؤب، والإستراتيجية والهيكل التنظيمي تقييد وتؤثر على الابتكار التداؤب للمؤسسات. وبالتالي، وعلى وفق هذه الدراسة والبحوث ذات الصلة من العوامل نجد إن تأثير ابتكار نموذج الأعمال والابتكار التكنولوجي يمثل سمة من سمات الصناعة الناشئة الإستراتيجية، ويقول هذا النص أن تضايف الجهود من الابتكار التكنولوجي والمعرفي وابتكار نموذج الأعمال في الصناعة الناشئة الإستراتيجية تحتاج إلى دعم المنظمة من خلال أربعة أنظمة رئيسية هي: التوجيه الاستراتيجي، منهج التداؤب والترتيب المؤسسي والدعم التنظيمي، وربط بين العناصر المختلفة، بالتأكيد على أهمية احتياجات السوق والمستخدم، وهو أمر مهم للابتكار التكنولوجي وابتكار نموذج الأعمال.

2- أبعاد السلوك التداؤبي Dimensions of Synergy behavior

يرى (Latash et al.,2007:279) انه توجد اثنين من عناصر التداؤب هما: المشاركة أو المرونة والاستقرار، حيث يعكس التداؤب سلوكيات الاستقرار في بيئة العمل وتحقيق الأداء، وكذلك المرونة التي تسمح في قدرة الفرد على التعاطي مع التغييرات في بيئة العمل، وبذلك فإن (الاستقرار / المرونة) كونها من الخصائص

الأساسية للتداؤب، ونستنتج أن التداؤب يجب أن يتميز ليس فقط من خلال تبادل أنماط السلوك في بيئة العمل ولكن أيضا من خلال أنماط التشارك الذي يعكس ميزة الاستقرار / المرونة.

ويرى (Knoll,2008:6-7) إن السلوك التداؤبي عبر الأعمال يتمثل بالتصميم والتصنيف الذي يحدد ويعرف فئات التداؤب عبر رجال الأعمال، ويناقش مصادرها، وما يمثله للمنظمات من ميزة تنافسية، حيث يتم تحديد ميزة المنظمات وقدرة المنظمة متعددة الأعمال لتتفوق على المنافسين بمنتجاتها، ويمكن طرح أربعة أبعاد من السلوك التداؤبي عبر الأعمال هي: التداؤب المشارك، تداؤب قوة السوق، التداؤب المالي وتداؤب إدارة الشركات.

(أ) التداؤب المشارك Operative Synergies : ويتمثل بمزايا أداء الشركات متعددة الأعمال وقدرتها على الاستفادة من مشاركة الموارد عبر الشركات المرتبطة بها، وبناءً على مخرجاتها، يمكن تصنيفها إلى المشاركة بتداؤب الكفاءة والنمو، ويمكن للتداؤب المشارك أن يساهم في ميزة تنافسية للشركات من خلال تحسين الاستفادة من الموارد القيمة التي هي نادرة ويصعب تقليدها أو من خلال استغلال الصفقة في التعامل مع الشركات التي تمتلك موارد متميزة.

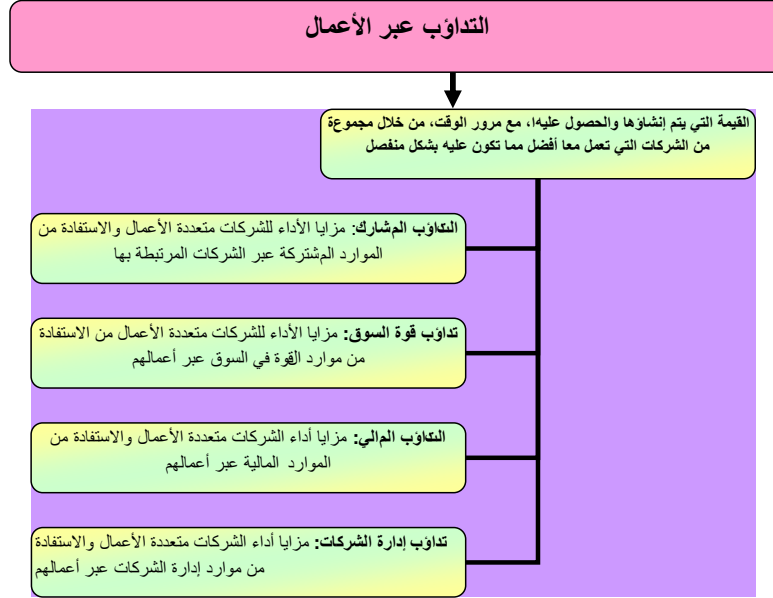
(ب) التداؤب قوة السوق Market power synergies : ويتمثل بمزايا أداء الشركات متعددة الأعمال وقدرتها على الاستفادة من قوة السوق من خلال أعمالها، الشركات متعددة الأعمال التجارية تعمل على تحقيق قوة السوق من خلال استراتيجيات التسعير المفترسة، وتجميع والشراء المتبادل، والبيع، والتسامح المتبادل، وان هذه الشركات التجارية لا يمكنها تحقيق هذه الاستراتيجيات، إلا من خلال التداؤب مع قوى السوق التي هي المصدر المحتمل للميزة التنافسية.

