

**”الدور الوسيط للتماثل التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الجديدة  
بالثقة والإرتباط الوظيفى: دراسة تطبيقية”**

**دكتور/ طارق رضوان محمد رضوان**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة طنطا

## ”الدور الوسيط للتمائل التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفى” (دراسة تطبيقية)

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان  
أستاذ إدارة الاعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة طنطا

### ملخص الدراسة:

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر التماثل التنظيمى (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تضمنت ”الوعى الذاتى، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقى، الحكم المتوازن” وبين الإرتباط الوظيفى. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا قوامها ٢٤١ مفردة. وتم تطوير إستمارة إستقصاء لتجميع بيانات الدراسة الميدانية، وقد تم إجراء إختبار الثبات والصدق للمقاييس التي أستخدمت فى الدراسة باستخدام التحليل العاملى التوكيدى، ومعامل ألفا كرونباخ، كما تم إستخدام نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمى، وكذلك وجود تأثير معنوى إيجابى للتماثل التنظيمى فى الإرتباط الوظيفى، كما أكدت الدراسة على أهمية التماثل التنظيمى فى زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً فى الإرتباط الوظيفى يليها المنظور الأخلاقى ثم الوعى الذاتى وأخيراً الحكم المتوازن.

### Abstract:

This study aims at measuring the impact of organizational identification on the relationship between the dimensions of authentic leadership (which includes: self-awareness, relationship transparency, moral perspective, and balanced processing) and job engagement. We applied the study to a sample of 241 employees in private hospitals in Tanta. We developed a questionnaire to collect data for the field work.

We conducted the reliability and validity test for the measures used in the study using confirmatory factor analysis and Cronbach's Alpha and the structural equation model was used to test the hypothesis of the study. The findings of the study show that the dimensions of authentic leadership have a significant positive impact on organizational identification. It also found that organizational Identification has a significant positive impact on job engagement. The study assured the importance of organizational identification in increasing the extent of authentic leadership dimensions impact on job engagement. The findings of the study have also assured that that relationship transparency is the dimension of authentic leadership that has the greatest impact on job engagement, after that the moral perspective comes, then self-awareness, and finally, balanced processing.

## مقدمة البحث:

يعد المورد البشرى العنصر الإستراتيجى الذى تعتمد عليه معظم المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فهو المصدر الرئيسى للإبداع والإبتكار التنظيمى، الأمر الذى يتطلب الحفاظ عليه وتنميته وتطويره وذلك من خلال إهتمام المديرين بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات السلوكية المتعلقة بالعنصر البشرى حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ولاشك أن النمط القيادى يؤثر فى سلوكيات العاملين داخل المنظمات.

وتعد القيادة الجديرة بالثقة أحد أهم الأنماط القيادية المعاصرة والتي ظهرت نتيجة لعدم قدرة نظريات القيادة التقليدية فى تنمية وتطوير قادة المستقبل، وكذلك ظهور العديد من الممارسات غير الأخلاقية فى المنظمات العامة والخاصة، بالإضافة إلى زيادة التحديات المجتمعية الأمر الذى أدى إلى ضرورة وجود قيادة تنظيمية إيجابية (Cooper & Scandura, 2005)، ولذا أكدت نتائج عدد من الدراسات على أن القيادة الجديرة بالثقة تعد أحد أهم الأدوات التطويرية التى تعمل على تنمية قيادات المنظمات المختلفة وهو الأمر الذى ينعكس بشكل إيجابى فى تطوير تلك المنظمات وتحسين مستويات أدائها. (عجوة، ٢٠٠٩).

كما أنها تعد أحد العوامل الهامة التى تساهم فى تحقيق التماثل التنظيمى حيث يتكون لدى الفرد إتجاه إيجابى نحو المنظمة ويوفر لديه الشعور بالفخر كونه أحد أعضائها، كما أنه يقوى الرابطة الوجدانية بين الفرد ومنظمته وتشعره بمزيد من الامان والإستقرار الوظيفى، كما أن الأهداف والقيم التنظيمية تكون مشتركة بين الفرد والمنظمة (Carol, 2001)، أن الإتجاهات الحديثة فى تحسين وتطوير الأداء التنظيمى تعتمد بدرجة كبيرة على مفاهيم السلوك التنظيمى، والمشاعر والعواطف الإيجابية مثل الثقة، التفاؤل، الإرتباط (Koyuncu et al., 2006).

ويرى البعض أن إرتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتميز المنظمة بقيم أصيلة، وثقة وعدالة قائمة على أساس الإحترام المتبادل، حيث الوعود والإلتزامات تكون متبادلة بين العاملين وأصحاب الأعمال، فالموظف المرتبط بعمله هو الشخص الذى تتاح له فرصة المشاركة وإبداء الرأى بحرية مما يجعله على إستعداد لبذل المزيد من الجهد فى العمل وأكثر إرتباطاً به (المغربى، ٢٠١٢).

وقد أجريت مجموعة من الدراسات لإختبار العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفى، إلا أن تلك الدراسات لم تتناول أثر التماثل التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفى، ولذا جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب.

## أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

فى ضوء الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحث، والتي تضمنت إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد من العاملين (أطباء، صيادلة، هيئة تمريض، فنيين، إداريين) فى المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. تم التوصل لمجموعة من المظاهر منها:

- عدم وجود معايير موضوعية لعمليات النقل والترقية وتوزيع أعباء العمل بين العاملين.
  - أكد بعض العاملين على أن القرارات الإدارية لا تطبق بصورة عادلة على كافة العاملين.
  - توافر الإعتقاد لدى بعض العاملين بأن القيادة تفتقر للكثير من الشفافية والنزاهة.
  - ضعف الثقة بين القيادات الإدارية وبعض المرؤوسين، والمركزية في اتخاذ الكثير من القرارات.
  - يفنقد القادة للكثير من المهارات الإجتماعية في تعاملهم مع المرؤوسين.
  - قيام بعض العاملين بآداء الحد الأدنى من العمل وعدم السعى لبذل أى جهود إضافية.
  - تزايد الخلافات الشخصية والمهنية وعدم التنسيق الكافى بين وحدات العمل المختلفة.
  - إنخفاض مستوى الحماس والرغبة فى العمل لدى الكثير من العاملين.
  - رغبة كثير من العاملين فى عدم الإستمرار بالعمل.
- ولاشك أن تلك المظاهر السلبية تشير إلى قصور فى وعى المسئولين بأهمية القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمثل التنظيمى والإرتباط الوظيفى لدى العاملين بتلك المستشفيات.

لذا فإن مشكلة البحث تجسد فى التساؤل التالى:

**”إلى أى مدى يؤثر التماثل التنظيمى فى العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفى”.**

**وبصورة أكثر تفصيلاً :**

- ما هو أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمى.
- إلى أى مدى يؤثر التماثل التنظيمى فى الإرتباط الوظيفى.
- ما هى طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى للعاملين.

## **ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives**

يتمثل الهدف الرئيسى لهذا البحث فى محاولة التعرف على تأثير التماثل التنظيمى فى العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفى، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا.
- ٢ - قياس مستويات التماثل التنظيمى والإرتباط الوظيفى للعاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا.
- ٣- التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة والتي تشمل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، والتماثل التنظيمى، والإرتباط الوظيفى.

- ٤ - قياس أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمى.
- ٥ - تحديد درجة تأثير التماثل التنظيمى فى الارتباط الوظيفى.
- ٦ - التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الارتباط الوظيفى.
- ٧ - تحديد مدى تأثير التماثل التنظيمى (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين أبعاد القيادة بالثقة والارتباط الوظيفى.
- ٨ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى توضح للمسؤولين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا أهمية القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة فى زيادة مستويات التماثل التنظيمى وانعكاس ذلك على زيادة درجة الارتباط الوظيفى لدى العاملين.

### ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

يستمد هذا البحث أهميته من الإضافات التى يمكن أن يقدمها على كلاً من المستويين العلمى والتطبيقي، وذلك على النحو التالى:

- ١- إن هذا البحث يعد مكملاً للدراسات السابقة ، حيث تحتاج المكتبة العربية إلى المزيد من جهود الباحثين فى هذا المجال.
- ٢- يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية وهو الارتباط الوظيفى، حيث أن الإهتمام بسلوكيات الارتباط الوظيفى أصبح ضرورة ملحة تفرضها الظروف الحالية، حيث يعد ضعف إرتباط للعاملين بوظائفهم أحد الظواهر السلوكية السلبية التى تعانى منها العديد من المستشفيات وهو ما يؤثر سلباً على مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين.
- ٣- إن هذا البحث يتضمن تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفى من خلال توسيط التماثل التنظيمى- والتى لم يتم تناولها من قبل- مما يعد إسهاماً للمكتبة العربية.
- ٤ - تساهم الدراسة الحالية فى تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفى من خلال تأثير التماثل التنظيمى فى تلك العلاقة، مما يساعد فى صياغة إستراتيجيات جديدة لتعزيز الارتباط الوظيفى.
- ٥ - يحدد البحث أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً فى كل من التماثل التنظيمى والارتباط الوظيفى، وهذا يساعد المسؤولين على تبنى تلك المتغيرات وتحقيقها داخل البيئة التنظيمية.
- ٦ - إمداد المسؤولين فى المستشفيات محل الدراسة بنموذج عملى يساعدهم على الإلمام بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق مستويات عالية من سلوكيات الارتباط الوظيفى لدى العاملين.

## الإطار النظري للبحث

يتناول الباحث في هذا الإطار النظري عدة عناصر وهي: القيادة الجديرة بالثقة (كمتغير مستقل للدراسة) من حيث المفهوم والأبعاد المختلفة، التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط للدراسة) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، الارتباط الوظيفي (كمتغير تابع للدراسة) من حيث المفهوم والأبعاد وإستراتيجيات تعزيز الارتباط الوظيفي. وذلك على النحو التالي:

### أولاً: القيادة الجديرة بالثقة: Authentic Leadership

#### ١ - مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات للأنماط القيادية المختلفة ، حيث أشارت إلى أن كل نمط قيادي يتسم بمجموعة من الخصائص الى تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى، وتعد القيادة الجديرة بالثقة أحد أهم الأنماط القيادية بإعتبارها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في كثير من المنظمات خاصة في ظل تباين العمالة، حيث يعتمد هذا النمط على قيم النزاهة والشفافية واحترام قيم ومشاعر واتجاهات الآخرين. (النادي، ٢٠١٦).

ويرى (Ilies et al., 2005) أن القيادة الجديرة بالثقة هي ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على الوعي الذاتي للقائد، وتنمية القدرات الإيجابية للمرؤوسين والعمل على توفير مناخ عمل إيجابي مما ينعكس في تطوير مستويات الأداء.

ويعرف ( Wood, 2007 ) القيادة الجديرة بالثقة على أنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل على توجيه قيم وأهداف الأفراد وسلوكيات الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة في ظل حالة من الشفافية والإستقامة والإيثار. كما يرى (Walumbwa et al., 2008) أن القيادة الجديرة بالثقة تعد بمثابة أسلوب قيادي يعتمد على الوعي الذاتي وشفافية العلاقات والحكم المتوازن من جانب القائد في تعامله مع مرؤوسيه وهو ما يؤدي لدعم القدرات النفسية الإيجابية لهؤلاء المرؤوسين. ويتفق مع وجهة النظر السابقة (Gardner et al., 2011) حيث يرى القيادة الجديرة بالثقة على انها تلك العملية التي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والعوامل التنظيمية الإيجابية للقادة وتؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات والتنمية الذاتية الإيجابية.

أما ( نجم، ٢٠١٦ ) فيعرف القيادة الجديرة بالثقة على أنها اسلوب قيادي يستند فيه القائد على القيم والمبادئ التي يؤمن بها لخلق مناخ عمل إيجابي داخل المنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي.

## ٢ - أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

اختلف الكتاب والباحثون فى تناولهم لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة حيث أشار كلا من (Tuttle, 2009; Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005) أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتضمن خمسة أبعاد هي: الوعي الذاتى، شفافية العلاقات، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، والسلوك الجدير بالثقة. فى حين أكد (Wood, 2007) على ثلاثة أبعاد أساسية وهى الشفافية، الإيثار، التوازن السلوكى. بينما تناولت دراسة (Wong & Cummings, 2009) سبعة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة وهى، الوعي الذاتى، شفافية العلاقات، الحكم المتوازن، السلوك الأخلاقي، الوفاء، الدعم والمساندة، التمكين. وقد إتفق عدد كبير من الدراسات السابقة على أربعة أبعاد أساسية للقيادة الجديرة وهى، الوعي الذاتى، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، الحكم المتوازن.

