



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر ٢٠٢١

**توسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة  
التحويلية والنية في ترك العمل  
(دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة)**

MEDIATING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN  
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP AND INTENT TO LEAVE  
(APPLIED STUDY ON CAIRO UNIVERSITY HOSPITALS)

**أمنية سامي عبد الحليم صبح**  
مدرس  
جامعة بدر – كلية الأعمال والاقتصاد

DR. OMNIA SAMI ABDEL HALIM SOBH

ASSISTANT PROFESSOR

BADR UNIVERSITY, SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

## مقدمة

يلعب القطاع الصحي الحكومي المصري دورًا أساسيًا في توفير الرعاية الصحية، خاصة في مواجهة وباء كوفيد ١٩، حيث تمثل مستشفياته والوحدات التابعة ٨٠٪ من إجمالي عدد المستشفيات، و٦٦٪ من الأسرة، و٧٦٪ من الأطباء (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢١)، وسوف يتزايد دوره في ظل إطلاق المشروع الوطني للتأمين الصحي في عام ٢٠١٩، والذي يهدف إلى تغطية جميع المواطنين وزيادة جاهزية النظم الصحية من خلال إحداث التغيير والتطوير اللازمين لإيجاد مستشفيات نموذجية قادرة على تحقيق أهداف المشروع.

إلا أن هذا القطاع يواجه تحديًا كبيرًا في الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف الطموحة، وهو معدل الدوران المرتفع للأطباء، حيث تؤكد الإحصائيات أن هناك زيادة مطردة في عدد الأطباء الذين استقالوا، فقد بلغ عدد الاستقالات حوالي ١٠٤٤ استقالة في عام ٢٠١٦، بينما في عام ٢٠١٨ بلغ ٢٦٠٠ استقالة بزيادة قدرها ٢٧٪، وفي عام ٢٠١٩ بلغ ٣٥٠٧ استقالة بزيادة قدرها ٣٥٪ عن عام ٢٠١٨ (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢١)، ومن المتوقع أن تزداد معدلات ترك العمل مع نمو الفرص البديلة في مستشفيات القطاع الخاص الاستثماري.

يهدد هذا التحدي المستشفيات الحكومية، بدءًا من تقليل كفاءة وإنتاجية المستشفى وهدر موارد المستشفى، انتهاءً بالتأثير على استمراريته وبقائها (Alzayed and Murshid, 2017)، ولذلك إن دراسة نيات الأطباء لترك العمل المؤدي لدوران العمل مجالًا مهما لضمان فعالية كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المستشفيات.

وأكد (Majeed et al (2017 أن معدل دوران الموظفين المرتفع ليس في صالح المؤسسات الخدمية لأنه يتسبب في ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، وتكون إنتاجية الموظفين الجدد أقل من الموظفين ذوي الخبرة. وبالتالي، فإن معدل الدوران الأعلى له تأثير سلبي على المخرجات النهائية للمؤسسات الخدمية. لذلك من المهم إيجاد استراتيجيات استراتيجيات تسهم في تقليل نيات الموظفين لترك المنظمة. وقد أظهرت الأدبيات أن نمط القيادة هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نية الموظف لترك العمل (Alzayed. and (Murshid, 2017; Musawer , Amarkhil, & Iaiq , 2021).

وقد أكد الباحثون (Ng'ethe, Namasonge, & Iravo (2012 أن العلاقة بين القيادة والاحتفاظ بالعاملين هي علاقة إيجابية هامة، وتماشيا مع ذلك ذكر Dogan (2019) أن القيادة غير السليمة وأسلوب الإدارة السيئ هو السبب الرئيسي لاستقالة الموظف. وبالتالي، يمكن لأسلوب القيادة الفعال أن يعزز ويشجع الرضا الوظيفي ومستويات ومستويات الاحتفاظ بالعاملين، وفي المقابل إذا أظهر القادة موقفًا سلبيًا تجاه فريقهم، فهناك ميل أكبر لأعضاء الفريق لترك الوظيفة (Nwokocho & Iheriohanma, 2015). وقد اتفق الباحثون على أن القيادة التحويلية Transformational Leadership هي واحدة من أنسب أساليب القيادة القادرة على التأثير على سلوك المتابعين وإحداث التغيير، وتقليل نية الترك وتعزيز

سلوك المواطنة التنظيمية (Tian et al., 2020, Covella et al., 2017, Jiang et al., 2017; Adekanbi, 2016; Sow, et al., 2016; Ahmet, 2014).

والجدير بالذكر أن القيادة التحويلية هي نمط قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي من شأنه أن يساعد على نمو وتطوير التابعين ليكونوا قادة لتحقيق كل من الهدف النهائي والنجاح المستقبلي للمنظمة والفريق، ويمكن للقيادة التحويلية تغيير التابعين من خلال تغيير رؤاهم وطموحاتهم وإمكاناتهم، وتجعلهم يترابطون ويقيمون مسارات التغيير لتحقيق النتائج المرجوة (Tian et al, 2020). وكذلك تركز على التعامل مع المشاكل، وتضع معايير جديدة، وتبني الفهم المشترك، وتحفز وتشكل سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Jiang et al., 2017; Metwally, 2018). وعلاوة على ذلك، تزيد القيادة التحويلية من القدرة الفكرية للموظفين (Fletcher et al., 2019) وتزيد من رغبة الموظف في البقاء (Abouraia and Othman, 2017; Gyensare et al., 2017; Jiang et al., 2017) وتقلل رغبته في ترك العمل (Maaitah, 2018) وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية. وقد وجد الباحثون أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي Idealized influence، والدافع الملهم Inspirational motivation، والتحفيز الفكري Intellectual stimulation، والاعتبار الفردي consideration consideration، و Individualized تؤثر على أداء الموظف والاحتفاظ به (Jiang et al., 2017, Khan, 2015; Kossivi et al., 2016; Nasir and Mahmood, 2016; Gyensare et al., 2017).

تشير أيضا الأبحاث الحديثة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دور الوسيط بين القيادة التحويلية ونية الموظف للترك، وسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior هي تلك السلوكيات الطوعية التي يرغب الموظفون في إظهارها بهدف المساعدة في أداء الأنشطة والمهام التي لا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة وخارج مسؤولياتهم الرسمية دون توقع أي نوع من المكافأة في المقابل (Pivi and Hassan, 2015).

فقد وجد (Jiang et al (2017) أن أداء الموظف يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية، وأن أكثر من نصف هذا التأثير يتم توسطه من خلال سلوك المواطنة التنظيمية. وقد كشف Tian et al (2020) على وجود علاقة إيجابية داله بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية. وأن الأبعاد الأربعة لسلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في الإيثار Altruism، ووعي الضمير Conscientiousness، والروح الرياضية Sportsmanship، و الكياسة Courtesy، والسلوك الحضاري Civic virtue يقللوا نية الترك (Paillé et al., 2015). وقد أوصى الباحثون بأن يعمل القادة على مساعدة الموظفين على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Yaylaci, Pickford and Joy, 2016; Zeyada, 2018).

تناول عدد قليل من الدراسات تحليل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وعدد من المتغيرات التابعة مثل الأداء، وليس بينهم متغير نية الترك (Jiang et al, 2017)، وأيضاً ندرة في الأبحاث التي تبحث في دور سلوك

المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط بين تأثير القيادة التحويلية والنية لترك المنظمة في قطاع الرعاية الصحية الدولي بشكل عام (Tian et al,2020) وفي منطقة الشرق الأوسط بشكل خاص.

وتوجد حاجة إلى مزيد من البحث التجريبي لاختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الموظف لترك العمل . لذلك، يعمل هذا البحث على تحسين فهم وظيفة القيادة التحويلية في المستشفيات الحكومية المصرية من خلال الدراسة التجريبية لتأثير القيادة التحويلية على نية الطبيب للترك والدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية.

#### ١- الإطار النظري والدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة إلى أربعة أقسام تمثل متغيرات البحث، القسم الأول يتناول المتغير التابع وهو نية الموظف لترك المنظمة، القسم الثاني: يمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية، القسم الثالث يمثل المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، أما القسم الرابع يستعرض العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### ١-١ نية الموظف للترك Intention to Leave

يشير مصطلح دوران العمل أو الدوران الوظيفي، Employee turnover إلى فقدان المواهب في القوى العاملة بمرور الوقت. وهذا يشمل ترك أي موظف، بما في ذلك الاستقالات، وتسريح العمال، وإنهاء عقود العمل. ولذلك قد يكون دوران العمل طوعي أو غير طوعي بالنسبة للفرد العامل، يحدث الدوران الطوعي عندما يتخذ الموظف قراره بنفسه بشأن مواصلة العمل أو ترك وظيفته (Bich Thi Do, 2019). أما الدوران غير طوعي إذا كانت المنظمة تسيطر على قرار الموظفين بالاستمرار في العمل أم لا. وقد ركز الباحثون على دراسة الدوران الطوعي لأنه عادة ما يتسبب في عواقب وخيمة على المنظمة، Bich Thi Do (2019). واعتبر (Pivi & Hassan (2015) أن نية الدوران الطوعي الأكثر خطورة لأنها تأتي، غير متوقعة وهو يعتبر سلوكاً انسحابي، يعكس شكل من أشكال الاستياء تجاه المنظمة. وأوضح Alicia, Joshua, and Lee (2017) أن دوران الموظف يسبقه النية في الترك وترك العمل. وقد عرف (Woraku, et al (2019) النية للترك بأنها خطة الموظف لترك وظيفته الحالية في المستقبل القريب وتستخدم كمؤشر بديل لقياس معدل الدوران في الاستبيانات. وأكد ذلك (Bich Thi Do (2019) بأنها الحالة التي يفكر فيها الموظف في ترك الوظيفة ويمكن تعريفه على أنه الاحتمال التقديري الشخصي للموقف الذي يكون لدى الموظف نية متعمدة للتوقف عن العمل في المنظمة وإنهاء عمله بشكل دائم في وقت قريب.

والجدير بالذكر أنه تم تطوير مفهوم نية الموظف للترك بواسطة Jackofsky & Slocum عام ١٩٨٧ في نموذج العملية المتكاملة Integrated Process Model، والذي بين أن الدافع لترك العمل قد ينشأ إما من الرغبة أو سهولة الحصول على الفرص البديلة. وبين نموذجه مساراً للعلاقات المباشرة بأن أفكار الاستقالة تؤدي إلى نية الاستقالة، ثم دوران العمل. وأكد ذلك (Majeed et al., (2017) بأن نية الموظف في الترك تؤدي إلى تركه العمل فعلياً، مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين الذي ليس في صالح

المؤسسات الخدمية لأنه يتسبب في ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، بخلاف أن إنتاجية الموظفين الجدد أقل أيضًا من الموظفين ذوي الخبرة. ولذا، فإن معدل الدوران الأعلى له تأثير سلبي على الأداء الشامل للمؤسسات الخدمية (Dogan,2019) ، حيث يمثل تكلفة استبدال الموظف ذو المهارات العالية مقدار راتب عام واحد يتحمله صاحب العمل. وأوضح تقرير (CIPD 2018) أن مشكلة دوران العمل أكبر بنسبة ٤٥٪ في القطاع الخاص من القطاع الحكومي، مما يجعل الاحتفاظ بالموظفين تحديًا كبيرًا للمؤسسات في إنجلترا وإنهم يسعون لإيجاد حل للاحتفاظ بالموظفين الحاليين، وبين أن ٨١٪ من المنظمات تواجه نقصًا في المهارات منذ عام ٢٠١٧. ولذلك بدأت معظم المنظمات على سبيل المثال في أيرلندا في وضع الاحتفاظ بالموظفين أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وبين الباحثون أنه غالبًا ما يتم دراسة نية ترك العمل في الأبحاث بدلاً من معدل الدوران الفعلي، ويستند هذا إلى حجة مفادها أن النية ستؤدي إلى عمل طوعي لترك الوظيفة (Bich Thi Do,2019; Worku et al,2019). تعكس كلمة "نية" احتمالية السلوك الفعلي لترك العمل، وقد أكدت الأبحاث على أن نية دوران الموظف هي مقدمة لدوران الوظائف الفعلي (Alatawi,2017) وبالتالي، فإن دراسة نية الدوران تساعدنا على فهم السلوك الفعلي خارج العمل والتنبؤ به. وهذا ما يتناوله البحث الحالي كمتغير تابع. وقد أشار (Dogan 2019) إن النية لترك المنظمة ليست مشكلة مستعصية على الحل، حيث تشير دراسة (Attawi,2017) إلى أنه إذا اهتمت المنظمات بقيادة وحداتها وطورتهم ليكونوا قادة تحويليين؛ فإنهم يمكنهم التحكم في معدلات الدوران وتحسين مستويات الاحتفاظ بالموظفين بشكل إيجابي. ، ولذلك أوصى (Dogan,2019) أن يكون أسلوب القيادة التحويلية هو نهج كل مدير تجاه فريقه والذي يمكن تحقيقه من خلال التدريب على سلوكيات ومهارات القيادة التحويلية