(ج) التداؤب المالي Financial Synergies : ويتمثل بمزايا أداء الشركات متعددة الأعمال من الاستفادة من الموارد المالية من خلال أعمالها، ويمكن للشركات متعددة الأعمال تحقيق التداؤب المالي عن طريق الحد من مخاطر الشركات، وإنشاء سوق رأس المال الداخلي، واستغلال المزايا الضريبية وحجم الاقتصادات المالية، وقد يساهم التداؤب المالي لمصلحة الشركة من خلال زيادة استعداد الجهات المعنية للقيام باستثمارات محددة مع الشركة، والحد من تكاليف تمويل الديون، وزيادة المرونة المالية، واستغلال مزايا التكلفة المعاملة.

(د) تداؤب إدارة الشركات Corporate management synergies : نوع آخر من تضايف الجهود عبر العمل هو تداؤب إدارة الشركات، هذا النوع المحتمل والجديد من التداؤب عبر الأعمال حيث تقوم إدارة الشركات بتحديد التداؤب والعمل ضمن مزايا أداء الشركات متعددة الأعمال والعمل على الاستفادة من القدرات الإدارية للشركات عبر

أعمالها، ويركز التداؤب الذي ترعاه إدارة الشركات على العلاقة العمودية بين مركز الشركات والمؤسسات التجارية، وتداؤب إدارة الشركات ينبع من قدرات الإدارة التي تشكل سياق الشركات للشركة وتزويد الشركات مع المشورة الإدارية، كما ويبدو أن هذه القدرات يمكن أن تكون نادرة، وغامضة نسبياً ومعقدة اجتماعياً، ومن المحتمل أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

ويركز (Knoll,2008:15-18) على تقديم إيغور أنسوف Igor Ansoff مفهوم التداؤب في عام 1965، وقد تم تطبيقه في عدة مجالات، ومنها أبحاث في الإدارة الإستراتيجية، حيث قد تمت مناقشة التعاون في سياق عمليات الاندماج والاستحواذ، والتحالفات بين العديد من شركات الأعمال أو الشركات متعددة الأعمال، ويمكن تعريف التداؤب عبر الأعمال على انه القيمة التي يتم إنشاؤها والحصول عليها، مع مرور الوقت، من خلال اندماج أو عمل مجموعة من الشركات معا إلى الحد الذي ستكون عليه بشكل منفصل، حيث إن تأثير التداؤب عبر العمل على الميزة التنافسية للشركات أو منظمات الأعمال، وعلى وفق مفهوم التداؤب عبر الأعمال الذي تتبناه الشركات التجارية، إذا كان صافي القيمة الحالية للشركة مجتمعة أكبر من مجموع القيم الحالية الصافية للشركات الفردية (القيمة بذاتها). وبذلك، ومن وجهة نظر مديري الشركات، كل الأعمال العابرة تزيد من القيمة الحالية الصافية للشركة المشتركة وهذا يؤدي إلى التداؤب عبر الأعمال بالشكل الذي يحقق من ميزتها التنافسية وكما في الشكل الآتي:



شكل (3) أنواع التداؤب عبر الأعمال

Sours: Knoll,Sebastian,(2008),"Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization",1st Edition ,All rights reserved,© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden ,Editorial Office: Frauke Schindler / Sabine Schöller,p.25.

3. أنواع التداؤب Types of Synergy

ويمكن طرح عدد من أنواع السلوك التداؤبي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين وكما يلي:

ويذكر (Gatotoh & Kariuki,2012:256) نوعين من التداؤب هما:

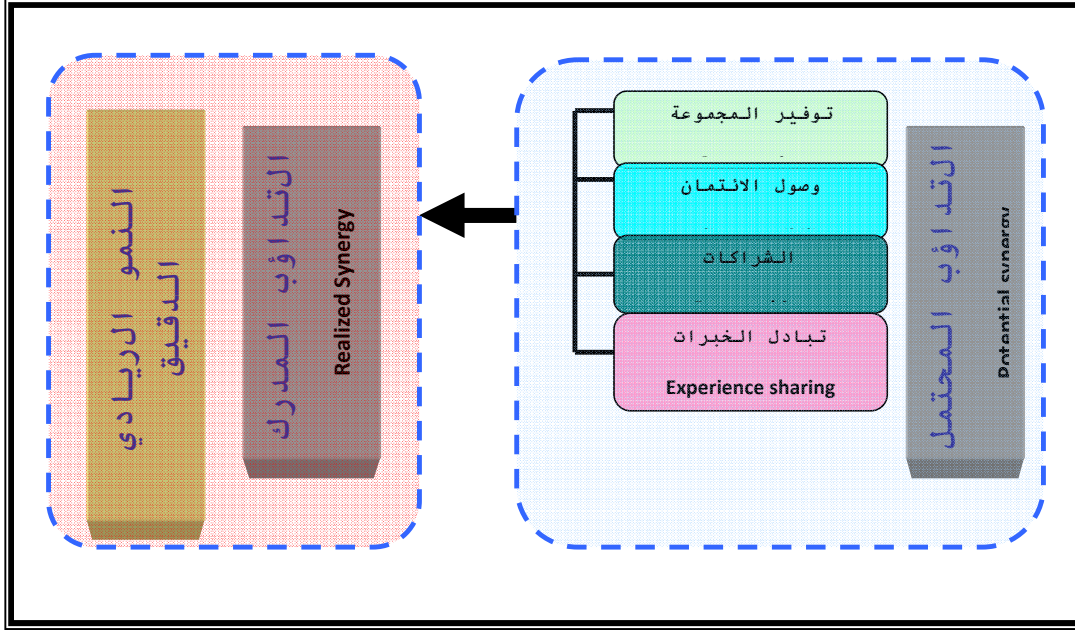
1. التداؤب المحتمل

2. التداؤب المدرك

حيث أن وجود ضمانات التآزر والتعاون في بيئة العمل تساعد على الحد من التفاوت في العمل وتواجه مشاكل الخطر المعنوي الذي ينشأ بين الإدارة العليا وعاملها، وفي مواجهة التحديات من خلال تشكيل مجموعات غير رسمية واستخدام التداؤب لحشد الموارد ونمو الأعمال الريادية، وبالتالي تحسين الأداء بسبب زيادة قوة التعاون،

وان تأثير التداؤب يعد من العوامل الكمية والنوعية التي تؤثر على سياق الأعمال، وبالتالي يمكننا تصور التداؤب المحتمل على انه توفير المجموعات للعمل معا، والحصول على الائتمان، وتشكيل شركات وتبادل الخبرات. وهذا يؤدي إلى نمو ريادة الأعمال الذي هو التداؤب المدرك، وكما في الشكل (4) الآتي:

شكل (4) التداؤب المحتمل والتداؤب المدرك



Source: Gatotoh, Augustine Mwangi & Kariuki, David Kamau, (2012), "Group Synergy: A Behavioural Thrust For Micro-Entrepreneurial Growth for Women in Informal Settlements", International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 5, p:256

في سياق ما ذكر أعلاه يمكن لمنظمات الأعمال استغلال التداؤب المحتمل في توفير المجموعة، مما يجعل الائتمان ممكن الوصول إليه، وإقامة شركات وتبادل الخبرات لكي يتم من خلالها تحويل هذا التداؤب إلى تضافر الجهود المدركة.

ويضيف (Goertzel et al., 2014:174-175) نوع آخر من التداؤب هو **التداؤب المعرفي**، حيث

يمكن التعبير عن الفكرة الأساسية للتداؤب المعرفي من خلال النقاط التالية:

1. الذكاء، ويتمثل بالقدرة على تحقيق الأهداف في البيئات المعقدة.

2. فيما يتعلق بفئات معينة من الأهداف والبيئات، فإن النظام الذكي يتطلب ذاكرة متعددة، وهذا يعني امتلاك أنواع من المعرفة المترابطة والمتخصصة، بما في ذلك: الانتباه الحسي، (المتعلق بتحقيق الهدف)، ويمكن اعتبار هذه الأنواع من المعرفة أنواع مختلفة الأنماط التي تمثل أهداف المنظمة في حد ذاتها وبيئتها، إذ يجب أن تكون المعرفة مترابطة من المعارف المختلفة، وفي بعض الحالات قد تمثل وجهات نظر مختلفة من نفس المضمون.
3. المنظمة يجب أن تمتلك استراتيجيات لخلق المعرفة (أي نمط الاعتراف/ التأسيس) آليات المقابلة لكل من هذه الأنواع وتسمى هذه الآليات أيضا "العمليات المعرفية".
4. كل هذه العمليات المعرفية، لكي تكون فعالة، يجب أن تكون لديها القدرة على الاعتراف بالحاجة إلى المعلومات لأداء العمل بفعالية من تلقاء نفسها، وفي هذه الحالة، تكون العمليات المعرفية حيوية وتفاعلية بالاعتماد على المعلومات وآليات خلق المعرفة هي بالتعامل مع أنواع أخرى من المعرفة.
5. آلية التفاعل المحتم والذي يكون نتيجة لتمكين آليات تكوين المعرفة لأداء أكثر فعالية في بيئة العمل، هذا هو "التداول المعرفي".