(Muceldili et al., 2013 ; Gatling et al., 2016 ; Olaniyan & Hystad, 2016 ; Thackeray, 2018; Elrehail et al., 2018)

بالإضافة إلى دراسة كلا من (النادى، ٢٠١٦) (النجار، ٢٠١٥)، (نجم، ٢٠١٦)، (إسماعيل، ٢٠١٥). ولذا قد إعتمدت هذه الدراسة على تلك الأبعاد لقياس القيادة الجديرة بالثقة، وفيما يلي يتم تناول تلك الابعاد على النحو التالى:

### أ - الوعي الذاتى : Self – Awareness

يشير (Kernis, 2003) أن الوعي الذاتى يعد أحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ويمثل درجة وعى ومعرفة الفرد لذاته وكل مايتعلق به من هويته وعواطفه ودوافعه وأهدافه وكذلك العالم المحيط به، وإمتلاك الفرد المعرفة حول نقاط قوته وضعفه والقيود المفروضة عليه. ويؤكد (Gardner et al., 2005) أن الوعي الذاتى يشير إلى درجة معرفة القائد لنقاط قوته وضعفه وثقته فى مشاعره ودوافعه بالإضافة إلى توافر الرقابة الذاتية والمهارات الإجتماعية. وقد أضاف (Rego et al., 2013) أن الوعي الذاتى يعكس رؤية واضحة للقائد تتيح له القدرة على التأثير فى الآخرين والإستعداد لتحمل المخاطر وكذلك القدرة على تقديم وتطبيق أفكار ومقترحات جديدة فى العمل.

### ب- شفافية العلاقات : Relational Transparency

ينظر (Kernis, 2003) لشفافية العلاقات على أنها قيام القائد بالإفصاح والكشف عن القيم والمعتقدات التى يؤمن بها للمرؤوسين وتبادل المعلومات بشافية مع الجميع دون تمييز وهو مايقود إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين القادة ومرؤوسيهم. ويؤكد (Petan, 2017) على وجهة النظر السابقة حيث يرى أن الإفصاح الذاتى هو أحد عناصر شفافية العلاقات

وينطوى على الكشف عن الذات من خلال اربعة أبعاد وهى، الاهداف، الهوية، القيم، العواطف.

كما يشير ( Avolio & Grandner, 2005 ) أن شفافية العلاقات تعبر عن قيام القائد بالكشف عن ذاته الحقيقية للآخرين مما يساعد فى تحقيق الثقة والصدق والإنفتاح فى علاقة القائد بمرؤوسيه. وأوضحت ( Peterson et al., 2016 ) أن شفافية العلاقات هى تعبير عن الإنفتاح والنزاهة والصدق فى كافة التعاملات مع الآخرين.

#### ج- المنظور الأخلاقى : Internalized Moral Perspective

يرى ( Rego, 2013 ) أن المنظور الأخلاقى الداخلى يعبر عن مدى إلتزام القائد بتطوير السلوك الأخلاقى داخل المنظمة وذلك من خلال الإلتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية عند إتخاذ القرارات أو تحديد إجراءات العمل المختلفة. كما يعبر ( Williams et al., 2012 ) عن المنظور الأخلاقى الداخلى بأنه النزاهة السلوكية والإتساق بين القيم والمعايير الأخلاقية وبين كافة الإجراءات والقرارات التى يتم إتخاذها بغض النظر عن أى ضغوط خارجية. ويتفق مع ذلك ( Emuwa, 2015 ) حيث يرى أن المنظور الأخلاقى للمنظمة ينجم عن وجود قائد يستند على المعايير والقيم الأخلاقية فى كافة إجراءات العمل دون الإهتمام بالضغوط التى تفرضها التنظيمات الخارجية.

كما يرى ( Petan, 2016 ) أن المنظور الاخلاقى الداخلى بمثابة آلية تنظيم ذاتى للقادة تسترشد بالقيم والمعايير الاخلاقية فى كافة السلوكيات والانشطة الداخلية ومواجهة الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية.

#### د- الحكم المتوازن : Balanced Processing

يشير ( Peus et al., 2012 ) أن الحكم المتوازن يعبر عن درجة حرص القائد على جمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بموقف معين دون تحيز حتى يمكنه المعالجة المتوازنة لهذا الموقف بشكل موضوعى.

ويتفق مع ذلك ( Cottriel, 2012 ) حيث يرى أنها تمثل قدرة القائد على معاجة المواقف الصعبة بموضوعية من خلال حرصه على معرفة وجهات النظر المختلفة حول تلك المواقف قبل إتخاذ قرار بشأنها. ويؤكد ( Muceldili et al., 2013 ) أن الحكم المتوازن يعبر عن المعالجة المتوازنة للأمور والتى ينتج عنها إتخاذ قرار عادل.

## Organizational Identification

ثانياً: التماثل التنظيمي:

### ١ - مفهوم التماثل التنظيمي:

لقد حاز موضوع التماثل التنظيمي على إهتمام الكثير من الكتاب والباحثين خاصة في مجال دراسات السلوك التنظيمي، وذلك لدوره الهام في تشكيل وبناء البيئة التنظيمية التي تدعم الكثير من السلوكيات الإيجابية للعاملين مثل الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتطور المهني (Eickholt , 2018).

ويرى (Cheney & Tompkins , 1987) أن التماثل التنظيمي يشير لمدى إستعداد الفرد لتشكيل هويته الذاتية لتتوافق مع الهوية التنظيمية، بمعنى تشابه قيم ومعتقدات الفرد مع قيم ومعتقدات المنظمة التي يعمل بها. كما يصف (Baumeister & Leary, 1995) التماثل التنظيمي على أنه يمثل الرغبة الفطرية لدى الفرد لخلق والحفاظ على العلاقات الشخصية مع الآخرين والجماعة التي ينتمي إليها.

وفي هذا الصدد يشير (السعود، والصريرة، ٢٠٠٩) إلى أن التماثل التنظيمي هي العملية التي من خلالها يطور الفرد الروابط والصلات مع شخص أو مجموعة من الأفراد ويشعر بالإندماج معها، وهذه العملية ليست مطلقة وإنما هي عملية نسبية قد تتغير مع مرور الوقت أو إختلاف الظروف.

ويعرف (Johnson et al., 1999) التماثل التنظيمي على أنه درجة تفهم الفرد لرسالة المنظمة وأهدافها وتوافقه معها، بالإضافة إلى رؤيته لذاته كونه يمثل المنظمة ويعتقد قيمها ويسعى لتحقيق أهدافها، ويرى (Carol, 2001) أن التماثل التنظيمي هو التماثل بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة، ويشير (Dukerich et al., 2002) إلى أن التماثل التنظيمي يتحقق عندما يرى الفرد ان مصيره مرتبط بمجموعة العمل داخل المنظمة.

ويرى (مرزوق، ٢٠١٣) التماثل التنظيمي بأنه يشير إلى مدى توافر صلات وروابط نفسية واجتماعية قوية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها.

### ٢ - أبعاد التماثل التنظيمي:

#### أ- الولاء:- Loyalty

يعبر الولاء عن درجة إستعداد الفرد لبذل الجهد بغرض تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى مقدار الدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة التي يعمل بها من خلال تصرفاته وأقواله تجاهها (Cheney, 1983) ، ويشير (هيجان، ١٩٩٨) إلى ان الولاء التنظيمي هو درجة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها. ويؤكد (الخفيات، ٢٠٠٦) على أن الولاء التنظيمي يعكس درجة شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة التي يعمل

بها وإيمانه بأهدافها وتوافر الرغبة القوية فى المساهمة بتحقيق تلك الاهداف، بالإضافة إلى حرصه الدائم على إقامة علاقات جيدة مع زملاء العمل.

#### ب- التشابه:- **Similarity**

يشير هذا البعد عن درجة إعتقاد الفرد بأن هناك تشابه فى القيم والمعتقدات والخصائص بينه وبين مجموعة العمل أو المنظمة التى ينتمى إليها (Cheney, 1983)، وفى هذا السياق يؤكد (Solan & Ruppin, 2001) أن الفرد يكون أكثر إستعداداً لتقبل القيم والمعتقدات التنظيمية كلما كانت أكثر تشابهاً مع قيمه ومعتقداته الشخصية. بالإضافة إلى ذلك يرى (Dutton & Harquail, 1994) أنه يتعدى ذلك ليشتمل قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة وإعتبارها بمثابة قيمه وأهدافه الشخصية.

#### ج- العضوية:- **Membership**

يرى (Cheney, 1983) أن التشابه يعبر عن مدى إدراك وفهم الفرد لذاته وشعوره بالإرتباط العاطفى بالإندماج مع المنظمة، بالإضافة إلى حرصه لأن يظل عضواً بها.

### ثالثاً: الإرتباط الوظيفى **Job Engagement**

#### ١- مفهوم الإرتباط الوظيفى:-

إهتم الكثير من الكتاب والباحثين والأكاديميين فى مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمى بتناول موضوع الإرتباط الوظيفى من وجهات نظر متعددة ولذا لا يوجد إتفاق عام حول مفهوم الإرتباط الوظيفى وكيفية قياسه (Kular et al., 2008).

فقد عرف (Kahn, 1990) الإرتباط من منظور الإرتباط الشخصى **Personal Engagement** وهو الطريقة التى يسخر بها أعضاء المنظمة أنفسهم معرفياً، عاطفياً، جسدياً فى أداء أدوارهم المختلفة فى العمل. كما أوضح أن طبيعة وظروف العمل التى تدعم الإرتباط الشخصى بالوظيفة تتمثل فى ثلاثة متغيرات أساسية وهى: الأمان النفسى **Psychological Safety** والذى يشير إلى شعور الفرد بأنه قادر على توظيف إمكانياته وقدراته فى أداء عمله دون الخوف من النتائج السلبية التى يمكن أن يتعرض لها وتؤثر عليه فى العمل، ويتأثر الأمان النفسى بأعضاء جماعة العمل وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، والمغزى أو القيمة النفسية **Psychological meaning fluness** وتتمثل فى شعور الفرد بأنه سيحصل على عائد يقابل مقدار الجهد المبذول فى أداء العمل، والإتاحة النفسية **Psychological Availability** وتشير إلى شعور الفرد بتوافر الموارد المادية المطلوبة والتى تساعد الفرد على أداء مهامه الوظيفية.

ويرى ( Shirom, 2003 ) أن الارتباط الوظيفي هو شعور الفرد بأنه يمتلك القوة البدنية والطاقة العاطفية والقدرة المعرفية عند القيام بمهام عمله. ويشير ( Harter et al., 2002 ) بأنه ارتباط الفرد معرفياً وعاطفياً بعمله، والدرابية والمعرفة بطبيعة ومهام عمله بالإضافة إلى شعوره بالأهمية وقدرته على التأثير في العمل. ويشير ( Daniel et al., 2004 ) إلى أن الارتباط الوظيفي هو علاقة إيجابية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وأن كل طرف يدرك حاجات الطرف الآخر ويدعمها بقوة. ويرى (Gibbons, 2006) أن ارتباط الموظف يشير إلى العلاقة الإيجابية "عقلية، وعاطفية" تجاه العمل والتي تتأثر بمجموعة من العوامل وهي المنظمة نفسها والإدارة وكذلك زملاء العمل ويتوقف عليه مقدار الجهد الأساسي أو الإضافي في أداء العمل. كما يؤكد (Azzeem, 2010) أنه درجة اندماج الفرد نفسياً وجسدياً في عمله وأهمية العمل بالنسبة له والتي تحدد الصورة الذاتية أو الانطباع العام نحو العمل. ويتفق مع هذا التعريف (Roymand & Mjoli, 2013) حيث يرى أن الارتباط الوظيفي يعبر عن الاندماج أو التوافق الداخلي بين الفرد وعمله بالإضافة إلى التجاوب النفسي والذي يحدد مدى تحقيق الفرد لذاته ودرجة الالتزام وإهتمامه بعمله.