وقد أوضح (Alzayed and Murshid 2017) أن هناك مجموعه كبيرة من العوامل تؤثر على ترك العمل أو الرغبة في ترك العمل منها بيئة العمل، الرضاء الوظيفي، العدالة التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ونمط القيادة ، وقد ذكرا أن أسباب نية الموظف لترك العمل يمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات هي :

- الاقتصاد الخارجي External economy الذي يؤثر على مدى توافر الوظائف البديلة.
- العوامل التنظيمية Organizational factors، مثل القيادة، نظام المكافآت، وتصميم الوظيفة ونمط القيادة.
- المتغيرات الفردية غير المتعلقة بالعمل Individual non-work variables، مثل الاعتبارات المهنية للزوج والأسرة.
- المتغيرات الفردية المتعلقة بالعمل Individual work-related variables، مثل القيم والتوقعات والقدرات والرضا والالتزام والنيات والسلوكيات والتي يدخل فيها الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تناول هذا البحث متغير من العوامل التنظيمية، وهو القيادة، ومتغير فردي متعلق بالعمل وهو سلوك المواطنة التنظيمية لاختبار أثرهما على النية في ترك العمل. فقد توصل الباحثون أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على الاحتفاظ بالعاملين وتقلل من نية

الموظف في ترك العمل (Gyensare et al., 2017; Jiang et al., 2017, Maaitah, 2018; Abouraia and Othman, 2017;) وكذلك بين الباحثون أن سلوك المواطنة التنظيمية تزيد من نية بقاء الموظف بالمنظمة، وتقل نيته للترك ( Tian et al., 2020; Dash and Pradhan, 2014; Paillé et al., 2015; Pivi and Hassan, 2015; Anvari et al., 2017; Olendo and Muindi, 2017; Mittal and Kaur, 2018)

هذا وقد أوصى الباحثون بتحليل تأثير القيادة التحويلية على نية الموظف في ترك العمل مع اختبار متغيرات وسيطة في العلاقة بين المتغيرين , Swartz,2020; Shabane, et al. , Pradhan and Pradhan (2015), Pradhan and Pradhan (2016). وقد اختبرت الأدبيات مجموعه من المتغيرات الوسيطة مثل مشاركة الموظف، التزام الموظف، الفرص الوظيفية البديلة، ولم تختبر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، فغالبية الأبحاث تتعامل مع هذا المتغير باعتباره متغير تابع (، حسني ، محمد شمس (٢٠٢١)، جوامع، رقية٢٠٢٠ ، حسان، محمد عبدا الله عبدالمقصود ٢٠٢٠، محمد، السيد خليل رزق، ٢٠١٩، عبدالسلام، دعاء محمد ٢٠٢٠). وفيما يلي مراجعه للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

## ٢-١ القيادة التحويلية Transformational Leadership

### ١-٢-١ القيادة التحويلية وأبعادها

القيادة هي عملية يكون فيها الأفراد قادرين على التأثير وتحريك أعضاء المجموعة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويحدد أسلوب القيادة للمديرين بشكل كبير كيف يتصرف التابعيين. وبين (٢٠٢٠) Azizaha et al., أن القادة يتمتعون بسلطة مباشرة قادرة على إحداث تأثير غير عادي على الأتباع. وتؤثر أنماط القيادة المتمركزة حول التابعين، مثل القيادة التحويلية، على مرؤوسيهم لرؤية ما وراء أهدافهم الفردية وإغرائهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Dogan,2019).

والجدير بالذكر أنه تم إطلاق مصطلح نمط القيادة التحويلية في الأصل من قبل Burns, 1978 في نظريته عن القيادة التحويلية التي قدمها Avolio & Bass (1985); Bass (1988)، وقد وُصف القائد التحويلي بأنه بعيد النظر وقادر على تحقيق التغيير من خلال تأثيره على التابعين، وغرس الرضا بين الأتباع، مما يحفز الأفراد على أداء سلوكيات أدوار إضافية غير مذكورة في بطاقات وصف وظائفهم (Majeed et al, 2017). عرف (Dewi (2020) القيادة التحويلية بأنها شكل من أشكال القيادة بموجبها يتفاعل الناس مع الآخرين ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والأتباع. وعرفها (Kotamena et al., (2020) وكذلك (Novitasari et al. (2021) بأنها القدرة على إلهام وتحفيز التابعين لتحقيق نتائج أكبر مما كان مخططاً له في الأصل وللحصول على مكافآت داخلية.

في حين ركز (Surbakti (2013) على جانب التغيير حيث ذكر أن التفاعل بين القائد نو نمط القيادة التحويلية ومرؤوسيه يؤدي إلى التأثير على التابعين للتغيير. وأكد أيضا Purwanto et al., (2021) على جانب التغيير فقد بين القادة التحويليين يميلون إلى تحفيز

أتباعهم على إنتاج عمل يتجاوز ما هو متوقع، عن طريق تغيير الرؤية، وأن يصبحوا مثلاً يحتذى به، ويقدمون الدعم، ويحفزون الرغبة في التغيير نحو الأفضل وتحفيز الأتباع باستخدام الكاريزما والفكر، مما يولد لدى التابعين الثقة والإعجاب والولاء والاحترام لقائدهم، لذلك يستطيع أن يجعلهم يقومون بسهولة بعمل أكثر مما كان متوقعاً.

وقد فسر ذلك (Shabane, Schultz & van Hoek (2017) بأن القيادة التحويلية تهتم بالتفاعلات الشخصية وتلبي الاحتياجات الشخصية للموظفين وخاصة أعضاء فريقهم، ويعتقدون أن التابعين يشكلون الأساس والمسار الواضح للنجاح التنظيمي، وبالتالي، فإن رفاهية مرؤوسيهم هي عامل أساسيا في أسلوب إدارتهم، والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة ورفاهية الموظفين. وقد أكد (Pradhan & Pradhan (2015) أن النتيجة المنطقية لنمط القيادة التحويلية هو التأثير الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وولائهم. ويستطيع القادة التحويليين تحقيق هذه المخرجات الإيجابية من خلال اتسامهم بمجموعه من السلوكيات يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد، هي

- التأثير المثالي Idealized influence: يمنحهم هذا السلوك فرصة للتفاعل مع مشاعر التابعين ويتحول القائد إلى مثال يحتذى به مع الالتزام بالمبادئ السامية وتحقيق رؤية المنظمة. ويتمتع القادة الذين يمتلكون هذه المهارة بالقدرة على الحصول ثقة واحترام التابعين وأداء أعلى من التابعين (Yukl, 2013; Majeed et al., 2017)
- الدافع الملهم Inspirational motivation: يأخذ القادة في الاعتبار النداءات العاطفية لاقتراح رؤية مقنعة للأحداث القادمة في المستقبل وتحفيز المرؤوسين على الارتباط برؤية مشتركة من خلال اتفاق جماعي. وإلهام المرؤوسين للمشاركة في رؤية المنظمة وتوليد إحساس بالمهمة، ويولد سلوك الإلهام والتحفيز المستمر لدى التابعين الرغبة المستمرة في تحقيق نتائج ناجحة رغم الصعوبات التي قد تواجههم، وهم يعززون الإبداع من خلال تشجيع التابعين على التفكير خارج الصندوق وتحقيق نتائج مبتكرة (Jena, Pradhan and Panigrahy, 2018; Dogan, 2019)
- التحفيز الفكري Intellectual stimulation: يستخدم القادة الاستثارة الفكرية لإلهام الفرق لإبداء آراءهم وتحدي الوضع الراهن لحل المشكلات باستخدام الأفكار المبتكرة، ويشير هذا السلوك إلى مستوى وعي التابعين بالمهام والمشكلات. علاوة على ذلك، فإن موقف التحفيز الفكري للقادة تجاه التابعين يشجعهم على تحليل المشكلات وحلها بطرق جديدة ومبتكرة (Yukl, 2013). يبحث هذا البعد عن طرق لدمج وتشجيع المهارات الإبداعية والمبتكرة للموظفين لمواجهة التحديات اليومية ويؤكدون على إعادة فحص المشاكل الأساسية المفترضة ويقومون بتضمين البصيرة جنباً إلى جنب مع المنطق الرسمي لإيجاد الحلول. إنهم يحسنون مهارات الموظفين لاستخدام وجهات نظرهم الأصلية والإبداعية والفريدة للتغلب على المشاكل. ومن خلال ذلك يستطيع أن يطور التابعون أنفسهم ليتعاملوا مع تحديات العمل مع قادتهم أو بدونهم (Swartz, 2020).
- الاعتبار الفردي Individual consideration: يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموعة. وبالتالي، يعمل كمرشد للفرد

- ويستمتع لهمومه واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقى خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. ويخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلائية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام. من خلال توجيه الاهتمام للاعتبار الفردي، يلتزم القادة شخصياً بكل المتطلبات الفردية للتابعين بالاهتمام والتوجيه وتوفير الاستجابة في الوقت المناسب لكل فرد من التابعين. تسمح هذه القدرة للقائد بمعالجة الاحتياجات والقدرات الفردية للتابعين. ويمكن هذا السلوك القادة من جذب المرؤوسين إلى المهام بشكل فردي ويقدمون لهم المساعدة عند الضرورة، ويعلمون على التطوير الشخصي والتدريب لتابعيهم، وتقديمهم المشورة، ويشجعون التابعين على اتخاذ مستويات أعلى من المسؤولية لتحسين أداء المنظمة والفريق ( Majeed, et al, 2017; Dogan,2019)

من خلال تطبيق القادة مثل هذه السلوكيات، فهم يلهمون ويحفزون القوى العاملة للعمل بشكل استثنائي لتحقيق أهداف متفوقة للمنظمة والأفراد وإحداث التغيير المستهدف مع تحقيق رضا تابعيهم والمحافظة على بقائهم.

يتناول الجزء التالي العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الموظفين لترك العمل .

#### ١-٢-٢ العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الموظفين لترك العمل:

- درست ( Swartz (2020) العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة الموظفين ونية استقالة الموظفين في قطاع الخدمات بالتطبيق على عينة استقرائية قدرها ٢٠٦ موظف، واعتمدت في تحليل البيانات على نمذجة المعادلة الهيكلية. توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومشاركة الموظفين، وكانت هناك علاقات سلبية كبيرة بين القيادة التحويلية ونية الاستقالة وبين مشاركة الموظف ونية الاستقالة.

- حلل (Rindu et al.,(2020) العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وضغوط العمل ونوايا دوران الممرضات في مستشفى خاص في إندونيسيا ، بالتطبيق على عينة قدرها ٩٧ ممرضة. استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام نهج PLS-SEM لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي مباشر على نية دوران الممرضات، وأنه كلما كانت القيادة التحويلية أفضل، زاد الالتزام التنظيمي للممرضات. ويوجد تأثير سلبي للقيادة التحويلية على ضغوط العمل. كلما كانت القيادة التحويلية أفضل، قل ضغوط العمل للممرضات.

- فحص (Sobaih et al., (2020) تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على نية الموظف للبقاء في قطاع الفنادق الفاخرة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وقد أجرى استبانة على عينة لموظفي الخطوط الأمامية في الفنادق الفاخرة في مصر وتوصل إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي أكثر من قيادة المعاملات Transactional Leadership على الالتزام التنظيمي ونية الموظف في البقاء. ووجد أن الالتزام العاطفي Affective commitment والالتزام المعياري Normative commitment يتوسط جزئياً العلاقة بين كل من أساليب القيادة والنية في البقاء.