في حين أن هذه النقاط هي ضمنية في نظرية العقل ولم تكن واضحة بشكل محدد، وإن النقاط 4 و 5 في الحقيقة تمثل الفكرة الأساسية للتداول المعرفي. ويؤكد (Blackard & Gibson,2002:9-10) على وجود نوع مهم من أنواع التداول هو **التداول المثمر**، والذي يمكن توضيحه عندما تكون أطراف العلاقة لها وجهات نظر مختلفة (الخلاف) حول القضايا الجوهرية، فإن ذلك مهد الطريق للتداول المثمر، والتبادل الايجابي للآراء والأفكار المتنوعة والتي يمكن أن تنتج الأفضل ككل من مجموع أجزائه، والسماح للعاملين للعمل معا على حل المشكلات أو استغلال الفرص التي لا يمكن التعامل معها كأفراد، ويمكن أن يوجد التداول المثمر في قوة عمل متنوعة و فرق متعددة الوظائف، وشبكات الموظفين، وعلاقات الأقران، والعلاقات بين المشرف والموظف أو الرئيس والمرؤوس، وغيرها من المحافل للحوار والتحدي، فإنه يتطلب من الأفراد العمل على حل خلافاتهم والتعلم من الأخطاء السابقة، وينبغي للإدارة توفير بيئة ملائمة وتقديم أفضل الحوافز التي تشجع على مثل هذه المشاركة والتعلم، مما يخلق التداول الذي يساهم ويحقق إنتاجية عالية.

4. أهمية السلوك التداولي لمنظمات الأعمال

تكمن أهمية السلوك التداولي في بيئة العمل التنظيمي، في كل ما يتعلق بسلوك العاملين القائم على أساس التعاون والتآزر والتنسيق الجيد في إطار الفريق الواحد والمساعدة والابتكار والتداول بعيدا عن المصالح

الشخصية، لان سلوكيات العاملين الذين يعملون بروح الفريق الواحد والعمل التآزري فإنه يقوي العمل ويزيد من عزيمة العاملين ويوفر بيئة عمل أكثر مرونة ويساهم في هيكلة بيئة العمل الداخلية التي تسهل عمليات إعادة تشكيل الموارد، وتجنب المشاكل والانقسامات السلبية بين كل مكونات ووحدات العمل التنظيمي، وعلى وجه الخصوص يوفر للعاملين بيئة عمل مبنية على الإخلاص العالي والمعلومات والتضمين الاجتماعي وهذا بدوره يسهل اكتشاف أوجه التداؤب المحتملة، ويولد الثقة والتعاون اللازم لبناء فعال للمبادرات لتحقيق هذه التداؤب (Martin & Eisenhardt,2003:4). ويرى (Corning,1995:4) يلعب التداؤب دوراً هاماً في التطور الإبداعي، فهو مصدر مدهل من الجدية التطورية، وانه يمثل الوظيفية (الانتقائية) ، ومن المزايا المرتبطة مع أشكال مختلفة من ظواهر التداؤب التي تعد أحد أهم أسباب تطور الأنظمة المعقدة، ويمثل التداؤب العفوية في انجاز الأعمال، وعمليات التحفيز، التي تعد من الخصائص الكامنة في بيئة العمل التنظيمي باعتبارها عملية مشجعة للتآزر بين العاملين على مستوى القيادة والمستويات التنظيمية المختلفة، والتداؤب يعد عملية تطويرية وإبداعية لها أهميتها في عملية التطور البشري. ويرى (Martin & Eisenhardt,2003:3-4) إن تحقيق التداؤب في منظمات الأعمال عالية الأداء هو نتيجة لمبادرات المنظمة وحصولها على تأثير أكبر عند تعاضد العاملين في مختلف خلفياتهم الفكرية ومهاراتهم وخبراتهم، قياساً بتأثير كل عامل منهم على حدة في بيئة العمل، وتستند هذه المبادرات على تجارب متطورة، وتخصيص الموارد، وليس نتيجة التخطيط التنظيمي وحده في بيئة العمل ، وان هذه المبادرات هي نتيجة عملية اتخاذ القرار التنظيمي من قبل فريق العمل في المنظمة، وليس من أعلى الهرم التنظيمي، وبذلك فان التداؤب يستخدم للإشارة إلى تكاتف العاملين في بيئة العمل، وان تحقيق التداؤب في منظمات الأعمال هو نتيجة لتلك المبادرات التي تكون في بيئة عمل تتميز بالتنظيم القوي وتوفير الموارد ووجود آليات التنسيق عالية ونظم غير معقدة، وان مبادرات التداؤب عبر الأعمال تبرز العلاقات الأفقية داخل هيكل المنظمة، وتوفر وجهة نظر مكملة لعلاقة رأسية بين مركز الشركات والوحدات التجارية الفردية، وتركز العلاقات العمودية على قيمة الشركات التي تم إنشاؤها من قبل الإدارة الفعالة من الشركات من قبل مركز الشركات، وعمليات تخصيص الموارد وتشكيل إستراتيجية بين الشركات العاملة ضمن قطاع معين، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بتكامل المعرفة من خلال العلاقات المتبادلة بين وحدات الأعمال وتسييل الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي والأدوار والعمليات لتضافر الجهود في بيئة العمل.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة بـ (القيادة التعاونية والسلوك التداوي للعاملين) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي أو نسبة مئوية اقل من (60%) فهو مرفوض.