## ٢- أبعاد الارتباط الوظيفي:-

يشير ( Schavfeil et al., 2002 ) إلى أن الارتباط بالعمل Work Engagement هو حالة من الإيجابية والوفاء تتكون لدى الفرد تجاه العمل الذي يؤديه، ويتضمن ذلك ثلاثة أبعاد أساسية وهي، الحماس، التفاني، الإنهماك ، كما يؤكد (Kim, et al., 2009) على أبعاد الحيوية، التفاني، الإستغراق لقياس الارتباط الوظيفي، وتتاول (Bedarkar & Pandita, 2014) الارتباط الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد وهي، القول: " Say " قيام الفرد بالتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة مع كافة الأطراف". البقاء: Stay " رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة، وشعوره بافخر كونه عضواً فيها". السعي: Strive " قيام الفرد ببذل الجهد والانخراط في السلوكيات التي تساهم في نجاح المنظمة". ويرى (Newman & Harrison, 2008) أنه لا بد من توافر ثلاثة سلوكيات إيجابية من أجل تحقيق مستويات عالية من الارتباط الوظيفي وهي الأداء، المواطنة، المشاركة. وقد حدد (Maccy & Schneider, 2008) ثلاثة أبعاد أساسية للارتباط الوظيفي وهي: الارتباط العاطفي Emotional Engagement ويعبر عن المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه رؤسائه وزملائه في العمل ، والارتباط السلوكي Behavioral Engagement والذي يشير إلى قيام الفرد ببذل جهد إضافي من أجل نجاح المنظمة، والارتباط المعرفي أو الإدراكي Cognitive Engagement والذي يعبر عن درجة توافق الأهداف والقيم الشخصية للفرد مع رسالة المنظمة وأهدافها. ويشير ( Rich, 2010 ) أن

أبعاد الارتباط الوظيفي في ثلاثة أبعاد أساسية وهي، الارتباط الإدراكي أو المعرفي، الارتباط الشعوري أو العاطفي، الارتباط الجسدي أو السلوكي.

في ضوء ماسبق فقد إعتد الباحث على ثلاثة أبعاد أساسية لقياس الارتباط الوظيفي وذلك إعتماً على دراسة ( Schavfeil et al., 2002 ) وتتمثل تلك الأبعاد في:-

- الحماس Vigor يشير إلى الشعور بالطاقة العالية والحيوية والنشاط والجرأة النفسية والمرونة الذهنية أثناء أداء الفرد لعمله، بالإضافة إلى الرغبة في إستثمار الجهد في أداء العمل، والإصرار والمثابرة عند التعامل مع مشكلات العمل ومواجهتها.

- التفاني dedication تشير إلى توافر الإحساس لدى الفرد بالقيمة والأهمية والفخر والإعتزاز بالمنظمة، والتحدى عند أداء العمل.

- الإهتمام absorption ويشير إلى التركيز الكامل في أداء العمل، وأن يستحوذ العمل على فكر وإنتباه الفرد، وصعوبة فصل النفس عن الإنشغال بالعمل.

### ٣- إستراتيجيات تعزيز الارتباط الوظيفي:-

يرى (Tiwari & Lenka,2016) أنه يمكن تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي لدى

العاملين من خلال:

- العمل نفسه: ويتعلق الأمر هنا بعملية تصميم الوظائف بحيث تتيح للفرد إستخدام قدراته في أداء العمل، وكذلك الحصول على التغذية العكسية، بالإضافة إلى إعطاء الإستقلالية للفرد حول تحديد الأهداف الخاصة بعملهم وكذلك طرق تحقيق تلك الاهداف.

- بيئة العمل: وذلك من خلال العمل على توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية تدعم المواقف الإيجابية وتعزز من الإثارة والإهتمام بالعمل ونقل من الإجهاد.

- القيادة: ينبغي أن تتضمن إستراتيجية القيادة كافة الخطوات التي تجعل إدارة أداء العاملين أكثر فعالية ، وكذلك الإهتمام بعملية التعلم والتدريب والتوجيه.

- فرص النمو الشخصي: وذلك من خلال توفير الفرص للعاملين في إكتساب المعارف والمهارات التي تعزز قدرتهم على تحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة يساير طموحاتهم وتطلعاتهم.

- فرص المساهمة: ويتضمن ذلك السماح للمرؤوسين بتقديم كافة المبادرات والأفكار فيما يتعلق بوظائفهم وهو مايساهم في تحسين مستويات الأداء.

## الدراسات السابقة

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، وهى: دراسات سابقة تناولت القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، ودراسات تناولت لمحددات ونتائج التماثل التنظيمى، دراسات تناولت الإرتباط الوظيفى وعلاقته بالمتغيرات الأخرى. وفيما يلي عرض لتلك المجموعات من الدراسات السابقة.

### المجموعة الأولى: دراسات تناولت القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة لأهم أبعاد ومحددات ونتائج القيادة الجديرة بالثقة ، فقد إستهدفت دراسة (Rego et al., 2012) إختبار أثر راس المال النفسى فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإبداع التنظيمى وذلك بالتطبيق على عينه قوامها ٢٠١ مفردة من العاملين بالمحال التجارية بالبرتغال، وقد إعتد الدراسة على أبعاد" الشفافية فى العلاقات، الوعى الذاتى، توازن العمليات، المنظور الأخلاقى" فى قياس القيادة الجديرة بالثقة، وقد كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوى إيجابى للقيادة الجديرة بالثقة فى كل من رأس المال النفسى والإبداع التنظيمى.

فى حين نجد أن دراسة ( النجار، ٢٠١٥) قد إستهدفت قياس أثر القيادة الجديرة بالثقة فى أبعاد البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٢٤٦ مفرد من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود إرتباط معنوى إيجابى بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة " الوعى الذاتى، المنظور الأخلاقى، الداخلى، توازن العمليات، شفافية العلاقات" وبين البراعة التنظيمية، كما أن هناك تأثير معنوى إيجابى للقيادة الجديرة بالثقة ككل فى البراعة التنظيمية ببعديها " الإستكشاف، والإستغلال" وأن أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً فى البراعة التنظيمية هما بعدى" الوعى الذاتى، وشفافية العلاقات".

أما دراسة (Gatling et al., 2016) فقد تناولت أثر الإرتباط الوظيفى فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والنية لترك العمل، وقد إعتمدت الدراسة فى قياس القيادة الجديرة بالثقة على عدة أبعاد وهى" شفافية العلاقات، الوعى الذاتى، توازن العمليات، المنظور الأخلاقى الداخلى" وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للقيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفية، ووجود تأثير معنوى سلبى للقيادة الجديرة بالثقة فى النية لترك العمل، كما ان الإرتباط الوظيفى هو وسيط كامل فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والنية لترك العمل.

وفى دراسة (النادى، ٢٠١٦) والتي قامت بتوسيط العدالة التنظيمية فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإستغراق الوظيفى، والتي أجريت على عينة من الأطباء وهيئة

التمريض بمستشفيات جامعة المنصورة قوامها ٣٥٨ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإستغراق الوظيفي فيما عدا بعد القيم الأخلاقية، كما أشارت الدراسة إلى أن توسيط العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإستغراق الوظيفي.

وفي محاولة للتعرف على أهم الأبعاد المستخدمة في قياس القيادة الجديرة بالثقة حددت دراسة (Olsen & Espevik, 2017) ستة أبعاد وهي ” المنظور الاخلاقي الداخلي ، الوعي الذاتي، توازن العمليات، الشفافية، الصلابة النفسية أو التكيف مع الضغوط، الهوية النفسية” ، وقد توصلت الدراسة إلى ان أكثر الأبعاد إستخداماً في قياس القيادة الجديرة بالثقة هي الهوية النفسية ثم المنظور الأخلاقي الداخلي يليه الشفافية ثم الوعي الذاتي وأخيراً توازن العمليات. في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير الصلابة النفسية كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

كما سعت دراسة (Thackeray, 2018) للتعرف على أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في مجال تجارة التجزئة، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها ١٢٠ فرداً من العاملين بمتاجر التجزئة الكبرى بالولايات المتحدة، وتم التوصل إلى أن اهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الاخلاقالداخلي، شفافية العلاقات.

#### **المجموعة الثانية: دراسات تناولت التماثل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الاخرى:**

حاولت دراسة (Wiesenfeld et al., 2001) التعرف على دور الدعم الإجتماعي في العلاقة بين الحاجة للإنتماء والتماثل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للحاجة للإنتماء في كل من التماثل التنظيمي والدعم الإجتماعي، كما أن الدعم الإجتماعي قد أدى إلى زيادة قوة العلاقة بين الحاجة للإنتماء والتماثل التنظيمي. أما دراسة (الشمري، ٢٠١٢) والتي إستهدفت قياس أثر النمط القيادي ” الأوتوقراطي، الفوضوي، الديموقراطي” في التماثل التنظيمي بأبعاده الولاء، الإنتماء، والنشابه. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لنمط القيادة الديموقراطي التماثل التنظيمي، بينما لم تثبت النتائج معنوية تأثير كل من النمط الفوضوي والأوتوقراطي في التماثل التنظيمي.

في حين سعت دراسة (مرزوق، ٢٠١٣) إلى قياس أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي، وقد تمثلت ابعاد التماثل التنظيمي في ” الولاء التنظيمي، النشابه، العضوية” أما أبعاد الإرتباط الوظيفي فقد تمثلت في ”الحماس، النقاني، الإستغراق”. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي وكذلك الإرتباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل

التنظيمي في الإرتباط الوظيفي، كما أن التماثل التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي.

أما دراسة (Gukiina et al., 2018) والتي إستهدفت التعرف على أثر الإستقامة التنظيمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وقد تمثلت ابعاد التماثل التنظيمي في ”الإنتماء، الإحترام والتقدير، والترابط“، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإيجابي للتماثل التنظيمي في الإستقامة التنظيمية وكذلك المواطنة التنظيمية، كما أن وجود الإستقامة التنظيمية كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة تأثير التماثل التنظيمي في المواطنة التنظيمية.

بينما هدفت دراسة (Pattnaik&Tripathy, 2018) إلى التعرف على دور التماثل التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في التماثل التنظيمي وكذلك أداء العاملين، كما أن دخول التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة أدى إلى زيادة قوة التأثير.

وفي محاولة للتعرف على أثر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات في الأداء التنظيمي في ظل وجود القيادة الجديرة بالثقة كمتغير معدل، والتماثل التنظيمي كمتغير وسيط جاءت دراسة (Kim et al., 2018). والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمسؤولية الإجتماعية في التماثل التنظيمي وأن القيادة الجديرة بالثقة متغير محفز في هذه العلاقة، كما أن التماثل التنظيمي كمتغير وسيط قد ادى إلى زيادة درجة تأثير المسؤولية الإجتماعية للمنظمات في الأداء التنظيمي.

### **المجموعة الثالثة: دراسات تناولت الإرتباط الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى:**

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة لمسببات ونتائج الإرتباط الوظيفي، ففي محاولة للكشف عن أثر الثقة التنظيمية في الإرتباط الوظيفي أكدت دراسة (Chughtai & Buckley, 2008) على وجود علاقة تبادلية بين كل من الثقة في الآخرين والإرتباط الوظيفي، حيث أنه كلما زادت مستويات الثقة زادت درجات الإرتباط الوظيفي والذي يؤدي بدوره لتحقيق مستويات عالية من الثقة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.

أما دراسة (Uludage & Yaratan, 2010) فقد إستهدفت قياس أثر الإحتراق النفسي في الإرتباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإحتراق النفسي يرتبط سلباً بالأبعاد الثلاثة للإرتباط (الحماسي، التفاني، الإستغراق) حيث أن الآثار السلبية للإحتراق هي إنخفاض مستوى الإرتباط بشكل عام بسبب الإرهاق البدني والأرق مما يؤثر سلباً على مستويات الحماس والتفاني والإستغراق.

فى حين نجد أن دراسة (Yener et al., 2012) فقد إستهدفت معرفة أثر المناخ الأخلاقى على الإرتباط الوظيفى، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على التأثير المعنوى الإيجابى بين المناخ الأخلاقى والذى تم قياسه بـ(المسئولية الإجتماعية، قواعد وأخلاقيات المهنة، الأخلاقيات الفردية) على الإرتباط الوظيفى، كما أن البعد الخاص بالمسئولية الإجتماعية هو الأكثر تأثيراً على الإرتباط الوظيفى، بالإضافة إلى أن المناخ الأخلاقى أكثر تأثيراً فى كلاً من بعدى التفانى والإهتمام فى العمل أكثر منه تأثيراً على الحماس.