- بحثت (McManus 2019) "استخدام القيادة التحويلية لتقليل معدل دوران الموظفين في المستشفيات" تهدف الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المستشفيات لتقليل معدل دوران موظفي الخدمات البيئية في نورث كارولينا. أعتد البحث على المقابلات مع مديري الخدمات البيئية ووثائق الشركة وتدوين الملاحظات. أظهرت المقابلات أربعة محاور، هي: الاتصال، والقيادة، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين والإنتاجية. وتوصل البحث إلى أن استخدام القيادة التحويلية بفعالية يؤدي لتحسين الاحتفاظ بالعاملين ويقلل دورانهم ويؤدي لزيادة نمو المنظمة، وزيادة إنتاجية الموظفين وسلامة المرضى.
- قامت (Dogan 2019) بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات الاحتفاظ بالعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أيرلندا بالتطبيق على عينة قدرها ب 108 من جيل (Y) الذي يمثل أي شخص ولد بين عامي 1981 و 1996. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستويات الاحتفاظ بهؤلاء العاملين الذين يتسمون بدرجة عالية من الدوران الوظيفي. أشار الانحدار المتعدد إلى أن مكونات القيادة التحويلية "التحفيز الفكري Intellectual stimulation" و " التأثير المثالي Idealized influence" تتنبأ بمستويات الاحتفاظ بجيل الألفية.
- استقصى (Wanjala & Juma 2019) تأثير القيادة التحويلية على نية الموظف لترك بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة بونجوما الجنوبية الفرعية بكينيا، استهدفت الدراسة 932 مجوئاً. وتم استخدام العينات العشوائية الطبقية في أخذ العينات من المعلمين ورؤساء الأقسام ومديري المدارس. تم اختيار حجم عينة من 100 مستجيب للمشاركة. توصل تحليل الانحدار البسيط إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على نيات الموظفين لترك العمل بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة بونغوما الجنوبية الفرعية، كينيا. أوصت الباحثة وأيدت استخدام مبادرات القيادة التحويلية لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين.
- حلل (Bich Thi Do 2019) تأثير القيادة على نية دوران الموظفين الشباب في قطاع البيع بالتجزئة في فيتنام بالتطبيق على عينة قدرها 270 موظفًا من تسع شركات بيع بالتجزئة، وتوصل إلى أن القيادة التحويلية Transformational Leadership وقيادة المعاملات Transactional leadership يؤثران سلبًا على نية دوران الموظفين، في حين قيادة الاستثناء السلبي (laisser-faire) له تأثير إيجابي على نية الموظفين في ترك وظائفهم، تشير هذه النتيجة إلى أن التركيز على أسلوب القيادة التحويلية والمعاملات سيساعد المؤسسات على تقليل نية دوران موظفيها. علاوة على ذلك، يجب تجنب أسلوب القيادة "عدم التدخل" لأن أسلوب القيادة هذا يميل إلى زيادة نية دوران الموظفين.
- فحص (Paschal 2018) أثر ممارسات القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة حالة لمركز طبي في ولاية نيويورك ، بالتطبيق على عينة من العاملين بالمركز خلال فترة التغيير التنظيمي بالمركز التي بلغت خمس سنوات ، واعتمد البحث على المدخل الوصفي باستخدام أسلوب المقابلة ، وبين تحليل البيانات أن

- ممارسات القيادة التحويلية ساعدت على تخفيض ترك الوظيفة والاحتفاظ بهم خلال فترة التغيير .
- أكد (Maaitah, 2018) دور نمط القيادة في نية الدوران ، حيث هدف البحث إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات ل Transformational leadership and transactional leadership على نية دوران مديرى مديريات أمانة عمان الكبرى. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة، تبلغ ٢٧٤ مفردة، وكشفت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وقيادة المعاملات للتأثير على نية دوران مديرى دائرة أمانة عمان الكبرى.
- تُقِيم دراسة (Eduardo & Lacap, 2018) كيف تؤثر القيادة التحويلية على نية الموظفين في الاستقالة، من خلال دراسة الفروق الجوهرية في القيادة التحويلية بين المبحوثين بناء على العوامل الديموغرافية ، والاختلافات الكبيرة في نية ترك الموظفين عند تجميعهم على أساس العوامل الديموغرافية، والعلاقة بين القيادة التحويلية ونية الاستقالة. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العمدية purposive sampling technique في تحديد المبحوثين، كشف الارتباط وتحليل التباين، اختبرت t-test و ANOVA و Pearson ، عن وجود اختلاف كبير في تقييم القيادة التحويلية عندما يتم تجميع المستجيبين وفقاً للتحصيل التعليمي. من ناحية أخرى، لم يتم العثور على فرق كبير في نية الاستقالة عندما يتم تجميع المشاركين على أساس العمر والجنس والتحصيل العلمي والحالة الوظيفية، وسنوات الخدمة. تم العثور على ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الاستقالة.
- تتبع (Yuan, 2017)، سلوك القيادة التحويلية ونية الدوران في الفرق الرياضية بالجامعات الصينية بالاعتماد على أخذ العينات العنقودية خلال موسم ٢٠١٦ لكرة القدم الجامعية الوطنية باستخدام "الفريق" كوحدة أخذ العينات؛ على وجه التحديد، ٢٢٥ رياضي كرة قدم رفيع المستوى من تسع جامعات، وتوصل إلى وجود علاقة سلبية بين تأثير القيادة التحويلية على نية دوران الرياضيين. كما تم فحص التأثير الوسيط لـ "العلاقة بين المدرب والرياضي"، وقد وجد أن المدربين الذين يتمتعون بأسلوب القيادة التحويلية ذو تأثير كبير على تقليل نية دوران الرياضيين وتعزيز العلاقة بين المدرب والرياضي. وتتوسط هذه العلاقة بين المتغيرين العلاقة بين المدرب والرياضي.
- تحقق (Atia, Fahmy & Mohammed, 2017) من أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين في الخطوط الجوية المصرية بالتطبيق على عينة ميسره من الموظفين في جميع الفئات الوظيفية. قدرها ٣٨١ مفردة. تتضمن طريقة أخذ العينات هذه الحصول على المشاركين أينما تجدهم وفي أي مكان مناسب، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للموظفين.
- استقصى (Gyensare et al, 2016) القيادة التحويلية ونية دوران الموظفين: الدور الوسيط للالتزام العاطفي باستخدام عينة من موظفي القطاع الخاص الغاني، وظهرت الدراسة أن الالتزام العاطفي من شأنه أن يقلل من رغبة العمال في الاستقالة ويعمل

- على تعزيز درجة من الثقة والاستعداد لاتباع فلسفة قادتهم وأيديولوجيتهم ورؤيتهم وتوجيههم في المنظمة. ومن ثم، فإن الالتزام العاطفي يتوسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية دوران الموظفين.
- وأن الالتزام العاطفي كان الآلية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على نوايا دوران الموظفين في القطاع الخاص الغاني.
- تسائل (Caillier, 2016) هل يؤثر القادة التحويلين على نوايا دوران الموظفين وسلوكيات الأدوار الإضافية من خلال تكافؤ المهمة؟ في هذه الدراسة، طور الباحث نموذج سببي لاستكشاف كيفية تفاعل القيادة التحويلية وتكافؤ المهمة للتأثير على نيات دوران وسلوكيات الأدوار الإضافية. تم اختبار النموذج باستخدام بيانات المسح من عدد 3500 موظفي القطاع العام في الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها ارتباط مباشر وسلبى بنوايا دوران الموظفين. علاوة على ذلك، تم التوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونيات الدوران من خلال تكافؤ المهمة، في حين تم التوسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الأدوار الإضافية من خلال تكافؤ المهمة.
- ربط (Amankwaa & Tsede, 2015) القيادة التحويلية بدوران الموظفين: الدور الوسيط لفرص العمل البديلة، أعتمد البحث تصميم المسح المقطعي والوصفي والارتباطي، مع أسلوب أخذ العينات متعدد المراحل المستخدم في (305) موظفًا من البنوك في غانا. وقد كشف تحليل الارتباط على أن سلوكيات القيادة التحويلية مرتبطة سلبًا بنوايا دوران الموظفين، لكن توفر فرص عمل بديلة لم يعمل على تعديل الترابط بين القيادة التحويلية ونيات الدوران الوظيفي داخل الصناعة المصرفية الغانية، فإن سلوكيات القيادة التي تركز بشكل أكبر على احتياجات المرؤوسين كجزء مهم من إنجاز المهمة يتم الإشادة بها من قبل الموظفين، وبالتالي تخفف من نيتهم في ترك المنظمة للحصول على عروض مريحة أخرى. وبالتالي، يتعين على الإدارة توظيف المزيد من سلوكيات القيادة التحويلية كأداة فعالة لمعالجة العواقب الوخيمة لدوران الصناعة المصرفية الغانية.
- درس (El Badawy, & Bassiouny, 2014). مشاركة الموظف كوسيط بين القيادة التحويلية ونية الاستقالة بالتطبيق على عينة قدرها (60) موظف من شركة فودافون مصر ، وقد وجد أن النية في الاستقالة تتراجع عند الجمع بين القيادة التحويلية ومشاركة الموظفين في وقت واحد ، ولكن عند تقديم مشاركة الموظف Employee engagement كممتنبي مع القيادة التحويلية في الانحدار الثالث يجد أن العلاقة بين القيادة التحويلية والنية في الاستقالة غير داله .
- بناء على الدراسات السابقة في هذا الجزء، يمكن توقع فرض البحث الأول الآتي:
- الفرض الأول: يوجد تأثير سلبي معنوي لنمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب المستشفى.

### ٣-١ سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior

#### ١-٣-١ سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده

إن سلوك المواطنة التنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية) هو مصطلح يُستخدم لوصف جميع تصرفات وسلوكيات الموظفين الإيجابية والبناءة التي لا تشكل جزءًا من الوصف الوظيفي الرسمي، وإنه أي شيء يفعله الموظفون، بدافع إرادتهم الحرة ليدعم زملائهم ويفيد المنظمة ككل. وسلوك المواطنة التنظيمية ليس شيئًا مطلوبًا من الموظفين للقيام بعملهم وليس جزءًا من مهامهم التعاقدية. وقد أكد (Purwanto, et al (2021) بأن الموظفين الذين لديهم سلوك المواطنة التنظيمية يظهرون السلوك التطوعي ليكونوا على استعداد لتنفيذ المهام أو الأعمال الأخرى التي تقع خارج مسؤولياتهم الوظيفية والتزاماتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة من قبل دينيس أوجان Dennis Organ في عام ١٩٨٨ بأنه "سلوك فردي تقديري، غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، والذي يعزز بشكل إجمالي الأداء الفعال للمنظمة". وبين Organ أنه يتضمن ثلاثة جوانب حاسمة تعتبر مركزية لهذا البناء: أولاً، يُنظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية، وهي ليست جزءًا من الوصف الوظيفي، ويتم تنفيذها من قبل الموظف كنتيجة لاختياره الشخصي، ثانيًا، تتجاوز سلوك المواطنة التنظيمية ما هو مطلب واجب النفاذ في الوصف الوظيفي وأخيرًا، تساهم بشكل إيجابي في الفعالية التنظيمية الشاملة.

على الرغم من أن أصل ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية يمكن إرجاعه إلى أطروحات الإدارة الكلاسيكية والعلوم التنظيمية، إلا أن البحث النظري والتجريبي الجاد في هذه المنطقة لم يبدأ حتى أواخر السبعينيات. ورغم ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في مجال السلوك التنظيمي منذ عقدين من الزمن وحتى الآن يستمر تطور سلوك المواطنة التنظيمية (<http://psychology.iresearchnet.com/industrial-organizational-psychology/organizational-behavior/organizational-citizenship-behavior>)

وترتكز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المقام الأول على الجدل المقنع بأن الأداء الوظيفي يجب أن يشمل ليس فقط السلوك الذي يساهم في أداء المهمة، ولكن أيضًا السلوك الذي يساهم في الأداء التنظيمي من خلال تشكيل السلوك الاجتماعي والبيئة النفسية، والمعروفة بسلوك المواطنة التنظيمية والتي تتضمن سلوكيات مثل التطوع للمهام غير المطلوبة، ومساعدة الموظفين الآخرين في عملهم، ومدح المنظمة للمعارف. يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مساهمة عميقة تتجاوز متطلبات الأدوار في مكان العمل والقيام بأدوار إضافية، وهذا السلوك تشرحه نظرية التبادل الاجتماعي التي تُستخدم غالبًا لبيان سبب استعداد الموظف لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. تستند هذه النظرية إلى افتراضين، المعاملة بالمثل والمساواة. عندما يختبر الموظف تأثيرًا أو تصورًا إيجابيًا نسبيًا في المنظمة، فسيرد الجميل بالطريقة الأكثر عملية وفعالية، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أفضل الطرق لإثبات ذلك (Purwanto et al., 2021)، و سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك الدور الإضافي الذي لا يتلقى مكافآت مباشرة من نظام المكافآت الرسمي في

المنظمات، وقد بينت الأدبيات أنه يرفع معنويات الموظفين، ويحسن أداء الموظف وإنتاجيته، ويخلق تفاعلات اجتماعية أفضل بين الموظفين، ويوجد شعوراً أفضل بالمجتمع الوظيفي، ، ويقلل من التوتر في بيئة العمل ، ونية ترك العمل ، ويدعم العلامة التجارية لصاحب العمل (Verlinden, 2021).