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة التعاونية على المستوى الكلي للعينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغيرات	
		لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			المتغير
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.78406	3.7250	-	-	7.5	3	25	10	55	22	12.5	5	X ₁	
.67178	4.1000	-	-	-	-	17.5	7	55	22	27.5	11	X ₂	
.50064	3.8250	-	-	-	-	22.5	9	72.5	29	5	2	X ₃	
.92819	3.4000	5	2	10	4	30	12	50	20	5	2	X ₄	
.83972	3.7500	-	-	10	4	20	8	55	22	15	6	X ₅	
0.74487	3.76											المعدل	
.62224	3.8500	-	-	2.5	1	20	8	67.5	27	10	4	X ₆	
.65974	4.0250	-	-	2.5	1	12.5	5	65	26	20	8	X ₇	
.56330	3.8750	-	-	-	-	22.5	9	67.5	27	10	4	X ₈	
.65974	3.9750	-	-	-	-	22.5	9	57.5	23	20	8	X ₉	
.63851	4.0500	-	-	-	-	17.5	7	60	24	22.5	9	X ₁₀	
0.62870	3.955											المعدل	
.64001	3.7250	-	-	5	2	22.5	9	67.5	27	5	2	X ₁₁	
.72280	3.8750	-	-	5	2	17.5	7	62.5	25	15	6	X ₁₂	
1.10215	3.6250	-	-	7.5	3	17.5	7	50	20	17.5	7	X ₁₃	
.69752	3.9750	-	-	-	-	25	10	52.5	21	22.5	9	X ₁₄	
.80861	3.7500	7.5	3	7.5	3	25	10	52.5	21	15	6	X ₁₅	
0.79421	3.79											المعدل	
0.72259	3.835											إجمالي القيادة التعاونية	

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية. (n=140)

جدول (3) الوصف الإحصائي للقيادة التعاونية

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الصفات	3.76	0.74487	0.75	الثالث
2	المهارات	3.955	0.62870	0.79	الأول
3	السلوكيات	3.79	0.79421	0.76	الثاني
4	القيادة التعاونية	3.835	0.72259	0.76	

المصدر: الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

من معطيات الجدول (3) تحقق ما يلي:

- حقق متغير تعدد الصفات للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.76)، بانحراف معياري بلغ (0.74487)، ووزن مؤوي بلغ (75%) وجاء ترتيب البعد (الثالث)
- حقق متغير المهارات للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.955)، بانحراف معياري بلغ (0.62870)، ووزن مؤوي بلغ (79%)، وجاء ترتيب البعد (الأول).
- حقق متغير السلوكيات للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.79)، بانحراف معياري بلغ (0.79421)، ووزن مؤوي بلغ (76%)، وجاء ترتيب البعد (الثاني)
- حقق المتغير الرئيسي المستقل القيادة التعاونية للعيينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.835)، بانحراف معياري بلغ (0.72259)، ووزن مؤوي بلغ (76%) .