وقد حاولت دراسة (Andrew & Sofian, 2012) تحديد العلاقة بين العوامل الفردية والإرتباط الوظيفى وعلاقتها بمخرجات ونتائج العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات الفردية (الإتصالات، تنمية وتطوير العاملين، التعاون، الدعم المشترك) لها تأثير معنوى إيجابى على كلاً من الإرتباط الوظيفى والتنظيمى وهو ما ينعكس بدوره على مخرجات ونتائج العمل والتي تمثلت فى الرضا الوظيفى والإلتزام التنظيمى.

وقامت دراسة ( Altunel et al., 2013 ) باختبار العلاقة بين موارد الوظيفة والإرتباط الوظيفى، وتمثلت أبعاد موارد الوظيفة فى الحكم الذاتى، الدعم الإجتماعى، التغذية العكسية، وفرص النمو. أما الإرتباط الوظيفى فقد تم قياسه بثلاثة ابعاد وهى الحماس، التفانى، الإستغراق. وقد توصلت الدراسة إلى ان توافر موارد الوظيفة يعزز بقوة من الإرتباط الوظيفى.

كما إستهدفت دراسة (Murray et al., 2015) التعرف على دور الإرتباط الوظيفى فى العلاقة بين التماثل التنظيمى والرضا الوظيفى. وقد اظهرت النتائج وجود تاثير معنوى إيجابى للتماثل التنظيمى فى كل من الإرتباط الوظيفى والرضا الوظيفى، كما أكدت أيضاً على الدور الإيجابى للإرتباط الوظيفى فى العلاقة بين التماثل التنظيمى والرضا الوظيفى.

أما دراسة (Shahpouri et al., 2016) فقد سعت إلى قياس أثر الإرتباط الوظيفى فى العلاقة بين موارد الوظيفة (الشخصية، والوظيفية) وبين النية لترك العمل. وقد تمثلت أبعاد الإرتباط الوظيفى فى ”الحماس، التفانى، الإستغراق” وأظهرت النتائج أن توافر الموارد الشخصية والوظيفية يؤثر إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى وسلبياً فى النية لترك العمل، كما أن وجود الإرتباط الوظيفى كمتغير وسيط أدى إلى زيادة قوة العلاقة بين موارد الوظيفة والنية لترك العمل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١ - كشفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن أهمية نمط القيادة الجديرة بالثقة باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في مجموعة من المتغيرات السلوكية مثل، الإستغراق الوظيفي، الإرتباط الوظيفي، الإبداع التنظيمي، وإنخفاض معدل دوران العمل.
- ٢ - حددت مجموعة من الدراسات السابقة على مجموعة من محددات الإرتباط الوظيفي من منها، الثقة التنظيمية، القيادة الأخلاقية، موارد الوظيفة، التماثل التنظيمي.
- ٣ - كشفت معظم الدراسات السابقة عن أكثر الأبعاد إستخداماً لقياس القيادة الجديرة بالثقة ، التماثل التنظيمي، الإرتباط الوظيفي وقد إعتد الباحث عليها في هذه الدراسة.
- ٤ - قامت مجموعة من الدراسات السابقة بقياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإرتباط الوظيفي دون وجود دراسات توضح التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك من خلال توسيط التماثل التنظيمي.
- ٥ - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا والتي لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا المجال الهام والحيوي والذي يقدم الخدمة الصحية لعدد كبير من المواطنين.
- ٦ - تقوم الدراسة الحالية على قياس أثر التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي، وهو ما لم يتم تناوله في أى دراسة سابقة وذلك على حد علم الباحث.

## منهجية البحث

### أولاً: فروض البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه من خلال الإطار النظرى والدراسات السابقة ، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالى:

**الفرض الأول: تؤثر القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمى.**

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يؤثر الوعى الذاتى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمى.
- تؤثر شفافية العلاقات تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمى.
- يؤثر المنظور الاخلاقى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمى.
- يؤثر الحكم المتوازن تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمى.

**الفرض الثانى: يؤثر التماثل التنظيمى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى.**

**الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى.**

ولإختبار مدى صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوى مباشر للوعى الذاتى فى الإرتباط الوظيفى.
- يوجد تأثير معنوى مباشر لشفافية العلاقات فى الإرتباط الوظيفى.
- يوجد تأثير معنوى مباشر للمنظور الاخلاقى فى الإرتباط الوظيفى.
- يوجد تأثير معنوى مباشر للحكم المتوازن فى الإرتباط الوظيفى.

**الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى**

**من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمى.**

ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوى غير مباشر للوعى الذاتى فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمى..
- يوجد تأثير معنوى غير مباشر لشفافية العلاقات فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمى.
- يوجد تأثير معنوى غير مباشر للمنظور الاخلاقى فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمى.
- يوجد تأثير معنوى غير مباشر للحكم المتوازن فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمى.

## ثانياً: متغيرات البحث:

- ١ - القيادة الجديرة بالثقة: (المتغير المستقل). ويتضمن هذا المتغير عدة أبعاد وهي "الوعي الذاتى، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقى، الحكم المتوازن" وقد إعتد الباحث فى قياس القيادة الجديرة بالثقة على مقياس (Walumbwa et al., 2008) حيث يعد من أكثر المقاييس إستخداماً فى قياس القيادة الجديرة بالثقة، وقد تم إستخدامه فى العديد من الدراسات، ومنها دراسة : (Muceldili et al., 2013 ; Gatling et al., 2016 ; Olaniyan & Hstad, 2016 ; Elrehail, 2018)، بالإضافة إلى دراسة كلا من ( النادى، ٢٠١٦ ) ( النجار، ٢٠١٥ )، ( نجم وآخرون، ٢٠١٥ )، (البردان، ٢٠١٧).  
وقد قام الباحث بإجراء تعديل على المقياس من خلال إضافة بعض العبارات وحذف عبارات أخرى حتى يتلائم مع طبيعة البحث ليصبح ١٦ عبارة بواقع ٤ عبارات لقياس الوعي الذاتى، ٥ عبارات لقياس شفافية العلاقات، ٤ عبارات لقياس المنظور الاخلاقي، ٣ عبارات لقياس الحكم المتوازن.
- ٢ - التماثل التنظيمى: (المتغير الوسيط): ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الولاء، التشابه، العضوية، وقد إعتد الباحث فى قياس التماثل التنظيمى على مقياس (cheney, 1983) وقد تم إستخدامه فى دراسات منها دراسة (رشيد، ٢٠٠٣)، ( سالمان & صالح، ٢٠١٥ ) وقد قام الباحث بإجراء تعديل على بعض العبارات وذلك بإعادة هيكلة بعض العبارات بفرض زيادة فعالية المقياس ليصبح ١٨ عبارة بواقع ٦ عبارات لكل بعد.
- ٣ - الإرتباط الوظيفى: (المتغير التابع): ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد أساسية وهي الحماس، التفانى، الإنهماك وذلك بالإستناد إلى مقياس (Schavfeli, et al., 2002) والذى ثبت صدقه وثباته وتم إستخدامه فى عدة دراسات أخرى منها دراسة (Kong, 2009)، ودراسة (المغربى، ٢٠١٢)، ودراسة (Yener, et al., 2012)، دراسة ( رضوان، ٢٠١٣).

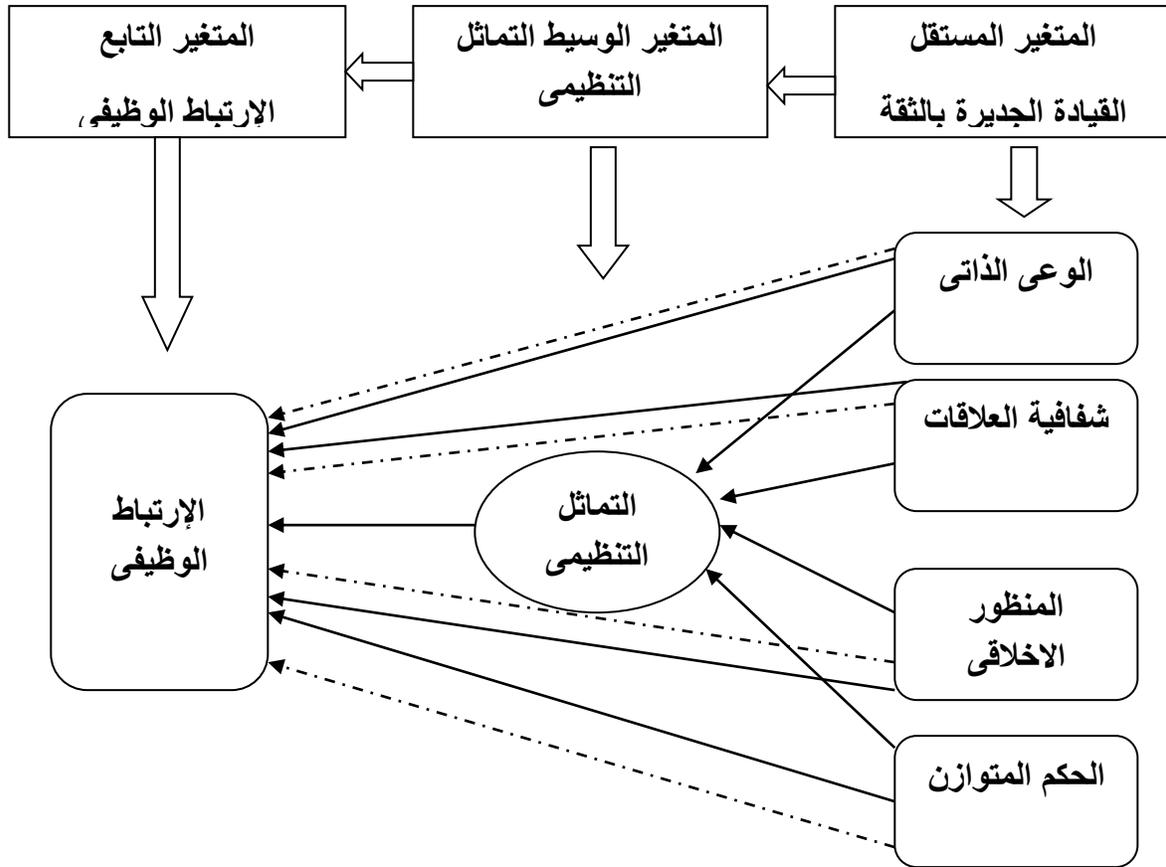
ويوضح الجدول رقم (١) متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم:

### جدول رقم (١)

متغيرات البحث الأساسية ومحددات قياسها والمقياس المستخدم

المتغيرات الأساسية	محددات القياس	المقياس المستخدم في الدراسة
القيادة الجديرة بالثقة (المتغير المستقل)	الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، الحكم المتوازن	(Walumbwa et al., 2008)
التماثل التنظيمي (المتغير الوسيط)	الولاء، التشابه، العضوية	(cheney, 1983)
الإرتباط الوظيفي (المتغير التابع)	الحماس، التفاني، الإنهماك	(Schavfeli, et al., 2002)

ويوضح الشكل (١) العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث.



شكل رقم (١)

نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث

## ثالثاً: منهج البحث وأساليبه:

### أ - منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطى Deductive الذى يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية. (Sekaran, 2002).

### ب- أساليب البحث:

- ١ - الأسلوب المكتبى: ويعتمد على مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإلكترونية التى تعرضت لموضوع البحث، وذلك بهدف تحديد الإطار النظرى للبحث وإعداد قائمة الإستقصاء التى تستخدم فى جمع البيانات الميدانية.
- ٢ - الأسلوب الميدانى: ويعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة المختارة عشوائياً وذلك من خلال قائمة الإستقصاء التى تم إعدادها لهذا الغرض.

### رابعاً: قائمة الإستقصاء:

تحتوى قائمة الإستقصاء على (٤٩) سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتضم قائمة الإستقصاء أربعة أقسام رئيسية، وهى:

القسم الأول: يضم مجموعة من أسئلة البيانات الأولية وهى السن، مستوى التعليم، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة وذلك بغرض توصيف عينة البحث.

القسم الثانى: ويضم مجموعة من الأسئلة وعددها (٢٤) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (١ - ١٦) لقياس المتغير المستقل وهو القيادة الجديرة بالثقة.

القسم الثالث: ويضم مجموعة من الأسئلة وعددها (١٨) سؤالاً وتتمثل فى الأسئلة من (١٧ - ٣٤) لقياس المتغير الوسيط وهو التماثل التنظيمى.

القسم الرابع: ويضم مجموعة من الأسئلة وعددها (١٨) سؤالاً، وتتمثل فى الأسئلة من (٣٥ - ٤٩) لقياس المتغير التابع وهو الإرتباط الوظيفى.