- ويتكون سلوك المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد على النحو الآتي:  
**الإيثار Altruism** - يحدث الإيثار في مكان العمل عندما يساعد الموظف موظفاً آخر دون توقع أي شيء في المقابل. مثال بسيط على السلوك الإيثاري في العمل هو عندما يقدم شخص ما مساعدته لزميل في العمل غارق في تولى مهامه. ورغبته أيضاً في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وكذلك مشاركة الآخرين طرق وأساليب العمل، يمكن أن يؤدي الإيثار في مكان العمل إلى رفع معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وفعاليتهم (Nugroho,etal,2020)
- **الكرامات Courtesy** - هي سلوك مهذب يراعي الآخرين، ومنع وقوع مشكلات متعلقة بالعمل يمكن أن يتعرض لها زملائه، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، كذلك يعني عدم استغلال الفرد لحقوق الآخرين، وتجنب اثاره المشكلات. ( Purwanto et al., 2021 )
- **الروح الرياضية Sportsmanship** تتعلق الروح الرياضية بقدرة الموظف على أن يكون خاسراً جيداً، ويرتبط بالقدرة على التعامل مع المواقف التي لا تسير كما هو مخطط لها - أو المفاجآت السلبية - وعدم إظهار السلوك السلبي عند حدوث ذلك من الإحباطات أو المتاعب أو المضايقات الشخصية دون تدمير أو شكوى أو ما شابه ذلك، وادخار الطاقة المحممة لانحاز العمل (Nugroho et al.,2020)
- **وعي الضمير Conscientiousness** - يُعرّف بأنه سلوك ينطوي على مستوى معين من ضبط النفس والانضباط ويتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات في بيئة العمل، هذا يعني أن الموظفين لا يحضرون في الوقت المحدد ويلتزمون بالمواعيد النهائية فحسب، بل إنهم، على سبيل المثال، يخططون أيضاً مسبقاً قبل الذهاب في عطلة حتى لا يغرق زملاؤهم في عبء العمل الكبير. وبالتالي هذا البعد يعكس مدى حرص الفرد على تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وقوانين العمل في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة (Purwanto et al., 2021).
- **السلوك الحضاري Civic virtue** - وهو يمثل كيفية تمثيل شخص ما للمؤسسة التي يعمل بها وكيفية دعم الموظف لشركته عندما لا يكون في منصب رسمي، وكيف يتحدث عن المنظمة لعائلته وأصدقائه، وهو يعكس رغبة الفرد في الاندماج والمشاركة البناءة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية. والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها المنظمة، وحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير وتأدية العمل بصورة تساعد على سمعة المنظمة، والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير العمل (سعدية راغب راشد أحمد، ٢٠١٨).

يخلق بعد السلوك الحضاري إحساسًا بالمجتمع والصدقة الحميمة داخل المنظمة. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي ( Purwanto et al., 2021).

### ١-٣-٢ العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل

- هدفت دراسة Osibanjo et al., (2020) لفحص سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على نوايا دوران الموظفين في قطاع الصحة في نيجيريا: مراجعة منهجية بناء على قواعد البيانات، وتوصلت إلى أن سلوك المواطنة للموظفين يسهم في تقليل نوايا دوران الموظفين. وقد أوصى البحث بأن تدعم المنظمات بيئة العمل الإيجابية بما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية.
- بحث Feyinwa & Vincent (2020) سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران لموظفي أقسام الدائع المالية بالبنوك في نيجيريا بالتطبيق على عينة قدرها 272 موظف من خمس بنوك، وحلل البيانات باستخدام معامل بيرسون ، وتوصل لوجود علاقة سلبية دالة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران .
- درس Khalid & AbdulRahman(2019) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران بين مجموعة من موظفي العمليات في صناعة الفنادق الماليزية. تكونت العينة من ٩٧ موظف عمليات عبر الفنادق في المنطقة الشمالية لشبه جزيرة ماليزيا. كشفت النتائج أن الإيثار والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري تتبأت بشكل كبير بنوايا دوران الموظفين.
- فحص Supriadi et al., (2019) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على نية الدوران الوظيفي لعينه من العاملين في صناعة الأحذية قدرها ٢١٠ مفردة، وتحليل البيانات من خلال نمذجة البحث باستخدام المعادلات الهيكلية.. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي للموظف وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤثر على عملية دوران الموظفين.
- تهدف دراسة Deotale (2018) إلى تحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات، تم إجراء مسح عينة قدرها ٤٥٦ موظفًا يعملون في صناعة تكنولوجيا المعلومات. تشير الدراسة إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات. يشير تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات.
- حلل Mittal & Kaur (2018) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على بقاء الموظفين في قطاع البنوك، بناءً على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعوامل ممارسات الاحتفاظ بالموظفين. تم اختيار عينة مكونة من ١٣٢ موظفًا مصرفيًا من بنوك القطاعين العام والخاص باستخدام العينات الميسرة. كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي.. ويشير هذا أيضًا إلى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين في القطاع المصرفي. إلى جانب ذلك، تُظهر الدراسة أنه لا توجد فروق في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في بنوك القطاعين العام والخاص.

- بحث (Premchandani and Sitlani, 2016) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على نية الاستقالة بين موظفي قطاع الخدمات - من خلال توسيط الالتزام العاطفي Affective Commitment بالتطبيق على عينة قدرها ٤٥٠ موظفًا في قطاع الخدمات. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية SEM، توصل البحث إلى أن الالتزام العاطفي لم يتوسط تأثير الإيثار على نية ترك المنظمة، بينما أنتجت الروح الرياضية تأثيرًا غير مباشر كبير مع وساطة كاملة. علاوة على ذلك، فإن الالتزام العاطفي يتوسط جزئيًا في تأثير السلوك الحضاري والكميابة على نية ترك المنظمة الحالية. ووجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والنية في ترك المنظمة.
- حلل (Saif-ud-Din, Ishfaq & Adeel, 2016) علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الدوران: دليل من القطاع المصرفي في باكستان. بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة من ٤٠ موظفًا في البنوك العامة والخاصة من خلال أخذ عينات عشوائية بسيطة، كشفت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في حين أنه يرتبط سلبًا بنوايا دوران.
- درس (Sunday, 2016) سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران: تحليل مسار المتغيرات السلوكية للمصرفيين النيجيريين. فحصت هذه الدراسة العوامل النفسية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ونية الدوران بين المصرفيين. تم استقصاء عينات قدرها (٨٨٥) من العاملين في البنوك عبر ست مناطق جيوسياسية في نيجيريا.. كشف تحليل الانحدار المتعدد أن الالتزام العاطفي والعدالة الإجرائية والتمكين النفسي لها آثار مباشرة على العلاقة السلبية بين سلوك المواطنة ونية الدوران. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية بين نية الدوران وسلوك المواطنة التنظيمية. ومع ذلك، لم تكن هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام العاطفي والتمكين النفسي على العلاقة السلبية بين سلوك المواطنة ونية الدوران.
- فحص (Pivi & Hassan, 2015) تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف والتزامه ونية دورانه في مطاعم ماليزيا، تطبيقًا على عينة ميسرة قدرها ١٠٠ موظف بشركه خاصة في ماليزيا. توصل إلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وترتبط سلبًا بنوايا الدوران.
- أختبر (Paillé, 2015) العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية ، ونية البحث عن وظيفة ، ونية ترك المنظمة ، والمهنة. باستخدام عينة من الأخصائيين الاجتماعيين قدرها ٣٢٧. توصل إلى نية ترك المهنة تفسر فقط بالسلوك الحضاري والروح الرياضية.

**وبناء عليه، يمكن توقع فرض البحث الثاني:**  
يوجد تأثير سلبي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية على نية الطبيب لترك العمل.

### ١-٣-٣ سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط:

- أختبر (AlhasedI et al., (2021) التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والأداء التنظيمي وكذلك التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين الملكية النفسية وبيئة العمل وإشراك الموظف والحوافز، وتحفيز الموظفين والأداء التنظيمي. بالتطبيق على عينة قدرها (٢٥٠) مديراً في محلات الذهب بجدة. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS 20.0. وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والملكية النفسية والحوافز والأداء التنظيمي في صناعة الذهب السعودية. أيضاً، ليس لسلوك المواطنة في المؤسسة أي تأثير وسيط على العلاقة بين بيئة العمل، ومشاركة الموظفين، وتحفيز الموظفين، والأداء التنظيمي في صناعة الذهب في المملكة العربية السعودية.
- بحث Tian et al., (2020) تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين: توسط سلوك المواطنة التنظيمية والاتصالات، بالتطبيق على عينة قدرها ٥٠٥ موظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وحل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج عن علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وجد تأثير وساطة إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين.
- يهدف بحث (Rahayu & Artatanaya(2020) , Fiernaningsih لدراسة التأثير الوسيط للمواطنة التنظيمية على العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة وبين النية في الترك ، بالتطبيق على عينة من ٢٠٩ من موظفي فنادق الأربع وخمس نجوم في مدينة مالانج ، جاوة الشرقية ، إندونيسيا. تم تحليل البيانات بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية. وكشفت نتائج البحث عن تأثير التوازن بين العمل والحياة على نية الموظفين لترك الشركة التي يعملون بها، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط هذه العلاقة.
- حل (Jiang, Zhao, and Ni. (2017)أثر القيادة التحويلية على أداء الموظف المستدام: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. بهدف التوصل لدرجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظف، فضلاً عن الدور الوسيط لسلوك المواطنة. بالاعتماد على استبانة ٣٨٩ مقال وتحليلها عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج أن أداء الموظف المستدام يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أكثر من نصف هذا التأثير يتم توسطه من خلال سلوك المواطنة التنظيمي.
- فحص (Anvari et al., (2017)التأثير الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الروح المعنوية في مكان العمل ونية الترك ، بالتطبيق على عينة عشوائية من ٣٤٥ ممرضة من ثلاثة مستشفيات عامة تقع في جوهور باهرو، ماليزيا، وتوصل الي أن الروح المعنوية في مكان العمل لها تأثير سلبي كبير على نية الممرضات للترك وتأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. بين الممرضات، ساهمت الروح المعنوية في مكان العمل بنسبة ٣٤٪ من التباين في نية الترك ، وإن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط تأثير الروح المعنوية في مكان العمل على نية الترك .

- وقد توصل Rashid et al.,(2018) إلى نفس النتيجة بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والنية في الاستقالة، وكذلك وجد Jiang et al. (2017) أن سلوك المواطنة توسط في أكثر من نصف تأثيرات القيادة التحويلية على أداء الموظف المستدام.
  - وقد وجدت (Oussama & Johari (2016) وساطة إيجابية لسلوك المواطنة بين علاقة الدعم التنظيمي المتصور ونية الدوران. وبالمثل توصل Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) إلى الدور الوسيط الإيجابي لسلوك المواطنة بين الاحتفاظ بالعاملين والأبداع. وقد كشف (Selamat & Ran (2019) أن سلوك المواطنة يتوسط بشكل كبير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين، في حين وجد (Chiang & Hsieh (2012) أن سلوك المواطنة التنظيمية تتوسط جزئياً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور والأداء الوظيفي.
- وبناء عليه، يمكن توقع فرض البحث الثالث**
- يختلف تأثير نمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى عند توسط سلوك المواطنة التنظيمية.