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك التداؤبي على المستوى الكلي
للعيينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغير	المتغيرات
		لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.02657	3.6500	2.5	1	15	6	15	6	50	20	17.5	7	X ₁	التداؤب المشارك
.93918	3.3000	-	-	22.5	9	35	14	32.5	13	10	4	X ₂	
.95943	3.4500	-	-	25	10	12.5	5	55	22	7.5	3	X ₃	
0.97506	3.46666											المعدل	
.90014	3.4000	5	2	7.5	3	35	14	47.5	19	5	2	X ₄	تداؤب قوة السوق
1.10911	3.7250	2.5	1	17.5	7	10	4	45	18	25	10	X ₅	
.73554	3.8500	-	-	7.5	3	12.5	5	67.5	27	12.5	5	X ₆	
0.91493	3.65833											المعدل	
.53349	3.8500	-	-	-	-	22.5	9	70	28	7.5	3	X ₇	التداؤب المالي
.83166	4.0250	-	-	7.5	3	10	4	55	22	27.5	11	X ₈	
.69752	3.6650	-	-	10	4	7.5	3	77.5	31	5	2	X ₉	
0.68755	3.84666											المعدل	
.61966	3.7750	-	-	-	-	32.5	13	57.5	23	10	4	X ₁₀	تداؤب إدارة الشركات
.78406	3.7250	-	-	12.5	5	10	4	70	28	7.5	3	X ₁₁	
.63851	3.9500	-	-	-	-	22.5	9	60	24	17.5	7	X ₁₂	
0.68074	3.81666											المعدل	
0.81443	3.69707											إجمالي السلوك التداؤبي للعاملين	

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية. (n=140)

جدول (5) الوصف الإحصائي للسلوك التداؤبي للعاملين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	التداؤب المشارك	3.46666	0.97506	0.69	الرابع
2	تداؤب قوة السوق	3.65833	0.91493	0.73	الثالث
3	التداؤب المالي	3.84666	0.68755	0.77	الأول
4	تداؤب إدارة الشركات	3.81666	0.68074	0.76	الثاني
5	السلوك التداؤبي للعاملين	3.69707	0.81443	0.75	

المصدر: الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

من معطيات الجدول (5) يتحقق ما يلي:

- حقق متغير التداؤب المشارك للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.46666)، بانحراف معياري بلغ (0.97506)، ووزن مؤوي بلغ (69 %)، وجاء ترتيب البعد (الرابع) .
- حقق متغير تداؤب قوة السوق للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.65833)، بانحراف معياري بلغ (0.91493)، ووزن مؤوي بلغ (73 %)، وجاء ترتيب البعد (الثالث) .
- حقق متغير التداؤب المالي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.84666)، بانحراف معياري بلغ (0.68755)، ووزن مؤوي بلغ (77%)، وجاء ترتيب البعد (الأول) .
- حقق متغير تداؤب إدارة الشركات للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.81666)، بانحراف معياري بلغ (0.68074)، ووزن مؤوي بلغ (76 %)، وجاء ترتيب البعد (الثاني) .
- حقق متغير الرئيس التابع السلوك التداؤبي للعاملين للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.69707)، بانحراف معياري بلغ (0.81443)، ووزن مؤوي بلغ (75%).

ثانيا: اختبار فرضيات العلاقات لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالتالي:

جدول (6): مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعد	السلوك التداؤبي للعاملين	مستوى المعنوية
1	الصفات	0.53	0.000
2	المهارات	0.48	0.002
3	السلوكيات	0.50	0.001
6	القيادة التعاونية	0.72	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.72)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الصفات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.53)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أعلى من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.48)، أما مستوى المعنوية

كانت (0.002) وهي أعلى من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوكيات والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.50) , أما مستوى المعنوية كانت (0.001) وهي أعلى من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذا المبحث سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (7) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة التعاونية (X) والسلوك التداؤبي للعاملين (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن $y =$ السلوك التداؤبي للعاملين.

$X =$ القيادة التعاونية.

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

$a =$ ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن السلوك التداؤبي للعاملين هي دالة للقيمة الحقيقية للقيادة التعاونية, أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (140) فرداً وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين كما يأتي:

السلوك التداؤبي للعاملين = (0.247) + (0.72) القيادة التعاونية

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	4.347	4.347	39.591	0.000
الخطأ	38	4.172	0.110		
المجموع	39	8.519			

N=140

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (8) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة التعاونية والسلوك التداؤبي للعاملين

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
	0.443		0.557	الثابت
0.000	6.292	0.72	0.147	القيادة التعاونية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية N=140

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين القيادة التعاونية (X) والسلوك التداؤبي للعاملين وعلى مستوى عينة البحث البالغة (40) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t =6.292)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=0.247$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للسلوك التداؤبي للعاملين مقداره (6.292) عندما تكون قيمة القيادة التعاونية تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ ($\beta=0.72$) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في القيادة التعاونية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.72) في السلوك التداؤبي للعاملين.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.51)، بما يعني أن القيادة التعاونية (X) يفسر قيمته (0.51) من التباين الحاصل في السلوك التداؤبي للعاملين، وإن (0.49) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار، وهو مؤشر في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسية لا بد من اختبار مدى تأثير القيادة التعاونية بأبعادها (الصفات، المهارات، السلوكيات) في السلوك التداؤبي للعاملين.