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا، وكذلك عدد من المسؤولين بالأقسام المختلفة في بعض المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وذلك بغرض التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (صفر)، (٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة نحو التوسط في التقديرات، وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم (صفر) عدم الحدوث أو الأهمية، في حين يعنى الرقم (٥) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، وبالتالي فإنه مقياس متصل يمكن من معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية.

ويوضح جدول رقم (٢) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢)

ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة.

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	متغيرات البحث
٤ - ١	X <sub>1</sub>	الوعي الذاتي	أولاً: المتغير المستقل: القيادة الجديرة بالثقة (X)
٩ - ٥	X <sub>2</sub>	شفافية العلاقات	
١٣ - ١٠	X <sub>3</sub>	المنظور الأخلاقي	
١٦ - ١٤	X <sub>4</sub>	الحكم المتوازن	
٢٢ - ١٧	m <sub>1</sub>	الولاء	المتغير الوسيط: التماثل التنظيمي (M)
٢٨ - ٢٣	m <sub>2</sub>	التشابه	
٣٤ - ٢٩	m <sub>3</sub>	العضوية	
٣٩ - ٣٥	y <sub>1</sub>	الحماس	المتغير التابع: الإرتباط الوظيفي (Y)
٤٤ - ٤٠	y <sub>2</sub>	التفاني	
٤٩ - ٤٥	y <sub>3</sub>	الإنهماك	

#### خامساً: حدود البحث:

أ - **حدود تطبيقية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا وعددها ١٣ مستشفى ، وتضم المستشفى الأمريكى، الدلتا الدولى، ابن سينا، أم القرى، الشروق، دار الشفاء، المواساه، المدينة، طيبة، رمضان التخصصى، أبو فرحة، الحرية، الفضالى. وقد تم إستبعاد ٥ مستشفيات رفضت التعاون مع الباحث.

ب- **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية من فئة الأطباء، الصيادلة، هيئة التمريض، الإداريون، الفنيون.

ج- **حدود موضوعية:** ركزت الدراسة على العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ” الوعى الذاتى، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقى، الحكم المتوازن” وبين الإرتباط الوظيفى بأبعاده ”الحماس، التفانى، الإنهماك” من خلال متغير وسيط وهو التماثل التنظيمى ”الإنتماء، التشابه، العضوية”.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين فى المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا والتي تشمل ١٣ مستشفيات، ويبلغ عددهم ١٠٧٢ مفردة كما يتضح من الجدول رقم ( ٣ ) كما يلى:

#### جدول رقم (٣)

إجمالى عدد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

المستشفى	الفئة الوظيفية	الأطباء	الصيدالة	هيئة التمريض	الإداريون	الفنيون	إجمالى
الأمريكى	٢٢	٤	٣١	٢٨	٢٥	١١٠	
الدلتا	١٣	٣	٢٥	١٢	١٦	٦٩	
ابن سينا	٢٦	٣	٣٤	٣٨	١٧	١١٨	
إم القرى	١٣	٣	١٦	١١	٩	٥٢	
الشروق	١٧	٤	٣٠	١٥	٢٢	٨٨	
المواساه	٩	٤	١٦	٩	١٣	٥١	
المدينة	١٢	٢	٢٣	٧	١٥	٥٩	
طيبة	٢١	٣	٣٠	١٧	٢٣	٩٤	
رمضان	١٢	٣	١٧	١٢	١٣	٥٧	
أبو فرحة	١٠	٣	١٦	٨	١٦	٥٣	
الحرية	٥٠	٤	٥٢	٦٤	١٦	١٨٦	
الفضالى	١٢	٣	٢٢	١٤	١٨	٦٩	
دار الشفاء	١٣	٥	٢٤	٩	١٥	٦٦	
مجموع	٢٣٠	٤٤	٣٣٦	٢٤٤	٢١٨	١٠٧٢	

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, 1976)

$$me = \frac{Z^2 II (1 - II)N}{Z^2 II (1 - II) + Ne^2}$$

حيث أن:

me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z ← 1.96 وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

II ← (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e ← (٥%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالى لمجتمع البحث البالغ ١٠٧٢ مفردة، تم التوصل إلى الحجم الإجمالى للعينة (me) حيث بلغ عددهم ٢٨٤ مفردة.

وقد تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً فى جميع المستشفيات بحيث يكون نصيب كل مستشفى فى العينة من الفئات الوظيفية المختلفة (أطباء، صيادلة، هيئة تمريض، فنيين، إداريين) وفقاً لنسبة العاملين فى كل وظيفة، على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

حجم عينة البحث من المستشفيات محل الدراسة

المستشفى	الوظيفة	أطباء	صيادلة	هيئة تمريض	إداريون	فنيون	إجمالى
الأمريكي	٧	١	٨	٧	٧	٣٠	
الدلتا	٣	١	٧	٣	٤	١٨	
ابن سينا	٨	١	٩	١٠	٥	٣٣	
أم القرى	٣	١	٤	٣	٢	١٣	
الشروق	٥	١	٨	٤	٦	٢٤	
المواساة	٢	١	٤	٣	٣	١٣	
المدينة	٣	١	٨	٢	٤	١٨	
طبية	٦	١	٦	٥	٧	٢٥	
رمضان	٢	١	٥	٣	٢	١٣	
أبو فرحة	٣	١	٤	٢	٤	١٤	
الحرية	١٣	١	١٥	١٦	٤	٤٩	
الفضالى	٣	١	٥	٤	٥	١٨	
دار الشفاء	٣	١	٦	٢	٤	١٦	
الإجمالى	٦١	١٣	٨٩	٦٤	٥٧	٢٨٤	

وفى ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلى لعينة البحث قد بلغ ٢٨٤ مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع ٢٨٤ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائي ٢٤١ مفردة بنسبة ٨٤,٨% من حجم عينة البحث.

ويوضح جدول رقم (٥) توصيف لعينة البحث من واقع إستمارات الإستقصاء المستوفاة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) توصيف عينة البحث

النسبة	العدد	التصنيف	البيان البيانات الأولية
١٧,٤%	٤٢	أقل من ٣٠ سنة	العمر الحالي بالسنوات
٣٤,٨%	٨٤	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
٢٣,٧%	٥٧	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠	
٢٤,١%	٥٨	٥٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٢٤١	الإجمالي	
٩,١%	٢٢	مؤهل فوق جامعي	المستوى التعليمي
٦٣,١%	١٥٢	مؤهل جامعي	
١٥,٧%	٣٨	مؤهل فوق متوسط	
١٢,١%	٢٩	مؤهل متوسط	
١٠٠%	٢٤١	الإجمالي	
٢٢,٤%	٥٤	طبيب	الفئة الوظيفية
٣,٧%	٩	صيدلي	
٣٣,٣%	٨٠	هيئة تمريض	
٢٢,٨%	٥٥	فنى	
١٧,٨%	٤٣	إداري	
١٠٠%	٢٤١	الإجمالي	
٢٣,٧%	٥٧	أقل من ٣ سنوات	عدد سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية
٤٨%	١١٦	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	
٢٨,٣%	٦٨	٥ سنوات فأكثر	
١٠٠%	٢٤١	الإجمالي	

## سادساً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

### ١ - صدق المقاييس:

تم التأكد من صدق مقاييس كل من القيادة الجديرة بالثقة ، والتماثل التنظيمي ، والإرتباط الوظيفي عن طريق إستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك بإستخدام برنامج (AmosV.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي تستخدم كمعايير لقبول أو رفض النموذج. ويوضح الجدول التالي تلك المؤشرات، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم ( ٦ )

#### المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى المثالي لها

مؤشرات إختبار جودة الأسلوب	قيم الإختبار	المدى المثالي الدال على جودة النموذج
قيمة إختبار كا <sup>٢</sup> / درجة الحرية CMIN/Df	٢,٤٨٦	$CMIN/DF \leq 5$
مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index	٠,٩٥٢	$NFI \geq 0.9$
مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index	٠,٩٧١	$IFI \geq 0.9$
مؤشر تاكر - لويس TLI Tucker-lewis index	٠,٩٥٧	$TLI \geq 0.9$
مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index	٠,٩٧٠	$CFI \geq 0.9$
الجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA Root Mean Square error of Approximation	٠,٠٧٩	$0.8 \geq RMSEA \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق الجودة العالية لإختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوى) . أما بالنسبة للصدق التطاقي Convergent Validity الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً واحداً بينهما إرتباط قوي موجب، حيث يشير (Anderson & Gerbing , 1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير  $\leq 0,7$  وعند مستوى معنوية  $\geq 0,05$ ، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted AVE لكل متغير من المتغيرات  $\leq 0,5$  . ثالثها أن إعتدالية المقياس Construct Reliability  $\leq 0,5$ ، وأخيراً أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر ويظهر الجدول ( ٧ ) النتائج التي أستخدمت لتقييم تلك المعايير .

جدول رقم ( ٧ )

النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطاقي للمقاييس المستخدمة في البحث

المتغيرات	FI معامل التحميل (معاملات الإنحدار المعيارية)	S.E الخطأ المعياري	c.r قيمة z	Error الأخطاء	قيمة الخطأ المقدرة
الوعي الذاتي ← القيادة الجديرة بالثقة	٠,٧٤٧	٠,١٢٥	٩,٥٢٩	e1	٠,٣٣٨
شفافية العلاقات ← القيادة الجديرة بالثقة	٠,٧٣٩	٠,١١٩	٩,٤٥١	e2	٠,١٩٧
المنظور الأخلاقي ← القيادة الجديرة بالثقة	٠,٨٢٩	٠,١٢٨	١٠,٢٥٨	e3	٠,٢٦٥
الحكم المتوازن ← القيادة الجديرة بالثقة	٠,٧٣١	—	—	e4	٠,٢٨٢
الولاء ← التماثل التنظيمي	٠,٧٩١	٠,٠٦٢	١٢,٨٤٨	e5	٠,١٣٢
التشابه ← التماثل التنظيمي	٠,٨١٣	٠,٠٥٧	١٥,٥٣٩	e6	٠,١٦٩
العضوية ← التماثل التنظيمي	٠,٨٧٤	—	—	e7	٠,١٦٣
الحماس ← الارتباط الوظيفي	٠,٨٥٤	٠,٠٩٨	١٣,١٣	e8	٠,٢٣٧
التفاني ← الارتباط الوظيفي	٠,٨٨٩	٠,٠٩٧	١٣,٦٦	e9	٠,١٢٧
الإتھماك ← الارتباط الوظيفي	٠,٧٣٢	—	—	e10	٠,١٦٩

وباستخدام البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق تم حساب قيمة AVE وكذلك قيمة C.R لكل متغير

وفقاً لمعادلات حسابهم<sup>١</sup> ويوضح الجدول رقم ( ٨ ) هذه القيم :

جدول رقم ( ٨ )

حساب قيمة متوسط التباين المستخلص واعتمادية المقياس

متغيرات البحث	متوسط التباين المستخلص AVA	إعتمادية المقياس C.R
القيادة الجديرة بالثقة	٠,٧٦١	٠,٨٩٦
التماثل التنظيمي	٠,٨٢٦	٠,٩٢٩
الارتباط الوظيفي	٠,٨٢٥	٠,٩٢٠

$$^1 \text{ متوسط التباين المستخلص AVA} = \frac{\text{مجموع معاملات الإنحدار المعيارية المرجحة لكل عنصر من عناصر القياس}}{\text{عدد العناصر المستخدمة في قياس المتغير}} = \text{Construct Reliability} = \text{إعتمادية المقياس}$$

مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير  
مربع مجموع معاملات الإنحدار المعيارية للعناصر المستخدمة لقياس المتغير + مجموع الأخطاء المقدرة المقابلة لكل عنصر من عناصر القياس

ويتضح من البيانات الواردة في جدول رقم ( ٨ ) أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح ) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من ٠,٧٠ وعند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ كما أن قيم معامل التحميل FL لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف S.E ، كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم ( ٨ ) إلى أن قيم AVE (متوسط التباين المستخلص) وقيم اعتمادية المقياس C.R لكل المتغيرات أكبر من ٠,٥٠ وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات البحث. وبالنسبة للصدق التمييزي Discriminant Validity الذي يشير أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً معيناً تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً آخر، ويوضح (Crowley& Fan,1997) أنه يمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين أولها: أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات الارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى ، وثانيها : أن الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE للمتغير أكبر أيضاً من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى ، ويظهر جدول رقم ( ٩ ) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير ، وذلك على النحو التالي.