#### ١-٤ العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية:

- درس (Asgari, Mezginjad, & Taherpour(2020) دور القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسط الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها ٢٥٠ موظف بجامعة بيرجند الإيرانية، وقد كشف تحليل الارتباطات عن أن القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين والدعم التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي ذو دلالة معنوية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين. بالإضافة أن الرضا الوظيفي للموظفين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.
- فحص متولي وشحاته (٢٠١٩) العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، بالتطبيق على ٢٠ فندقاً من فئة الخمس نجوم وبلغت عدد المفردات المبحوث ٣٤٤ مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية بجميع أبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان أكثرها تأثيراً التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية على التوالي.
- هدفت دراسة الروسان (٢٠١٧) إلى تحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن، كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية بالتطبيق على (٤١٤) معلماً ومعلمه. وبينت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة ويليها نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة. وإن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

- بحث (Majeed et al. (2017) القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: نمذجة الذكاء العاطفي كوسيط، والتي هدفت إلى استكشاف الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة من ٢٢٠ معلم ومعلمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في باكستان. كشفت النتائج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على وجود علاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ذات دلالة إحصائية ويلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً كوسيط.
- حل العبيري (٢٠١٦) العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، بالتطبيق على عينة (٢٤٣) من أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك. توصلت الدراسة إلى تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- أختبر (Danish et al., (2014 تأثير القيادة التحويلية والالتزام الموظف على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية من ١٠٠ مدرس وموظف ومدير في معاهد التعليم العالي الباكستانية. للحصول، وقد كشف تحليل الانحدار الخطي أنه عندما تزيد القيادة التحويلية بنسبة واحد بالمائة ستحدث تغييراً بنسبة ٧٣.١٪ في سلوك المواطنة التنظيمية. متوسط سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون التزام الموظف صفراً بينما 0.٨٣٧ هي قيمة "بيتا" التي تشير إلى زيادة وحدة واحدة في التزام الموظف سيجلب ٠.٨٣٧ وحدة زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية.
- قام المعاني (٢٠١٣) بدراسة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة الأردنية، وهدفت إلى التعرف على الاثر الذي يتركه نمط القيادة التحويلية على انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة، بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها ٣١٩ موظفاً ، وخلصت النتائج على أن القيادات في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، ان المبحوثين لديهم شعور عال من المواطنة التنظيمية ، وأن هناك تأثير للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة .
- وأكدت الدراسات الحديثة نفس النتيجة بأن القيادة التحويلية تؤثر معنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية وأن الموظفين يتجاوزون واجباتهم الموكلة إليهم عند استخدام نمط القيادة التحويلية، و أن خصائص القيادة التحويلية وخاصة الاعتبار الشخصي، الدافع الملهم ، والتحفيز الفكري تؤثر تأثيراً معنوياً في خلق سلوك المواطنة وذات تأثير إيجابي معنوي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Alhashedi et al 2021; Widisatria and Nawangsar ,2021 Nurjanah et al ,2020 , Majeed et al., 2017; Jiang et al, 2017)

**\*\* وبناء عليه يمكن توقع فرض البحث الرابع والخامس على النحو الآتي:**

- الفرض الرابع: يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - الفرض الخامس: يختلف تأثير أبعاد كل من نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى.
- ٥-١ التعليق على الدراسات السابقة

- ١-٥-١ يلاحظ من مجموعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والنية لترك العمل، أنها اتفقت جميعا فيما عدا دراسة واحدة على أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تقليل نية الموظفين في ترك العمل.
- ٢-٥-١ اتفقت غالبية الدراسات السابقة على قياس نمط القيادة التحويلية بمقياس القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، والذي قام بتصميمه (Avolio & Bass(2004).
- ٣-٥-١ اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على استخدام مقياس Podsakoff & Mackenzie(1997) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٤-٥-١ اختلفت الدراسات في منهجية البحث المتبعة، حيث أن عدد كبير من هذه الدراسات أتمد على العينات غير الاحتمالية التي من الصعوبة تعميم نتائجها على مجتمع البحث، بالإضافة إلى اعتماد عدد منها على Statistical Package for Social Sciences (SPSS) رغم وجود متغيرات وسيطة، مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة مقارنة باستخدام Amos، هذا بالإضافة إلى ندرة الدراسات المطبقة على القطاع الصحي التي تناولت القيادة التحويلية.
- ٥-٥-١ اشتملت دراسات القيادة التحويلية وعلاقتها بالنية في ترك العمل على مجموعه من المتغيرات الوسيطة، وهي ومشاركة الموظفين employee engagement، المتغيرات الديمغرافية، العلاقة بين القائد والموظف، الذكاء العاطفي، وفرص العمل البديلة، ولم تتناول توسيط سلوك المواطنة التنظيمية للعلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك الموظف للعمل .
- ٦-٥-١ اختبرت غالبية الأبحاث سلوك المواطنة كمتغير مستقل واشتركت في نتيجة أساسية وهي أنه يقلل من نية الموظف لترك العمل، ومن العوامل المعنوية التي تقوي سلوك المواطنة هي القيادة التحويلية، من جانب آخر توجد ندرة في الأبحاث التي اختبرت سلوك المواطنة باعتباره متغير وسيط، من جانب آخر يوجد ندرة ملحوظة في الأبحاث المتعلقة اختبار هذا المتغير في القطاع الصحي، وهو ما يعمل البحث الحالي على إجرائه.

## ٢- مشكلة البحث والدراسة الاستطلاعية

تعاني المستشفيات الحكومية المصرية من ارتفاع معدل دوران الأطباء، حيث تؤكد الإحصائيات أن هناك زيادة مطردة في عدد الأطباء الذين استقالوا، فقد بلغ عدد الاستقالات حوالي ١٠٤٤ استقالة في عام ٢٠١٦، بينما في عام ٢٠١٨ بلغ ٢٦٠٠ استقالة بزيادة قدرها ٢٧٪، وفي عام ٢٠١٩ بلغ ٣٥٠٧ استقالة بزيادة قدرها ٣٥٪ عن عام ٢٠١٨ (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢١)، لطالما كان ترك الأطباء لوظائفهم مصدر قلق كبير للمستشفيات لأن الأطباء ذوي الخبرة يقدمون مساهمات حيوية في نجاح المستشفى (Worku et al., 2019). بالإضافة إلى ذلك، يؤثر دوران العمل بشكل سلبي على طول عمر المستشفيات، خاصة مع تنامي الفرص البديلة في مستشفيات القطاع الخاص، وتؤدي خسائر الوظائف الشاغرة وتكلفة إعادة شغلها إلى تفاقم المشكلة، حيث إن تكلفة فقدان الأطباء أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بهم.

(Slater et al.,2021; Tian et al. , 2020; AliluL et al. ,2017)

ويمكن تفصيل هذه التكلفة في الآتي:

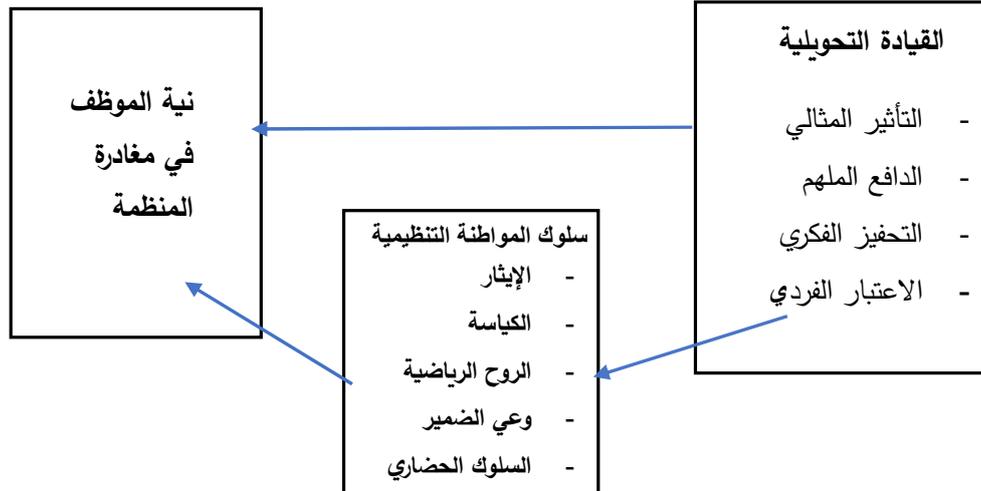
- تكلفة استقطاب واختيار وتعيين أطباء جدد لتعويض الضياع الحاصل في القوى العاملة وكذلك تكاليف إجراء المقابلات اللازمة على اختلاف أنواعها مع طالبي التوظيف، فقد أوضح وفقاً لـ (Merher (2020 أن استبدال الموظف يكلف الشركة متوسط راتب يتراوح من ٦ إلى ٩ أشهر، وقد أكد Carter et al., (2019) تكلفة فقدان الموظفين أعلى بكثير من الاحتفاظ بهم بسبب خطط الإحلال والتعويض.
- تكاليف التدريب وتشمل: تكاليف إعداد البرامج التدريبية والموارد المطلوبة في إعدادها، وأجور المدربين والمشرفين على التدريب.
- انخفاض الإنتاجية إلى حين تعيين أطباء جدد وتدريبهم بشكل جيد على العمل.
- احتمال ارتفاع معدلات الأخطاء بشكل أكبر بالنسبة للأطباء الجدد كونهم غير متمرسين على العمل بالمستوى المطلوب منهم.
- زيادة احتمال عدم تقبل الأطباء القدامى للطبيب الجديد ودخوله إلى ثقافة تنظيمية مختلفة مما يسبب ارتباكاً في العلاقات بين الأطباء في المنظمة.
- وإذا أخذنا في الاعتبار انخفاض عدد المستشفيات الجامعية التي تبلغ ٨٩ مستشفى وتمثل ١٣% من المستشفيات الحكومية وسعتها السريرية تمثل ٢٩% من القطاع الحكومي والخاص، وإن ما يتجاوز ٧٠% من العمليات التي تحتاج إلى مهارات مرتفعة تتم في المستشفيات الجامعية (المركز المصري للدراسات الاقتصادية ٢٠٢١)، نجد أن المشكلة متفاقمة وتمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية وخاصة أن المستشفيات هي منظمات معقدة، تتطلب فريقاً من المهنيين المؤهلين لتشغيل وظائفها اليومية.
- وبناء عليه، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بغرض تحديد مشكلة البحث وأسبابها ومتغيراتها، بالاعتماد على عينة ميسرة من أطباء مستشفيات جامعة القاهرة قدرها ٣٠ مفردة، وتم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية غير مهيكلة باستخدام الأسئلة المفتوحة، وذلك من الفترة ٦/٢٥ - ٢٠٢٠ / ١٨ / ٢٠٢٠، وذلك لاستطلاع آرائهم حول ظاهرة زيادة معدل دوران الأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة، وهل هي منتشرة في بقية المستشفيات الجامعية؟، وما هي أسبابها؟ وهل يعتقدون أن نمط قيادة المستشفى له علاقة بهذه الظاهرة، وكذلك ما هو رأيهم في تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على معدل دوران الأطباء بالمستشفيات الجامعية.
- وقد بدأت الباحثة المقابلة بتوضيح مفهوم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية للمفردات البحث الاستطلاعي، وتوصلت للنتائج الآتية:
- أتفق جميع مفردات العينة الاستطلاعية على وجود مشكلة تعاني منها مستشفيات جامعة القاهرة، والمستشفيات الجامعية الأخرى، بل جميع المستشفيات الحكومية بوزارة الصحة من ارتفاع معدل الدوران وكذلك معدلات الغياب والإجازات. وأوضحوا أن أهم الآثار السلبية لدوران العمل وأشدّها ضرراً على المستشفى هي إسهامه الكبير في انهيار الروح المعنوية للأطباء الباقين في المنظمة؛ عبر إشعارهم بضعف إدارة المستشفى وعدم قدرتها على تلبية متطلبات الأطباء وإشباع احتياجاتهم من حيث الحوافز والدوافع