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات القيادة التعاونية (X_1, X_2, X_3) في السلوك التداؤبي للعاملين (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة التعاونية (X) والسلوك التداؤبي للعاملين (y) هي:

السلوك التداؤبي للعاملين = (0.294) + (0.110) الصفات + (0.138) المهارات + (0.170) السلوكيات.

أما جدول (9) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (9) نتائج اختبار علاقات التأثير بين القيادة التعاونية والسلوك التداوبي للعاملين

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعيارى	معامل بيتا	
	0.478		0.615	0.294	الثابت
0.53	0.631	0.110	0.175	0.110	الصفات
0.37	0.906	0.138	0.178	0.161	المهارات
0.29	1.066	0.170	0.154	0.165	السلوكيات

المصدر: الباحثين اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية N=140

يتضح من جدول (9) إن معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=0.294$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للسلوك التداوبي للعاملين مقداره (0.294) عندما تكون قيمة القيادة التعاونية تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للصفات قد بلغ ($\beta_1=0.110$) والمرافقة ل(X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الصفات (X_1) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.110) في السلوك التداوبي للعاملين.

أما قيمة الميل الحدي للمهارات قد بلغ ($\beta_2=0.138$) والمرافقة ل(X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المهارات (X_2) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.138) في السلوك التداوبي للعاملين. أما قيمة الميل الحدي للسلوكيات قد بلغ ($\beta_3=0.170$) والمرافقة ل(X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في السلوكيات (X_3) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.170) في السلوك التداوبي للعاملين.

وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الكلي وترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة لعلاقات التأثير.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. يعد موضوع القيادة التعاونية من المواضيع الهامة في منظمات الأعمال كونه يبيث روح التعاون والاتفاق والمودة في العلاقة بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة العليا من ضمن بيئة العمل.
2. اتضح إن الاهتمام بالقيادة التعاونية له أهمية كبيرة في اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل أو الأرضية المشتركة للتواصل مع الزبائن والشركاء والزلاء في بيئة العمل.
3. إن القيادة التعاونية والتوافق في بيئة العمل يعبر عن مبدأ المتعة الذي يجعل من العاملين يشعرون بالراحة ويؤدون الأعمال المناطة بهم بانسيابية عالية وبالتالي ينعكس على قوة الأداء في العمل.
4. إن بيئة العمل غير المنسجمة تعاني من مشاكل تتعلق بالعلاقات بين زملاء العمل والتي تجلب عدم الراحة وتتسبب في الخبرات السلبية وتثر على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، نتيجة للانطباعات والمشاعر السلبية للعاملين اتجاه عملهم.
5. إن السلوك التداؤبي للعاملين يعتمد على عوامل عدة تتعلق في قدرة المنظمة على مشاركة عاملها ووجودها كقوة في سوق العمل ووجود الدعم المالي الكافي لتطوير العاملين والقدرة على إدارة العمل بالشكل الذي يسهم في مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وإن المنظمات تسعى للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها، في ظل المنافسة القوية.
6. إن الاهتمام بموضوع المشاركة في صنع القرارات وتهيئة أجواء عمل تعاونية تتسم بالانسجام والتوافق بين زملاء العمل يعد من العوامل المؤثرة في تحقيق السلوك التداؤبي للعاملين وذلك نظرا لعلاقته الوطيدة بالأداء، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي، وفقا لما تتطلبه مصلحة المنظمة.