#### جدول رقم ( ٩ )

##### معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
القيادة الجديرة بالثقة X	٠,٨٧٥	٠,٨٧٢	١		
التماثل التنظيمي M	٠,٨٨١	٠,٩٠٩	٠,٨١٣	١	
الارتباط الوظيفي Y	٠,٨٨٨	٠,٩٠٨	٠,٨٦٥	٠,٨١٨	١

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجزر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. وخلاصة القول أنه وفقاً للاختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تتصف بصدق المحتوى ، الصدق التطابقي ، الصدق التمييزي.

#### سابعاً: إختبار فروض البحث:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

##### ١- الفرض الأول:

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التماثل التنظيمي"، ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos,V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis جاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم ( ١٠ ) .

جدول رقم (١٠)

نتائج العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتماثل التنظيمي

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	معامل الإنحدار المعياري S.R.W	المتغيرات
٣	٠,٠٠٠	٤,٨٤٩	٠,٠٣١	٠,١٤٨	٠,٢٤٢	الوعي الذاتي (X1)
٢	٠,٠٠٠	٧,٨٠١	٠,٠٣٢	٠,٢٥٠	٠,٣٩٠	شفافية العلاقات (X2)
١	٠,٠٠٠	٨,١٦٥	٠,٠٣١	٠,٢٥١	٠,٤٠٨	المنظور الأخلاقي (X3)
٤	٠,٠٠٢	٣,١٥١	٠,٠٣١	٠,٠٩٧	٠,١٥٧	الحكم المتوازن (X4)

- إختبار الفرض الفرعي الأول:

"يؤثر الوعي الذاتي تأثيراً معنوياً إيجابياً في التماثل التنظيمي"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم ( ١٠ ) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٤,٨٤٩ وقيمة معلمه المسار ٠,٢٤٢، كما بلغت قيمة P.value ٠,٠٠٠. وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير الوعي الذاتي في التماثل التنظيمي وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

- إختبار الفرض الفرعي الثاني:

"تؤثر شفافية العلاقات تأثيراً معنوياً إيجابياً في التماثل التنظيمي"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم ( ١٠ ) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٧,٨٠١، وقيمة معلمة المسار ٠,٣٩٠، وقيمة P.value = ٠,٠٠٠. وهذه النتائج تؤكد على معنوية تأثير شفافية العلاقات في التماثل التنظيمي وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني.

- إختبار الفرض الفرعي الثالث:

"يؤثر المنظور الأخلاقي تأثيراً معنوياً إيجابياً في التماثل التنظيمي"

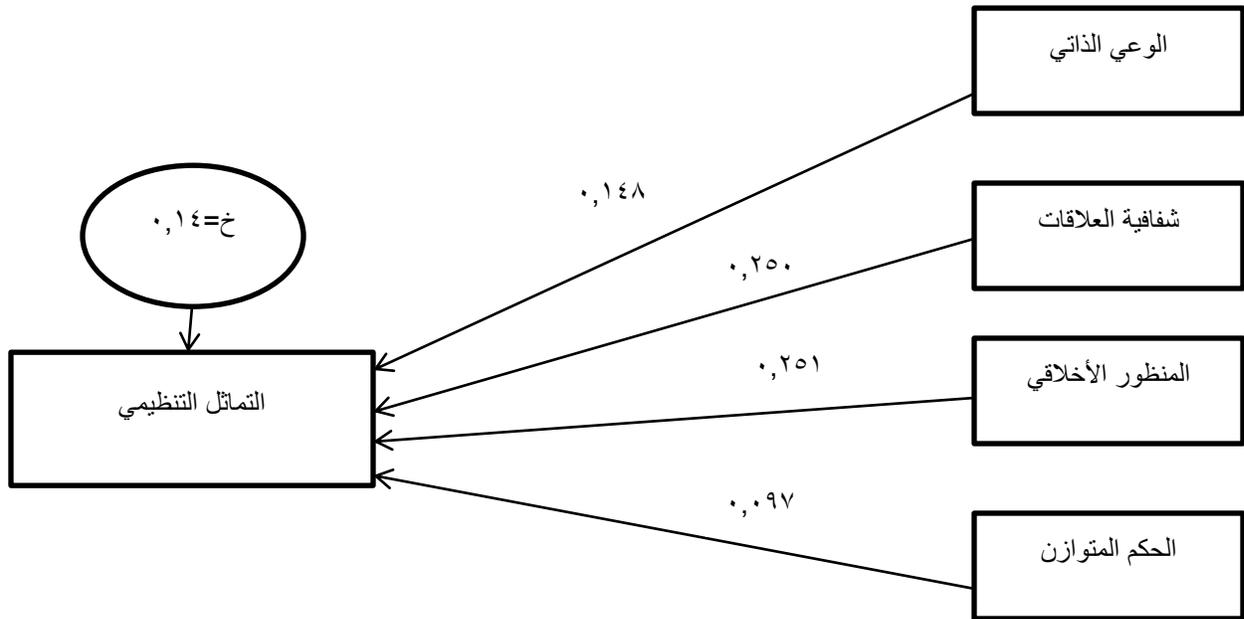
يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم ( ١٠ ) أن قيمة C.R قد بلغت ٨,١٦٥، وقيمة معلمة المسار ٠,٤٠٨، كما بلغت قيمة P.value = ٠,٠٠٠، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير المنظور الأخلاقي في التماثل التنظيمي وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.

- إختبار الفرض الفرعى الرابع:

"يؤثر الحكم المتوازن تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التماثل التنظيمي"

يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم (١٠) أن قيمة C.R قد بلغت ٣,١٥١ وقيمة معلمة المسار ٠,١٥٧، كما بلغت قيمة  $P.value = ٠,٠٠٢$ ، مما يدل على معنوية تأثير الحكم المتوازن فى التماثل التنظيمي وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الرابع. ويوضح الشكل رقم ( ٢ ) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو

التالى:



شكل رقم ( ٢ ) نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

ويتضح من الشكل السابق أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي , شفافية العلاقات , المنظور الأخلاقي , الحكم المتوازن ) تؤثر فى التماثل التنظيمي.

فى ضوء النتائج الإحصائية والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، الذى يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى للقيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمي. وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن المنظور الأخلاقي هو أكثر الأبعاد تأثيراً فى التماثل التنظيمي ، يليه شفافية العلاقات ثم الوعي الذاتى وأخيراً الحكم المتوازن.

## ٢ - الفرض الثاني:

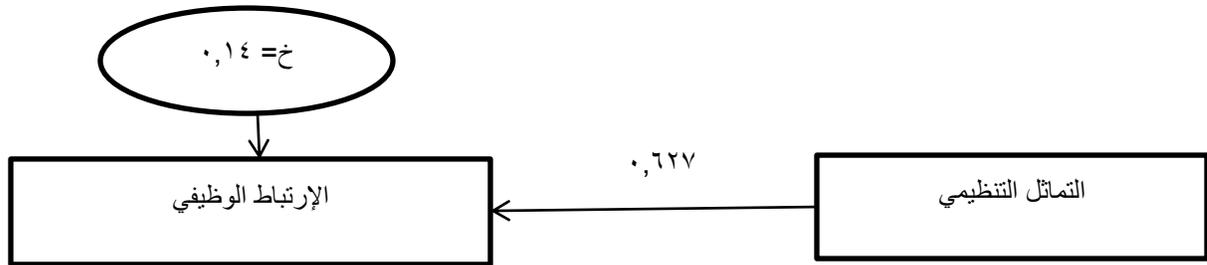
للكشف عن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) والإرتباط الوظيفي (كمتغير تابع) ، تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على "يؤثر التماثل التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإرتباط الوظيفي للعاملين" ولإختبار هذا الفرض، تم إستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١١).

### جدول رقم ( ١١ )

#### نتائج العلاقة بين التماثل التنظيمي و الإرتباط الوظيفي للعاملين

المتغير	معامل الإندثار المعيارى المرجح	معامل الإندثار الجزئى	الخطأ المعيارى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التماثل التنظيمي ← الإرتباط الوظيفي	٠,٥٦٥	٠,٦٢٧	٠,٠٦٣	٩,٩٤٢	٠,٠٠٠

تشير النتائج الواردة فى جدول رقم ( ١١ ) إلى أن هناك تأثير معنوى وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  , للتماثل التنظيمي فى الإرتباط الوظيفي ، حيث بلغت قيمة C.R ٩,٩٤٢ وقيمة معلمة المسار ٠,٥٦٥ , وتؤكد تلك النتائج صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والتي تعني أن التماثل التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفي للعاملين, ويوضح الشكل رقم(٣) العلاقة بين التماثل التنظيمي والإرتباط الوظيفي وفقاً لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالى:



### شكل رقم ( ٣ )

العلاقة بين التماثل التنظيمي والإرتباط الوظيفي وفقاً لنتائج تحليل المسار .

ويتضح من الشكل السابق وجود تأثير معنوى إيجابي للتماثل التنظيمي فى الإرتباط الوظيفي مما يدعم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة.

### ٣ - الفرض الثالث:

للتعرف على التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة بالجديرة بالثقة في الإرتباط الوظيفي للعاملين تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: " يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإرتباط الوظيفي للعاملين" ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم إستخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم ( ١٢ ).

#### جدول رقم ( ١٢ )

نتائج العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي للعاملين

المتغيرات	S.D.E	معامل الإنحدار الجزئى Estimate	الخطأ المعيارى S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value	طبيعة التأثير
الوعي الذاتى (X1)	٠,١٤٦	٠,٠٩٩	٠,٠٣١	٣,١٦٣	٠,٠٠٢	مباشر
شفافية العلاقات (X2)	٠,١٢٧	٠,٠٩٠	٠,٠٣٥	٢,٥٨٦	٠,٠١	مباشر
المنظور الأخلاقى (X3)	٠,١٠٠	٠,٠٦٨	٠,٠٣٤	٢,٠١٤	٠,٠٤٤	مباشر
الحكم المتوازن (X4)	٠,٠٩٥	٠,٠٦٥	٠,٠٣١	٢,١١٩	٠,٠٣٤	مباشر

#### - إختبار الفرض الفرعى الأول من الفرض الرئيسى الثالث :

"يؤثر الوعي الذاتى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى للعاملين"

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم ( ١٢ ) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٣,١٦٣ وقيمة معلمه المسار ٠,١٤٦ ، كما بلغت قيمة P.value ٠,٠٠٢ . وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير الوعي الذاتى فى الإرتباط الوظيفى وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعى الأول.

#### - إختبار الفرض الفرعى الثانى من الفرض الرئيسى الثالث:

"تؤثر شفافية العلاقات تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى للعاملين"

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم ( ١٢ ) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٢,٥٨٦ ، وقيمة معلمة المسار ٠,١٢٧ ، وقيمة P.value = ٠,٠١ مما يدل على معنوية تأثير شفافية العلاقات فى الإرتباط الوظيفى للعاملين وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، مما يعنى صحة هذا الفرض.