- فنقل ثقتهم بها مما يدفع العديد منهم إلى ترك المستشفى مما يعنى ازدياد معدل دوران العمل،
  - بين ٢٥% من العينة أنهم يرغبون فى ترك المستشفى خلال ٦ شهور.
  - أن ٥٢% منهم يعتبر أن نمط قيادة المستشفى هو من أهم الاسباب المؤدية لترك المستشفى، فهم يعتبرون أن الطبيب يترك المستشفى بسبب مديره وعدم رضاه عن أسلوب قيادته.
  - أشار ٣٠% من مفردات العينة أن قيادة المستشفى لا تسعى للتغيير والتطوير.
  - يرى ٣٠% منهم أن السبب الرئيسى لزيادة معدل الدوران هو انخفاض مرتبات وحوافز الأطباء مقارنة بالفرصة البديلة وهو العمل فى القطاع الخاص والاستثماري وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتقدم الوظيفي والنقل.
  - أوضح ١٠% من العينة أن هناك عوامل شخصية غير متعلقة بالمستشفى مثل الاعتبار المهنية للزوج والأسرة قد تؤدي للاستقالة أو التغيب أو الإجازات دون راتب.
  - أتفق ٤٠% من مفردات العينة الاستطلاعية أن المتغيرات الفردية مثل قيم الفرد والتزامه وشعوره بأنه ينتمى للمستشفى وسلوك المواطنة وانه على أتم الاستعداد لبزل مزيد من الجهد والعمل الإضافى لتحقيق أهدافها والارتقاء بها قد تؤدي إلى تخفيض معدل الدوران.
- وقد أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسة الاستطلاعية أن من أهم العوامل التى من المحتمل أن تؤثر على نية ترك الطبيب للمستشفى هو نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وبناء عليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:
- ١-٢ ما هو تأثير نمط القيادة التحويلية على نية الطبيب في ترك المستشفى؟
- ٢-٢ ما هي علاقة نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- ٣-٢ هل يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية علاقة نمط القيادة التحويلية ونية ترك المستشفى؟
- ٤-٢ هل يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى؟
- ٥-٢ هل يختلف تأثير الأبعاد المكونة لنمط القيادة التحويلية على نية ترك المستشفى؟
- ٦-٢ هل يختلف تأثير الأبعاد المكونة لنمط سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك المستشفى؟
- ٣- أهداف الدراسة:**
- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ١-٣ قياس تأثير نمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى.
- ٢-٣ قياس تأثير نمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٣-٣ تحديد تأثير القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى عند توسط سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٤-٣ قياس تأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية على كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك الطبيب للمستشفى.

٥-٣ قياس تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى.

#### ٤- نموذج الدراسة المقترح:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وأهداف البحث، يمكن صياغة نموذج الدراسة المقترح على النحو الآتي:



شكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

#### ٥- فروض الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية وأهداف البحث ونموذج الدراسة، يمكن توقع الفروض على النحو الآتي:

- ١-٥ يوجد تأثير معنوي سلبي لنمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى.
- ٢-٥ يوجد تأثير معنوي سلبي لسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى.
- ٣-٥ يختلف تأثير نمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى عند تسيط سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٤-٥ يوجد تأثير معنوي ايجابي لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٥-٥ يختلف تأثير أبعاد كل من نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى

#### ٦- أهمية الدراسة

##### ١-٦ الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية البحث الحالي أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث التجريبي لاختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية الموظف للترك المنظمة، وذلك لما يلي:

- تركز غالبية دراسات دوران الموظفين الأجنبية على عوامل نتائج العمل مثل الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية، وكذلك سياسات المكافآت المالية وغير المالية، ولم

- توجه الاهتمام الكافي للقضايا التي تنتمي إلى نمط القيادة، وما ذالت طبيعة العلاقة بين القيادة ونية الموظفين للترك المنظمة غير قاطعة في كثير من الصناعات ، من جانب آخر توجد ندرة في الدراسات التي حلت متغيرات النية في ترك العمل عموماً ، وفي قطاع الصحة على وجه الخصوص ، ولذلك يسهم البحث الحالي في تحسين فهم وظيفة القيادة التحويلية في المستشفيات الجامعية المصرية وتأثيرها على نية الطبيب لترك المستشفى.
- أنه تم تناول دراسة وتحليل متغير القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية في دراسات متنوعة سواء المحلية أو الدولية في قطاعات متعددة منها الفنادق، البنوك، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، متاجر التجزئة، القطاع التعليمي، الرياضي، وندرة منها الذي تم تطبيقه على القطاع الصحي .
- اختبرت غالبية الأبحاث سلوك المواطنة كمتغير مستقل في حين توجد ندرة في الأبحاث التي اختبرت سلوك المواطنة باعتباره متغير وسيط، وغالبية هذه الأبحاث درسته كمتغير وسيط مع عدد من المتغيرات التابعة مثل الأداء، أو الالتزام التنظيمي وليس بينهم متغير نية ترك العمل ، وأيضاً يوجد ندرة ملحوظة في الأبحاث المتعلقة باختبار هذا المتغير في القطاع الصحي، (et Tian Jiang, Zhao & Ni, 2017, al.,2020)
- يلقي الضوء أمام الباحثين على مشكلة بحثية تهم الأكاديميين والممارسين لتحليل جوانبها المتعددة.

## ٢-٦ الأهمية التطبيقية:

تستمد الأهمية التطبيقية لهذا البحث من أهمية قطاع المستشفيات الجامعية حيث تمثل عصب تقديم الخدمة الطبية المتخصصة في مصر، حيث يبلغ عدد المستشفيات الجامعية ١١٥ مستشفى عام ٢٠٢١ بزيادة قدرها ٢٧ مستشفى. تمثل الخدمة العلاجية المقدمة بالمستشفيات الجامعية حوالي ٣٠% من الأسرة بين مقدمي الرعاية الصحية الحكومية في مصر بلغ عدد المرضى المترددين في عام ٢٠٢٠ على المستشفيات الجامعية ٢٠ مليون مريض سنوياً. ويقدر حجم الطلب على الخدمة الصحية في المستشفى الجامعي أربعة اضعاف القطاع الخاص؛ حيث تخدم المستشفى الواحد ١٣٥ ألف مريض سنوياً مقابل ٤.٣ ألف للخاص عام ٢٠١٨ (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ٢٠٢٠). بالرغم من انخفاض عدد المستشفيات الجامعية إلا أن سعتها السريرية ضعف عددها مما يعني استيعابها أعداد كبيرة من المرضى، ما يتجاوز ال ٧٠% من العمليات التي تحتاج إلى مهارات مرتفعة تتم في المستشفيات الجامعية.

ويسهم هذا البحث في دراسة دوران الأطباء والتي تعتبر من أهم مشكلات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وحل عاملين أساسيين اتفقت الدراسات السابقة على تأثيرهما على تخفيض دوران الموظفين، مما يساعد إدارة المستشفيات محل التطبيق في تدريب وتنمية الأطباء لتبني مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وتعمل هذه المهارات والسلوكيات في تبني أساليب عمل جديدة تعمل على حل كثير من المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المستشفى وتعمل على تحسين بيئة العمل والتعاون مع أعضاء الفريق وتحمل مزيد من المسؤوليات خارج نطاق الوصف الوظيفي، يرفع معنويات

الأطباء، يحسن الأداء وإنتاجيته، يخلق تفاعلات اجتماعية أفضل بين الأطباء وكذلك الموظفين، يقلل من التوتر، يخلق شعوراً ببيئة عمل محفزة. مما يسهم في المحافظة على الأطباء وخاصة ذوي الخبرات المميزة منهم. وكذلك تساعد إدارة مستشفيات جامعة القاهرة في تبني سياسات وإجراءات إدارة موارد بشرية فعالة عند اختيار القيادات الطبية القادرة على تحقيق الأهداف وإحداث التغيير المستهدف ووضع استراتيجيات تعمل على الاحتفاظ بالأطباء

وأيضاً ستكون هذه الدراسة مفيدة ليس فقط لممارسين الموارد البشرية، ولكن لأصحاب المصلحة الآخرين مثل الحكومة والنقابات لخلق الوعي بأهمية اختيار القيادة ذات النمط التحويلي التي تعمل على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الفريق وتبني ممارسات الاحتفاظ بالعاملين التي ستمكن من الاحتفاظ بالأطباء الموهوبين، وبالتالي تحسين نموهم.

#### ٧- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بمشكلة البحث، والتي تسهم في تشخيص المشكلة واختبار مدى صحة فروض البحث، لتوصل لنتائج يمكن استخدامها في الجانب التطبيقي.

#### ٨- أسلوب الدراسة:

#### ٨-١ مصادر البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين للبيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية على النحو الآتي:

- **البيانات الثانوية:** وتمثلت في الكتب والمجلات العلمية والتقارير المتوفرة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذلك الحصول على بيانات ثانوية من الإدارة العامة للمركز القومي لمعلومات الصحة والسكان، وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي للتعامل مع هذه البيانات الثانوية لصياغة الدراسات السابقة ومشكلة البحث، وكذلك لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة التطبيقية.

- **البيانات الأولية:** اعتمدت الباحثة على مسح آراء مفردات البحث لتحليل الظاهرة البحثية بالاعتماد على أسلوب استبانة آراء الأطباء محل البحث، وقد استخدمت المنهج الاستقرائي للحصول على البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

#### ٨-٢ مجتمع وعينة البحث

#### ٨-٢-١ تحديد مجتمع البحث

يبلغ عدد العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة ١٥٠٠٠ عامل يتضمنوا الهيئة الإدارية، وهيئة التمريض، وأعضاء هيئة التدريس والأطباء، وبناء على هدف البحث الذي يستهدف الطبيب كوحدة معاينة، فقد تم أستبعاد الهيئة الإدارية وهيئة التمريض، وعليه يبلغ مجتمع البحث ٤٥٠٠ طبيب موزعين على مستشفيات ومراكز جامعة القاهرة (أمانة كلية الطب جامعة القاهرة).

وقد تم أستبعاد المراكز الطبية وعددها ٦ مراكز، وأقتصرت الدراسة على المستشفيات فقط التي بلغ عددها ٨ مستشفيات، يبلغ عدد الأطباء بها 3691 طبيبا (أمانة كلية الطب جامعة القاهرة).

### ٢-٢-٨ تحديد عينة البحث :

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي من العينات الاحتمالية ويمكن من خلالها ضمان تمثيل مستشفيات مجتمع البحث محل الدراسة ، وأعتمد تحديد حجم العينة على استخدام معادلة العينة العشوائية البسيطة وهي :

$$\text{الخطأ المسموح به} = \frac{\text{الدرجة المعيارية}}{\sqrt{n}} \times \text{ق(١-ق)}$$

حيث (ق) تمثل نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص البحث والتي بلغت ٥٠% ، والخطأ المسموح به هو ٥% ، والدرجة المعيارية عند نسبة خطأ قدرها ٥% هي 1.96 ، ومعامل الثقة ٩٥% . وعليه تبلغ عينة البحث ٣٤٨ طبيب .

### ٢-٢-٨ توزيع العينة على مستشفيات مجتمع البحث:

تم تحديد حجم عينة كل مستشفى محل البحث باستخدام أسلوب التخصيص المناسب حسب عدد الأطباء في كل مستشفى باستخدام معادلة التوزيع المتناسب ، وهي :  
حجم عينة القطاع = حجم العينة × حجم القطاع / حجم مجتمع البحث على النحو المبين في الجدول الآتي :

جدول (١) : توزيع مفردات عينة البحث

حجم العينة لكل قطاع (مستشفى) *	نسبة القطاع الى إجمالي عدد مجتمع البحث	حجم كل قطاع (عدد الأطباء العاملين في كل مستشفى )	قطاعات مجتمع البحث
١١٥	٠.٣٣١	١٢٢٥	مستشفى المنيل الجامعي
٢٢	٠.٠٦٣	٢٣٣	مستشفى التوليد وانشاء
١٧	٠.٠٤٩	١٧٨	مستشفى الطوارئ والاستقبال
٣٦	0.069	٢٥٨	مستشفى الأمراض الباطنة
٣٢	0.092	٣٣٧	مستشفى الأطفال التخصصي الياباني
٢٣	0.066	٢٤٥	مستشفى الأطفال - المنيرة
٢٥	0.074	٢٧٤	مستشفى المنيل التخصصي
٧٨	0.255	٩٤١	مستشفى القصر العيني الجديد
٣٤٨	1.0	٣٦٩١	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثه \*حجم عينة البحث ٣٤٨ طبيب .