ثانياً : المقترحات

1. على المنظمات التي ترغب في إيجاد بيئة عمل متعاونة ومنسجمة وناجحة أن تقوم الإدارة العليا فيها بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

2. يجب على منظمات الأعمال أن تقوم بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية والتي تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، والاعتماد على الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى التعاون والانسجام وتبادل للخبرات والمهارات بين زملاء العمل والتكاتف نحو مواجهة التغيرات البيئية المدمرة لعمل المنظمة.
3. إن تهيئة أجواء عمل قائمة على التعاون وروح المبادرة من القيادة العليا وتوفير بيئة عمل متوافقة وملائمة مع تخصصات العاملين يزيد من مستوى الحماس في الأداء، ويزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمنظماتهم.
4. التركيز والبحث عن الفرصة التي تعطي للعامل حرية إبداء آرائه ومقترحاته عن العمل ، مما يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات وبين الإدارة العليا وبالتالي ينعكس إيجابيا على دعم سلوكيات العاملين بشكل تداؤبي.
5. إن وجود بيئة العمل التي تعتمد مبادئ القيادة التعاونية يعزز من توجهات العاملين للعمل ضمن هكذا بيئة عمل لأنها بيئة تعمل على زيادة فاعلية الأداء وكفاءته، وتسهم في الالتزام وحل المشكلات.
6. أن تعمل المنظمات على خلق أجواء العمل المناسبة والملائمة التي تتضمن البرامج التي ترفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتهيئة الجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، مما ينعكس ذلك على مدى حرص الموظف على الالتزام والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.

المصادر : Reference

First : Books

- Blackard,Kirk & Gibson,James W.,(2002),"Capitalizing on Conflict:Strategies and Practices for Turning Conflict into Synergy in Organizations",by Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved.
- Chrislip, David D. and Carl E. Larson. Collaborative Leadership - How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
- Goertzel,Ben & Pennachin,Cassio & Geisweiller, Nil, (2014)," Engineering General Intelligence, Part 1: A Path to Advanced AGI via Embodied Learning and

Cognitive Synergy", Library of Congress Control Number: 2013953280, Atlantis Press and the authors.

Knoll, Sebastian, (2008), "*Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*", 1st Edition, All rights reserved, © Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, Editorial Office: Frauke Schindler / Sabine Scholler.

Smiraglia, Richard P., (2014), "*Cultural Synergy in Information Institutions*", © Springer Science Business Media New York.

Second : Journals & Studies:

Corning, Peter A., (1995), "*Synergy and Self-Organization in The Evolution of Complex Systems*", *Systems Research* 12(2):89-121 (1995), "From nature's chain whatever link you strike, Tenth or ten-thousandth, breaks the chain alike.

Gatotoh, Augustine Mwangi & Kariuki, David Kamau, (2012), "*Group Synergy: A Behavioural Thrust For Micro-Entrepreneurial Growth for Women in Informal Settlements*", *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No5.

Hooper, Paul L. & Kaplan, Hillard S. & Boone, James L., (2010), "A theory of leadership in human cooperative groups", Elsevier Ltd. All rights reserved, *Journal of Theoretical Biology* 265 (2010) 633–646.

Latash, Mark L. & Scholz, John P. & Schoner, Gregor, (2007), "*Toward a New Theory of Motor Synergies*", *Motor Control*, 11, 276-308, © 2007 Human Kinetics, Inc.

Martin, Jeffrey A. & Eisenhardt, Kathleen M., (2003), "*Cross-Business Synergy: Recombination, Modularity and the Multi-Business Team*", *Academy of Management Best Conference Paper 2003 BPS*.

Mohamad, Maizura & Majid, Izaidin Abdul, (2014), "Servant Leadership in Social Enterprise (Cooperative): They FIT! , A Review of Literature", *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 4, Issue 1 (June), ISSN 2289-1552.

Morgeson, Frederick P. & DeRue, D. Scott & Karam, Elizabeth P., (2010), "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes", *Journal of Management*, Vol. 36 No. 1.

- Morse,Ricardo S.,(2007),"Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance",Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware, USA.
- Ping-nan,Ruan & Peng-hui,Han,(2012),"Synergy Effect of Knowledge Sharing between the Nodes in Network Organization", Applied Mechanics and Materials Vol. 197.
- Ruiz-Gallardo,José-Reyes & López-Cirugeda,Isabel & Moreno-Rubio,Consuelo ,(2012),"Influence of Cooperative Learning on Students' Self-Perception on Leadership Skills: A Case Study in Science Education",Higher Education Studies; Vol. 2, No. 4; 2012,ISSN 1925-4741 E-ISSN 1925-475X,Published by Canadian Center of Science and Education.
- Sun,Jingjing & Anderson,Richard C. & Perry,Michelle & Lin,Tzu-Jung,(2017), "Emergent Leadership in Children's Cooperative Problem Solving Groups",CONTACT Jingjing Sun Jingjing.Sun@umontana.edu Department of Teaching & Learning, University of Montana,Missoula,MT.
- Zhang,Hui,(2015),"Research on Influence Factors of Synergy of Enterprise Technological Innovation and Business Model Innovation in Strategic Emerging Industry",International Conference on Management Science and Management Innovation.