#### - إختبار الفرض الفرعى الثالث من الفرض الرئيسى الثالث:

"يؤثر المنظور الأخلاقى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى للعاملين"

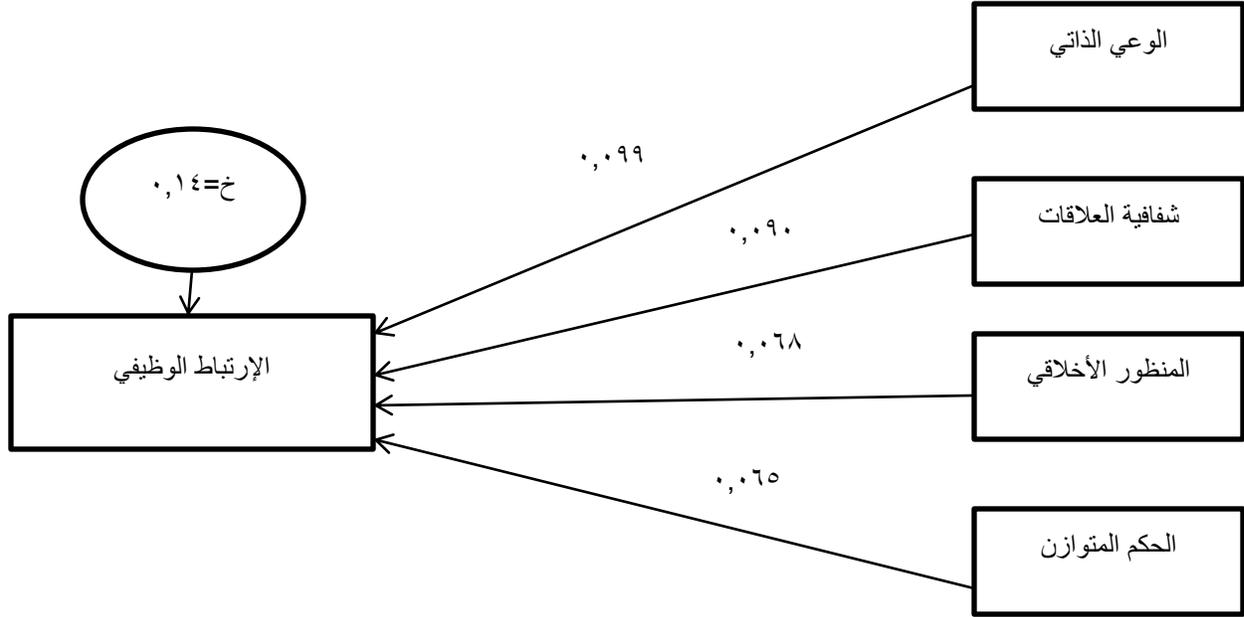
يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم ( ١٢ ) أن قيمة C.R قد بلغت ٢,٠١٤ ، وقيمة معلمة المسار ٠,١٠٠ ، كما بلغت قيمة P.value = ٠,٠٤٤ ، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير المنظور الأخلاقى فى الإرتباط الوظيفى للعاملين وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الثالث.

- إختبار الفرض الفرعى الرابع من الفرض الرئيسى الثالث:

"يؤثر الحكم المتوازن تأثيراً معنوياً إيجابياً فى الإرتباط الوظيفى للعاملين"

يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم ( ١٢ ) أن قيمة C.R. قد بلغت ١١٩,٢ وقيمة معلمة المسار ٠,٠٩٥, كما بلغت قيمة P.value = ٠,٠٣٤, مما يدل على معنوية تأثير الحكم المتوازن فى الإرتباط الوظيفى وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ , مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الرابع. ويوضح الشكل رقم ( ٤ ) الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو

التالى:



شكل رقم ( ٤ )

نتائج الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار

ويتضح من الشكل السابق أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتى , شفافية العلاقات, المنظور الأخلاقي , الحكم المتوازن ) تؤثر فى الإرتباط الوظيفى للعاملين.

فى ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى للعاملين . وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن الوعي الذاتى هو أكثر الأبعاد تأثيراً فى الإرتباط الوظيفى ، يليه شفافية العلاقات ثم الحكم المتوازن وأخيراً المنظور الأخلاقي.

٤ - الفرض الرابع:

للكشف عن طبيعة التأثيرات غير المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتمائل التنظيمى (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفى من خلال الدور الوسيط للتمائل التنظيمى ". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم ( ١٤ )

جدول رقم ( ١٤ )

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

قيمة الانحدار المعيارى المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث	
		<b>* التأثيرات المباشرة</b>
*** ٠,٢٤٢	← التماثل التنظيمي (M)	الوعي الذاتي X <sub>1</sub>
*** ٠,٣٩٠	← التماثل التنظيمي (M)	شفافية العلاقات X <sub>2</sub>
*** ٠,٤٠٨	← التماثل التنظيمي (M)	المنظور الأخلاقي X <sub>3</sub>
*** ٠,١٥٧	← التماثل التنظيمي (M)	الحكم المتوازن X <sub>4</sub>
*** ٠,١٤٦	← الارتباط الوظيفي (Y)	الوعي الذاتي X <sub>1</sub>
*** ٠,١٢٧	← الارتباط الوظيفي (Y)	شفافية العلاقات X <sub>2</sub>
*** ٠,١٠٠	← الارتباط الوظيفي (Y)	المنظور الأخلاقي X <sub>3</sub>
*** ٠,٠٩٥	← الارتباط الوظيفي (Y)	الحكم المتوازن X <sub>4</sub>
		<b>* التأثيرات غير المباشرة:</b>
*** ٠,١٣٧	← التماثل التنظيمي (M) ← الارتباط الوظيفي (Y)	الوعي الذاتي X <sub>1</sub>
*** ٠,٢٢٠	← التماثل التنظيمي (M) ← الارتباط الوظيفي (Y)	شفافية العلاقات X <sub>2</sub>
*** ٠,٢٣١	← التماثل التنظيمي (M) ← الارتباط الوظيفي (Y)	المنظور الأخلاقي X <sub>3</sub>
*** ٠,٠٨٩	← التماثل التنظيمي (M) ← الارتباط الوظيفي (Y)	الحكم المتوازن X <sub>4</sub>
		<b>* التأثير الكلى:</b>
*** ٠,٢٨٣	← الارتباط الوظيفي (Y)	الوعي الذاتي X <sub>1</sub>
*** ٠,٣٤٧	← الارتباط الوظيفي (Y)	شفافية العلاقات X <sub>2</sub>
*** ٠,٣٣١	← الارتباط الوظيفي (Y)	المنظور الأخلاقي X <sub>3</sub>
*** ٠,١٨٤	← الارتباط الوظيفي (Y)	الحكم المتوازن X <sub>4</sub>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21) ، \*\*\*معنوية عند مستوى >٠,٠٥

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم ( ١٤ ) أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر

ناتج عن وجود التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

والارتباط الوظيفي ، حيث زادت قوة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، وذلك

على النحو التالي:

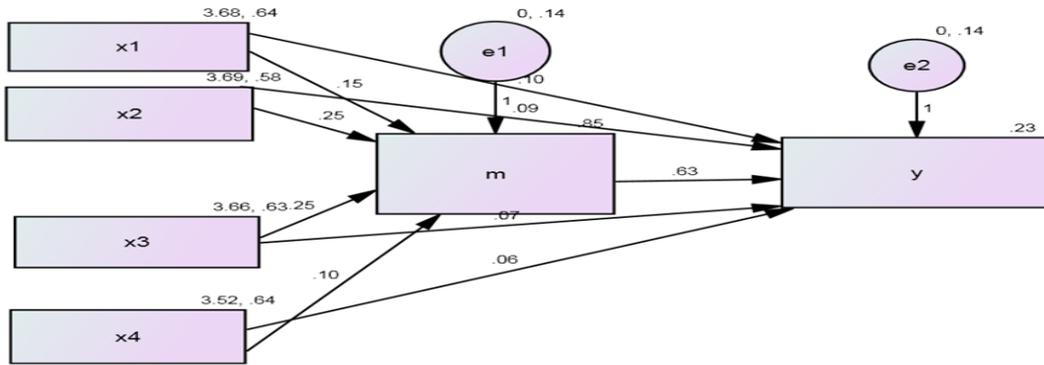
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد للوعي الذاتي في الارتباط الوظيفي من ٠,١٤٦ إلى ٠,٢٨٣ أى بنسبة ٠,١٣٧، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد الوعي الذاتي في الارتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد شفافية العلاقات في الارتباط الوظيفي من ٠,١٢٧ إلى ٠,٣٤٧ أى بنسبة ٠,٢٢٠، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد شفافية العلاقات في الارتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعء المنظور الأخلاقي في الإرتباط الوظيفي من ٠,١٠٠ إلى ٠,٣٣١ أى بنسبة ٠,٢٣١، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعء المنظور الأخلاقي في الإرتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعء الحكم المتوازن في الإرتباط الوظيفي من ٠,٠٩٥ إلى ٠,١٨٤ أى بنسبة ٠,٠٨٩، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعء الحكم المتوازن في الإرتباط الوظيفي من خلال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن دخول التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) فى العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي قد أدى إلى زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفي ، وتم ترتيب المحددات حسب قوة تأثيرها فى الإرتباط الوظيفي كما يلي: (شفافية العلاقات ثم المنظور الأخلاقي ويليه الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن).مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

ولإختبار النموذج المقترح للدراسة، تم إستخدام برنامج (Amos, V.21) على بيانات الدراسة الميدانية وقد تم التوصل إلى النموذج النهائى كما يوضحه شكل رقم ( ٥ ) وذلك على النحو التالى:



شكل رقم ( ٥ )  
النموذج النهائى للدراسة

## ثامناً: نتائج وتوصيات البحث:

- ١- أكدت نتائج الدراسة على توافر الأبعاد المختلفة للقيادة الجديرة بالثقة داخل المستشفيات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وكذلك جاء مستوى التماثل التنظيمي والإرتباط الوظيفي للعاملين بدرجة فوق المتوسطة.
- ٢- وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي للعاملين، وقد جاء بعد المنظور الأخلاقي فى المقام الأول، يليه شفافية العلاقات، ثم الوعي الذاتى ، وأخيراً الحكم المتوازن.
- ٣- وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتماثل التنظيمي، وقد جاء بعد شفافية العلاقات فى المقام الاول، يليه المنظور الأخلاقي، ثم الوعي الذاتى ، وأخيراً الحكم المتوازن.
- ٤- أوضحت النتائج صحة الفرض الرئيسي الأول في الدراسة من حيث وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى التماثل التنظيمي، وجاءت تلك الأبعاد مرتبة من حيث قوة التأثير فى التماثل التنظيمي كما يلي: (المنظور الأخلاقي ، يليه شفافية العلاقات ثم الوعي الذاتى وأخيراً الحكم المتوازن).
- ٥- وجود تأثير معنوى إيجابى للتماثل التنظيمي فى الإرتباط الوظيفي للعاملين.
- ٦- أثبتت النتائج صحة الفرض الثالث من حيث وجود تأثير معنوى مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفي للعاملين، وجاءت تلك الأبعاد مرتبة من حيث قوة التأثير المباشر فى الإرتباط الوظيفي كما يلي : (الوعي الذاتى هو أكثر الأبعاد تأثيراً فى الإرتباط الوظيفي ، يليه شفافية العلاقات ثم الحكم المتوازن وأخيراً المنظور الأخلاقي)
- ٧- بينت النتائج صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذى ينص على يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتماثل التنظيمي حيث زادت قوة التأثير المعنوي الإيجابي غير المباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإرتباط الوظيفي بعد إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط فى العلاقة بينهما ، وجاءت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة مرتبة حسب قوة التأثير فى الإرتباط الوظيفي بعد الأخذ فى الإعتبار التماثل التنظيمي كمتغير وسيط كما يلي : (شفافية العلاقات ثم المنظور الأخلاقي ويليه الوعي الذاتى وأخيراً الحكم المتوازن)

## توصيات البحث:-

- ١ - يوصى الباحث مديري المستشفيات الخاصة موضع الدراسة بضرورة تبني الإطار المقترح لهذه الدراسة، حيث أثبتت النتائج تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة الجديرة بالثقة فى الارتباط الوظيفى للعاملين، وذلك من خلال زيادة مستوى التماثل التنظيمى للعاملين بتلك المستشفيات.
- ٢ - الإهتمام بتطبيق القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة داخل المستشفيات موضع الدراسة وذلك من خلال تهيئة البيئة التنظيمية التى تركز على الشفافية ، سواء فى توزيع موارد وأعباء العمل أو تقييم أداء العاملين، وكذلك الحرص على المعالجة المتوازنة لكافة الامور وبصورة موضوعية، وهو ما يؤدى بدوره إلى زيادة مستويات الارتباط الوظيفى لدى العاملين.
- ٣ - وضع أسس ومعايير لإختيار القيادات داخل المستشفيات فى كافة المستويات الإدارية من خلال التركيز على نمط القيادة الجديرة بالثقة وعقد البرامج التدريبية المناسبة التى توضح اهمية هذا النمط القيادى فى تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة.
- ٤ - العمل على زيادة درجة إدراك العاملين للتماثل التنظيمى، وذلك من خلال عقد لقاءات دوريه معهم للتعرف على معتقداتهم وقيمهم وإهتماماتهم الشخصية ، بالإضافة إلى فتح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية مما يزيد من درجة التماثل التنظيمى.
- ٥ - ضرورة الإهتمام بعمل قياس دورى لمستوى الارتباط الوظيفى لدى العاملين بهدف التعرف على مستوى الارتباط الوظيفى لديهم، وإستخدام تلك النتائج فى إعادة صياغة وتطبيق سياسات الموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الارتباط الوظيفى للعاملين
- ٦ - إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التى تهدف إلى تعزيز سلوك القادة الحاليين من خلال التركيز على الوعي الذاتى، والمنظور الأخلاقى، والشفافية فى العلاقات، وتنمية القدرة على المعالجة المتوازنة للأمور.
- ٧ - تنمية المهارات السلوكية لقادة المستشفيات، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب هؤلاء القادة المهارات والاتجاهات الإيجابية التى تساعدهم فى التعامل مع المرؤوسين، والقدرة على تشخيص إحتياجاتهم وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لزيادة مستويات التماثل التنظيمى.