### ٢-٢-٨ أسلوب معاينة مفردات العينة:

تم اختيار طريقة تضمن العشوائية في اختيار وحدات المعاينة، وتعطي كل وحدة من وحدات المجتمع فرصة متساوية للظهور . تم اعطاء رقم متسلسل لكافة مفردات كل قطاع خاضع للمعاينة، والبدء باختيار رقم عشوائي اليا. ومن ثم يتم سحب وحدة المعاينة التي تتطابق مع الرقم العشوائي، أما إذا كانت قيمة الرقم العشوائي

خارج إطار تسلسل وحدات المعاينة فيتم إعادة سحب رقم آخر... وهكذا.-(مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية، أبو ظبي).

#### ٨-٢-٥ وحدة المعاينة:

إن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هو الطبيب الذي يعمل بدوام كامل في مستشفيات جامعة القاهرة.

#### ٨-٢-٥ نسبة الاستجابة:

بلغت نسبة الاستجابة ٩٢.٢ %، حيث تم توزيع ٣٤٧ أستاذه على أطباء مستشفيات جامعة القاهرة باستخدام كل من المقابلة الشخصية والبريد الإلكتروني، وقد تم استيفاء ٣١٦ استمارة صحيحة.

#### ٨-٢-٦ حدود الدراسة :

##### - حدود تطبيقية :

تقتصر هذه الدراسة على المستشفيات فقط بجامعة القاهرة التي يبلغ عددها (٨) مستشفيات ، ويعمل بها بها 3691 طبيبا ( أمانة كلية الطب جامعة القاهرة ) وهي تمثل قطاع حيوى للمستشفيات الحكومية و بيئة مناسبة لدراسة الظاهرة البحثية وتتفق مع هدف البحث .

##### - حدود بشرية :

يقتصر البحث على الأطباء العاملين بدوام كامل فقط في مستشفيات جامعة القاهرة فقط مع استبعاد الهيئة الإدارية ، وهيئة التمريض.

##### - حدود موضوعية :

اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة وومشكلة البحث وهدفه يتناول البحث دراسة ثلاثة متغيرات وهي: لأول الذي يمثل المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية وما تتضمنه من أبعاد أساسية تشمل التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري ، و الاعتبار الفردي. الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط ويتضمن خمسة أبعاد تسمى الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، وعي الضمير و السلوك الحضاري. أما المتغير الأخير فهو النية في ترك العمل ويمثل المتغير التابع .

#### ٩ - أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة للحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والموجهة إلى أطباء مستشفى المنيل الجامعي. وقد تم تصميم قائمة الاستبانة اعتمادا على مقاييس متغيرات الدراسة الواردة في الدراسات السابقة، وشملت القائمة ثلاثة أنواع من الأسئلة، وهي: الأولى الأسئلة الديمغرافية لمعرفة خصائص عينة البحث، وقد بلغ عددها خمسة أسئلة. الثانية: مجموعة أسئلة أبدأ الرأي لقياس متغيرات الدراسة، وهي المتغير المستقل وهو نمط القيادة التحويلية والذي بلغ عدد عباراته عشرون عبارة، والمتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية والذي بلغت عدد عباراته عشرون عبارة، والمتغير التابع وهو النية في ترك المستشفى والذي بلغت عدد عباراته سبع عبارات، تم صياغة جميع عبارات متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (١) غير موافق إطلاقا، و (٥) موافق تماما. الثالثة وهو سؤال مفتوح يتيح لمفردة البحث أبدأ رأيها وتوصياتها.

#### ١٠ - قياس متغيرات الدراسة:

استعانت الباحثة بمقاييس تم استخدامها في الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة مع إجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مع أهداف الدراسة ومجال التطبيق، وذلك على النحو الآتي:

#### ١٠-١ المتغير المستقل: نمط القيادة التحويلية Transformational leadership

اعتمدت الباحثة على مقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ، والذي قام بتصميمه Bass and Avolio, 2004 والذي يتكون من أبعاد التأثير المثالي , Idealized Influence ويتضمن السمات والسلوكيات (٨ عبارات) ، ، الدافع الملهم Inspirational Motivation (٤ عبارات) ، التحفيز الفكري Intellectual Stimulation (٤ عبارات)، والاعتبار الفردي Individual Consideration (٤ عبارات)، بأجمالي ٢٠ عبارة ، وهم مصاغين بمقياس ليكرت الخماسي ، وقد استخدمت هذا المقياس غالبية الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت هذا المتغير منها:

(Majeed et al ,2017; Thompson Jiang, Zhao & Ni,2017 ; ; Baile,2015 et al ,2021; Caillier,2014, El Badawy& Bassiouny, 2014; Gyensare et al. ,2017; Atia, Fahmy& Mohammed,2017) .

وقد قامت الباحثة بتعريب المقياس وصياغة العبارات لتناسب مع مجال التطبيق، وقد تم مراجعته من خلال أستاذ ترجمه للتأكد من صحة التعريب ومطابقة المعني للمقياس الأصلي.

#### ١٠-٢ المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior

استخدمت الباحثة مقياس Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. 1997. لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يتكون من خمسة أبعاد وهم الإيثار Altruism ، الكياسة Courtesy الروح الرياضية Sportsmanship ، وعي الضمير Conscientiousness، والسلوك الحضاري Civic virtue وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من أربعة عبارات مصاغه بأسلوب ليكرت الخماسي بإجمالي عشرين عبارة، وقد اعتمدت عليه غالبية الدراسات السابقة لقياس هذا المتغير، منها :

(Işık ,2021; Dami et al, 2020; Thompson, 2019; Dinanath ,2019; Jiang, Zhao & Ni,2017; Majeed et al. 2017, Kumaria & Thapliyalb,2017).

ولتجنب التحيز من مفردة البحث، حيث يميل الأفراد إلى تقديم أنفسهم بطريقة أكثر ملائمة، بالإضافة إلى أن بعض العبارات من المقياس مصاغه بطريقة سلبية، وبناء عليه قامت بصياغة جميع عبارات المقياس بطريقة سلبية بعد تعريبه وجعله يتناسب مع مجال التطبيق ومراجعة الترجمة.

#### ١٠-٣ المتغير التابع: النية في ترك المستشفى Intent to leave

أعتمد غالبية الدراسات السابقة على استخدام ثلاث عبارات لقياس نية الموظف لترك المنظمة

(Ifeyinwa & Vincent,2020; Bebe,2016; Baile ,2015; Caillier,2014; Paillé,2015) ، وترى الباحثة أن قياس الظاهرة البحثية بثلاثة عبارات غير كافي فهو لا يغطي جميع عناصرها، وعليه قامت الباحثة بصياغة ثماني عبارات بأسلوب ليكرت الخماسي الذي يتراوح (١) غير موافق إطلاقاً ، (٥) موافق تماماً، لقياس نية ترك الطبيب للمستشفى ولتناسب مع مجال التطبيق .

#### ١١ - اختبار ثبات الاتساق الداخلي والصدق العاملي لأداة الدراسة:

##### ١١-١ معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب معاملات الموثوقية لأدوات البحث لتحديد لمعرفة مدى موثوقية استجابات الاستبانة، ومن المعروف أن قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه. في المقابل، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) منخفضة (بالقرب من ٠)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد، القيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) المقبولة تكون ٠.٧٠ وما فوق. والجدول (٢) يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات الدراسة الثلاثة التي تتمثل في المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، والمتغير التابع نية ترك المستشفى .

جدول (٢): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات الدراسة	
		أبعاد المتغير	المتغير
.940	٨	التأثير المثالي	نمط القيادة
.961	٤	الدافع الملهم	
.862	٤	التحفيز الفكري	
.859	٤	الاعتبار الفردي	
.918	٢٠	ثبات مقياس المتغير الإجمالي	
.823	٤	الايثار	سلوك المواطنة التنظيمية
.681	٤	الكيافة	
.845	٤	الروح الرياضية	
0.652	٤	وعي الضمير	
.912	٤	السلوك الحضاري	
.773	20	ثبات مقياس المتغير الإجمالي	
.987	٨	-	نية ترك المستشفى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستبيان للحصول على بيانات تتسم بالثبات، قد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو يقيس الاتساق الداخلي بين محتويات المقياس لخاضع للاختبار ، وذلك للتأكد من مدى تجانس بنود المتغيرات المستخدمة في القياس ، وتتراوح قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ بين صفر ١ ، ويعتبر كافياً ومقبولاً حينما يصل إلى ٠.٦ فأكثر في العلوم الاجتماعية ( Joshi et al.,2010 ) ولوقد أظهرت نتائج

الاختبار أن هناك تجانس وأتساق كبير بين بنود المتغيرات المستخدمة في القياس، حيث أن معامل الثبات لإجمالي مقياس متغير القيادة التحويلية هو ٠.٩١٨ وكذلك معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاده الأربعة تتراوح بين ٠.٨٦٢ ، ٠.٩٦١ ، ومعامل الثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية هو ٠.٧٧٣ ويتراوح معامل الثبات لأبعاده الخمس بين ٠.٦٥٢ ، ٠.٩١٢ ، أما بالنسبة لمقياس نية ترك المستشفى هو ٠.٩٨٧ وهذا يعكس درجة ثبات وثقة عالية تتم على قدرة مقاييس المتغيرات موضع البحث على قياس الظاهرة البحثية .

## ٢-١١ صدق التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)

تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة استخراج: تحليل المكونات الرئيسية Extraction Method: Principal Component Analysis لقياس الصلات بين المتغيرات المشاهدة (عبارات البعد) الكامنة (المحور الذي تنتمي إليه) غير مؤكدة وعدم وجود افتراضات مسبقة حول العلاقات بين العوامل؛ لتحديد كيف وإلى أي مدى ترتبط المتغيرات المشاهدة بعواملها الكامنة، وحساب التغيرات Covariation بين المتغيرات، ويوضح جدول (٣) نتائج التحليل.

جدول (٣) التحليل الصدق العاملي الاستكشافي لأبعاد متغيرات الدراسة

باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principle component

طريقة المصفوفات المستديرة Rotated Component Matrix		استخلاص مجاميع الأحمال المربعة Extraction Sums of Squared Loading				متغيرات البحث
أرقام العبارات المحملة على البعد وقيمة التشبع (الارتباط)	الأبعاد	النسبة التراكمية	% التباين	الإجمالي	الأبعاد	
x1.4=.843; x1.6=.830; x1.8=.829; x1.7=.805; x1.1=.787; x1.2=.786; x1.3=.773; x1.5=.759	البعد الأول: التأثير المثالي	43.376	43.376	8.675	البعد الأول: التأثير المثالي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية
x1.10=.885; x1.9=.867; x1.12=.788; x1.11=.783	البعد الثاني: الدافع الملهم	58.648	15.272	3.054	البعد الثاني: الدافع الملهم	
x1.14=.861; x1.15=.846 ; x1.13=.842 ; x1.16=.754	البعد الثالث التحفيز الفكري	67.904	9.256	1.851	البعد الثالث التحفيز الفكري	
x1.19(.881) ; x1.18(850) ; x1.17(.703);	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	75.649	7.745	1.549	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	

طريقة المصفوفات المستديرة Rotated Component Matrix		استخلاص مجاميع الأحمال المربعة Extraction Sums of Squared Loading				متغيرات البحث
أرقام العبارات المحملة على البعد وقيمة التشبع (الارتباط)	الأبعاد	النسبة التراكمية	% التباين	الإجمالي	الأبعاد	
x1.20(.631)						
x2.11=.811; x2.9=.806; x2.10=.797; x2.12=.788; x2.2=.494	البعد الأول: الإيثار	20.549	20.549	3.288	البعد الأول: الإيثار	المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية
x2.14=.882; x2.13=.881; x2.15=.837; x2.16=.820	البعد الثاني: الروح الرياضية	40.443	19.894	3.183	البعد الثاني: الروح الرياضية	
x2.3=.925; x2.4=.901; x2.1=.523	البعد الثالث: الكمياسة	58.456	18.013		البعد الثالث: الكمياسة	
x2.7=.928; x2.8=.928; x2.6=.583; x2.5=.567	البعد الرابع: السلوك الحضاري	73.705	15.249		البعد الرابع: السلوك الحضاري	