### مقترحات لبحوث مستقبلية:

إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي، ومازال المجال مفتوحاً لإجراء مزيد من البحوث في الموضوعات ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

- التعرف على أهم محددات القيادة الجديرة بالثقة.
- التماثل التنظيمي كمحدد للعلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي.
- أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الإرتباط الوظيفي.
- دور القيادة الجديرة بالثقة في الإبداع التنظيمي.
- إعادة إختبار نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١ - البردان، محمد فوزى، (٢٠١٧)، " دور راس المال النفسى فى العلاقة بين القيادة الأصيلة والإرتباط بالعمل"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة- جامعة مدينة السادات.
- ٢ - الخلفيات، مها عبد العزيز، (٢٠٠٦)، " أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمى فى المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٣ - السعود، راتب، والسرايره، خالد أحمد، (٢٠٠٩)، " التماثل التنظيمى لأعضاء الهيئات التدريسية فى الجامعات الاردنية وعلاقتة بأدائهم الوظيفى"، مجلة دراسات الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- ٤ - الشمري، أحمد مطر، (٢٠١٢)، " درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات فى جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- ٥ - النادى، نوال محمود، (٢٠١٦)، " توسيط العدالة التنظيمية فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإستغراق الوظيفى : دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الأزهر، المجلد ٢٠، العدد ٥٨ : ١٥-٧١.
- ٦ - المغربي، عبد الحميد، (٢٠١٢)، " أثر الثقافة التنظيمية على الإرتباط الوظيفى بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٢٦، العدد ٣ : ١-٥٠.
- ٧ - النجار، حميدة محمد بدوى، (٢٠١٥)، " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد ٤ : ٧٥-١١١ .
- ٨ - رضوان، طارق محمد، (٢٠٠٥)، " نموذج مقترح للعلاقة بين الشفافية الغدارية والإرتباط الوظيفى : دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بور سعيد، المجلد ١٤، العدد ٢ : ٤٨١-٥٣٥
- ٩ - عجوة، أحمد محمد فتحى، (٢٠٠٩)، " القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية : دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، المجلد ٣٣، العدد ٢ : ٥١-٧٩.
- ١٠- مرزوق، عبد العزيز على، (٢٠١٣)، " نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمى كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفى، دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات

الخدمات بمحافظة كفر الشيخ"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، المجلد ١، العدد ٣: ٢٨٩-٣٣١.

١١- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، (٢٠١٥)، " أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٣٩، العدد ٤ : ٢٨٩-٣١٣.

١٢- هيجان، عبد الرحمن أحمد، (١٩٩٨)، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. Educational Sciences: Theory and Practice, 15(2), 409-417.
- 2- Anderson, J. & Gerbing, D. ,( 1988). Structural Equation Modeling in Practice : A review and Recommended Two step Approach. psychological Bulletin , 103 ( 3), 411-423.
- 3- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 40, 498-508.
- 4 - Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership quarterly, 16(3), 315-338.
- 5 - Azeem, S. T Haq, I. U., A. Ali, M. U.. Hijazi, T. M. Qurashi, and A. Quyyum. (2010).Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences 25(1) . 94-101.
- 6 - Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin, 117, 497-529.

- 7 - Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- 8- Carol Reade, (2001). Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. **The International Journal of Human Resource Management**, 12:3, 405-424
- 9- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- 10 - Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. **Communication Studies**, 38(1), 1-15.
- 11 - Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 10(1), 47.
- 12- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 475-493.
- 13- Cottrill, K. R. (2012). Antecedents and outcomes of inclusion: Exploring authentic leadership, organizational climate for ethics, organization-based self-esteem, and organizational citizenship behaviors. **Ph.D** Alliant International University.
- 14- Daniel, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. A. U. L. O. (2004). Is Asia different from the rest of the world. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- 15 – Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- 16 – Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, 239-263.

- 17 – Eickholt, M. S. (2018). The Effect of Superiors' Mentoring on Subordinates' Organizational Identification and Workplace Outcomes (Doctoral dissertation, West Virginia University).
- 18 – Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. **Telematics and Informatics**, 35(1), 55-67.
- 19 - Emuwa, A. (2015). Examining the endorsement of authentic leadership, organizational commitment, and perceived leader effectiveness among Nigerian employees (Doctoral dissertation, Regent University).
- 20 - Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- 21 - Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(2), 181-199.
- 22 – Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of marketing research**, 186-192.
- 23 - Gibbons, J. M. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. **Conference Board**.
- 24- Croweley, S. & Fan, X. (1997). Structural Equation Modeling Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Resaearch. **Journal of Personality Assessment**, 68(3), 508-531.
- 25 – Gukiina, J., Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A. (2018). Institutional Identification and Organizational Citizenship Behavior of Uganda Hotels' Staff: The Mediation Role of Organizational Virtuousness. **Journal of Organizational Psychology**, 18(2), 90-116.
- 26 - Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, 87(2), 268.

- 27 - Ilies, R., Morgeson, F. P., & Craig, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **Leadership Quarterly**, 16(3), 373-394.
- 28 - Jonson, W.I, Jonson, A.M., Heimberge, f.,(1999). Primary and Secondary Order Component Analysis of the Organizational Identification and Psychological Measurement. **Educational and psychological measurement**. 59(1):159-170
- 29- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of Personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 33(4) 692-724.
- 30 - Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. **Psychological Inquiry**, 14, 1-26.
- 31 - kong, Y. (2009). A study on the job engagement of company employees. **International Journal of Psychological Studies**, 1(2), 65-68
- 32 - Kim Jik & Mohammad Nurunnabi & Tae-Hyun Kim & Taejoong Kim, (2018). Doing Good Is Not Enough, You Should Have Been Authentic: Organizational Identification, Authentic Leadership and CSR," **Sustainability, MDPI, Open Access Journal**, 10(6), 1-1625.
- 33 - Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E. and Truss , K (2008). Employee Engagement: A Literature Review. **Kingston University**.
- 34- Koyuncu, M., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2006), ‘Work experience and satisfaction of male and female professors in Turkey: signs of progress’, **Equal Opportunities international**, 25, 38- 47.
- 35- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 673-681.
- 36 - Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, 30(8), 1019-1033.
- 37- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 31-35.

- 38 - Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), 163-171.
- 39- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership?. Cogent Psychology, 4(1), 1382248.
- 40 - Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2018). A Review of Inconsistencies in the Organizational Justice and Employee Performance Relationship: Can Organizational Identification Bridge the Gap?. South Asian Journal of Management, 25(1), 1-25.
- 41- Petan, Ligia. (2017).The Influence of Authentic Leadership Dimensions on Organizational Commitment and Follower Job Performance of Romanian IT Workers: The Mediating Role of Trust." PhD diss, Regent University.
- 42 - Peterson, Suzanne J., Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, and Sean T.(2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. The leadership Quarterly, 23(3), 502-516.
- 43- Peus, Claudia, Jenny Sarah Wesche, Bernhard Streicher, Susanne Braun, and Dieter Frey. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. Journal of business ethics, 107, (3), 331-348.
- 44- Raymond, T., & Mjoli, T. Q. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa. Journal of Business and Economic Management, 1(2), 025-035.
- 45 - Rego, Arménio, Filipa Sousa, Carla Marques, and Miguel Pina e Cunha. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of business research, 65 (3), 429-437.
- 46 - Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of Management Journal, 53(3), 617-635.

- 47- Sekaran, U. (2002), "Research Method of Business", Southern / Illinois University Willy.
- 48 - Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. **Applied Nursing Research**, 30, 216-221.
- 49- Shaufeli.W.B., Salanova, M., Gonzalez, R.V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**.3, pp. 71-92.
- 50 - Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In Emotional and physiological processes and positive intervention strategies. **Emerald Group Publishing Limited** ,135-164
- 51 - Solan, Z., & Ruppin, E. (2001). Similarity in perception: A window to brain organization. **Journal of Cognitive Neuroscience**, 13(1), 18-30.
- 52 - Thackeray, AmberMarie. (2018). A Description of Authentic Leadership in Retail Sales Environments: A Qualitative Study. **PhD diss**, Pepperdine University.
- 53 - Tiwari, B., & Lenka, U. (2016). Building psychological safety for employee engagement in post-recession. Development and Learning in Organizations. **An International Journal**, 30(1), 19-22.
- 54- Tuttle, M. D. (2009). True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership.
- 55- Uludag, O., & Yaratana, H. (2010). The effect of burnout on engagement: An empirical study on tourism students. **Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education**, 9(1), 13.
- 56 - Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, 34(1), 89-126.
- 57- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. **Journal of Leadership Studies**, 3(2), 6-23.

- 58 - Wood, G. (2007). Authentic leadership: do we really need another leadership theory? **(Doctoral dissertation)**.
- 59- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. **Journal of management**, 27(2), 213-229.
- 60 - Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe, K. B. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. **The Leadership Quarterly**, 23(3), 324-341.
- 61 - Yener, M., Yaldıran, M., & Ergun, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 724-733.
- 62 - Yomaxana, t., (1976), "Statistics: An Introductory Analysis, **N.Y., Hapir & Raw Co.**

## ملحق ١ : إستمارة الإستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المحترم/ .....

تحية طيبة وبعد.....

أتشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأننى بصدد إجراء دراسة بعنوان "الدور الوسيط للتمائل التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الجديدة بالثقة والإرتباط الوظيفى: دراسة تطبيقية" ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بملاً إستمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة نظراً لتأثير ذلك على نتيجة ودقة الدراسة، وذلك مع العلم أن كافة البيانات سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى.

الباحث

د/ طارق رضوان محمد رضوان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة طنطا

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر الحالي بالسنوات:

- أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة فأكثر

٢ - المستوى التعليمي:

- مؤهل فوق جامعي
- مؤهل جامعي
- مؤهل فوق متوسط
- مؤهل متوسط

٣ - الفئة الوظيفية:

- أطباء
- صيادلة
- هيئة تمريض
- إداريون
- فنيون

٤ - عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٣ سنوات
- من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات
- ٥ سنوات فأكثر

## ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل عبارة ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية أو التطبيق وذلك، من (٠) إلى (٥)، حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث على الإطلاق بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا المفهوم أو العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، من فضلك ضع دائرة O أو علامة √ عند الرقم المناسب الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق.

مسلسل	العبارات	درجة الحدوث أو التطبيق					
		٥	٤	٣	٢	١	٠
١ -	يعى رئيسى جيداً نقاط القوة ونقاط الضعف لديه.						
٢ -	يدرك رئيسى فى العمل أنه بمثابة قدوة للآخرين.						
٣ -	يدرك رئيسى المباشر جيداً كيف يقيم المرؤوسين قدراته.						
٤ -	يعتمد رئيسى المباشر على ردود الأفعال من جانب مرؤوسيه فى تحسين تعاملاته معهم.						
٥ -	يقول رئيسى المباشر مايعنيه.						
٦ -	يعترف رئيسى المباشر بأى أخطاء فور حدوثها.						
٧ -	يحرص رئيسى المباشر على مشاركة المعلومات مع مرؤوسيه.						
٨ -	يعبر رئيسى المباشر عن معتقداته بكل شفافية ووضوح.						
٩ -	تتطابق أفعال وتصرفات رئيسى المباشر مع قيمه ومعتقداته						
١٠ -	يتصرف رئيسى المباشر وفق القيم والمعايير الاخلاقية.						
١١ -	يحرص رئيسى المباشر على التعرف على وجهات النظر التى لا تتوافق مع معتقداته						
١٢ -	لدى رئيسى المباشر القدرة على مقاومة الضغوط التى يتعرض لها حتى لا يحد عن قيمه ومعتقداته.						
١٣ -	يعتمد رئيسى المباشر على منظومة القيم الخاصه به فى كافة تصرفاته وأفعاله.						
١٤ -	يحاول رئيسى المباشر التعرف على كافة وجهات النظر قبل التوصل لأى إستنتاج.						
١٥ -	يهتم رئيسى المباشر بتحليل المعلومات الخاصة بموضوع معين قبل إتخاذ القرار.						
١٦ -	يحتئى رئيسى المباشر على التحدث عن قضايا ومشكلات العمل						