مصدر الجدول: من تصميم الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول النتائج الآتية:

#### • القيادة التحويلية

- تحميل جميع عبارات المتغير المستقل القيادة التحويلية بأجمالي ٢٠ عبارة على أربعة أبعاد بدلا من خمسة أبعاد، حيث دمج البعد الأول: التأثير المثالي (السمات)، والثاني: التأثير المثالي (السلوكيات) إلى بعد واحد فقط، بأجمالي ٨ عبارات. والبعد الثاني: الدافع الملهم بعدد ٤ عبارات، والبعد الثالث التحفيز الفكري بأجمالي عدد ٤ عبارات، والبعد الرابع الاعتبار الفردي بأجمالي ٤ عبارات، مع إعادة ترتيب عبارات المقياس على كل بعد كما هو موضح في جدول (٣).
- أوضح التباين التراكمي نسب مساهمة كل بعد من الأبعاد الأربع: التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري والاعتبار الفردي في تفسير مقياس القيادة التحويلية، والتي بلغت على التوالي 43.376 %، 58.648 %، 67.904، 75.649. وهم جميعا في حدود القيم المقبولة.
- وقد تم قياس مجموع مربعات التشعبات بعد التدوير والتحسين باستخدام طريقة Varimax with Kaiser Normalization للحصول على المتغيرات الأكثر ارتباطا بكل عامل (بعد)، والذي بين قيم الارتباط (التشبع) بين أبعاد أداة قياس متغير القيادة التحويلية الأربعة مع العوامل المكونة له، حيث تتراوح بين ٠.٧٧٣، ٠.٨٤٣. بالنسبة للبعد الأول التأثير المثالي، والبعد الثاني الدافع الملهم في

تتراوح بين ٠.٧٨٣، ٠.٨٨٥، والثالث التحفيز الفكري فإن قيم ارتباط العبارات بالبعد تتراوح بين ٠.٧٥٤، ٠.٨٦١، والبعده الأخير الاعتبار الفردي فتتراوح قيم الارتباط بين ٠.٦٣١، ٠.٨٨١..

- إن جميع قيم الارتباط بين كل متغير والعامل الممثل له هي قيم تزيد عن ٠.٥٠ وهو ارتباط قوي ومقبول، مما يدل على الصدق العاملي لأداة قياس القيادة التحويلية.

#### • سلوك المواطنة التنظيمية

- حمل التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة استخراج: تحليل المكونات الرئيسية Extraction Method: Principal Component Analysis عدد ١٦ عبارة على أربعة أبعاد بدلاً من خمسة أبعاد للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، حيث استبعد العبارات الأربعة لبعده وعى الضمير وهم 2.18x، 2.19x، 2.20x، مع إعادة ترتيب عبارات المقياس على كل بعد.

- أوضح النتائج التراكمي نسب مساهمة كل بعد من الأبعاد الأربعة: الكياسة، السلوك الحضاري، الإيثار والروح الرياضية في تفسير مقياس سلوك المواطنة التنظيمية، والتي بلغت على التوالي 20.549 %، 40.443 %، 58.456، 73.705. وهم جميعاً في حدود القيم المقبولة.

- وقد تم قياس مجموع مربعات التشعبات بعد التدوير والتحسين باستخدام طريقة Varimax with Kaiser Normalization للحصول على المتغيرات الأكثر ارتباطاً بكل عامل (بعد)، والذي بين قيم الارتباط (التشعب) بين أبعاد أداة قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المكونة له، حيث تراوح البعد الأول الكياسة بين ٠.٥، ٠.٨١١. البعد الثاني السلوك الحضاري تتراوح قيم الارتباط بين ٠.٨٢٠، ٠.٨٨٢. والثالث الإيثار فإن قيم ارتباط العبارات بالبعد تتراوح بين ٠.٥٢٣، ٠.٩٢٥، والبعد الرابع الروح الرياضية تتراوح قيم الارتباط بين ٠.٥٦٧، ٠.٩٢٨.

- وجميع قيم الارتباط بين كل متغير والعامل الممثل له هي قيم تزيد عن ٠.٥٠ والتي تمثل ارتباط قوي ومعنوي، مما يدل على الصدق العاملي لأداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية.

### ١١-٣ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

(CFA) لاختبار صدق مقياس متغيرات البحث

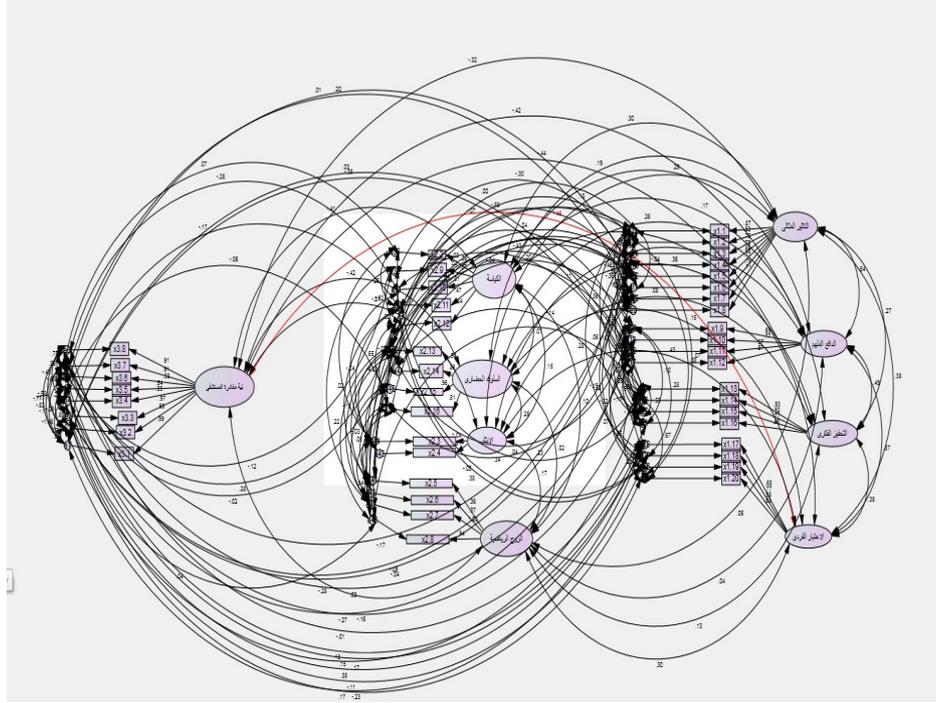
في نموذج التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) السابقة، سعى البحث لإيجاد نموذج يناسب البيانات المدانة، حيث تخضع البيانات للتحليل بدهن، أن يتم تحديد طسعة المتغيرات المقاسة التي تشعب كما، عاماً، أما التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، هم تحليلاً متعدد المتغيرات يستخدم لاختبار جودة تمثيل مجموعة من المتغيرات المشاهدة لعدد من المتغيرات الكامنة القائمة على نموذج افتراض، من أجل داسات سابقة. ههه بعما، على خفض العدد الكبير للمتغيرات أم العمما، ال عدد أقل، ويقدم الدليل على صدق الفقرات فتحدف الفقرات الأقل صدقاً، إضافة إلى أنه يحدد العلاقة بين العوامل والمؤشرات التي تمثله والصدق البنائي للمقياس.

جدول (٤) نتائج معاملات انحدار التحليل العاملي التوكيدي

الدلالة (P) الإحصائية 0.001=***	C.R. Critical Value القيمة الحرجة	القيمة المقدرة المعيارية Standardized Estimate	S.E. الخطأ المعيارى	القيمة المقدرة غير المعيارية Estimate	بيان المسار		المتغيرات
		0.988		١	x3.1	<---	نية الترك
***	141.354	0.991	0.007	0.999	x3.2	<---	نية الترك
***	59.555	0.97	0.017	0.994	x3.3	<---	نية الترك
***	52.74	0.99	0.019	1.01	x3.4	<---	نية الترك
***	46.039	0.944	0.021	0.955	x3.5	<---	نية الترك
***	40.501	0.932	0.023	0.946	x3.6	<---	نية الترك
***	30.684	0.908	0.035	1.08	x3.7	<---	نية الترك
***	30.533	0.908	0.036	1.085	x3.8	<---	نية الترك
***	27.955	0.707		١	x1.7	<---	التأثير المثالى
***	13.348	0.755	0.039	0.039	x1.8	<---	التأثير المثالى
***	11.732	0.766	0.091	0.091	x1.7	<---	التأثير المثالى
***	14.96	0.663	0.092	0.092	x1.6	<---	التأثير المثالى
***	12.943	0.786	0.075	0.075	x1.5	<---	التأثير المثالى
***	13.389	0.761	0.091	0.091	x1.4	<---	التأثير المثالى
***	14.06	0.934	0.097	0.097	x1.3	<---	التأثير المثالى
***	27.955	0.869	0.087	0.087	x1.2	<---	التأثير المثالى
		0.97		1	x1.12	<---	الدافع الملهم
***	45.804	0.974	0.022	0.989	x1.11	<---	الدافع الملهم
***	14.314	0.774	0.05	0.709	x1.10	<---	الدافع الملهم
***	12.936	0.693	0.051	0.663	x1.9	<---	الدافع الملهم
		0.556		1	x1.16	<---	التحفيز الفكري
***	11.447	0.77	0.118	1.346	x1.15	<---	التحفيز الفكري
***	8.336	0.925	0.199	1.657	x1.14	<---	التحفيز الفكري
***	8.728	0.929	0.195	1.706	x1.13	<---	التحفيز الفكري
		0.585		1	x1.20	<---	الاعتبار الفردي
***	13.731	0.981	0.142	1.953	x1.19	<---	الاعتبار الفردي
***	12.836	0.771	0.118	1.511	x1.18	<---	الاعتبار الفردي
***	11.147	0.678	0.109	1.22	x1.17	<---	الاعتبار الفردي
		0.836		1	x2.12	<---	القياسة
***	10.108	0.473	0.041	0.411	x2.11	<---	القياسة
***	18.84	0.808	0.055	1.03	x2.10	<---	القياسة
***	19.46	0.867	0.051	0.992	x2.9	<---	القياسة
***	6.845	0.362	0.063	0.432	x2.2	<---	القياسة
		0.806		١	x2.16	<---	السلوك الحضارى
***	29.556	0.963	0.039	1.16	x2.15	<---	السلوك الحضارى
***	22.498	0.848	0.056	1.252	x2.14	<---	السلوك الحضارى
***	23.124	0.976	0.067	1.538	x2.13	<---	السلوك الحضارى
		0.914		1	x2.4	<---	الايثار
***	33.224	1.035	0.033	1.102	x2.3	<---	الايثار
		0.94		1	x2.8	<---	الروح الرياضية
***	42.141	1.028	0.025	1.056	x2.7	<---	الروح الرياضية
***	7.745	0.369	0.074	0.574	x2.6	<---	الروح الرياضية
***	7.542	0.363	0.076	0.572	x2.5	<---	الروح الرياضية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. بوضوح التحليل العاملي التوكيدي التصديق البنائي لمقاييس الدراسة الذي تم بناءه في ضوء الدراسات السابقة ، وذلك على النحو المبين في جدول (٤) ، والذي يكشف عن النتائج الآتية:

- أن جميع معاملات الانحدار المعادلة المقدمة بنموذج القياس امانة الدراسة الميدانية، والتي تعود عن معاملات تشبه المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة لمقاييس متغير زينة تاي، المشتقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.001، بحيث أن القيمة المقدمة المعادلة لمكونات المقاييس التي تبلغ 8 عبارات، تتراوح بين 0.99، 0.908، وأن القيمة الحرجة (CR) تتراوح بين 141.354، 30.533. مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقاييس الزينة في تاي العامل.
- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة لمقاييس القيادة التجمعية ه دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.001، بأعداد الأربعة الأثر، المثال (8) عبارات، الدافع المانع (6) عبارات، التحفيز الفكري (6) عبارات، والاعتبار الفردي (4) عبارات، فقد تراوحت القيم الحرجة (CR) بين 8.336، 45.804، وهم جميعا دالين عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن المتغيرات المشاهدة محملة على العوامل الكامنة، ويدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة، بالصدق والاتساق الداخلي.
- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة لمقاييس سلامة المماطنة التنظيمية ه دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.001، بأعداد الأربعة الكامنة (6) عبارات، السلوك الحضاري (4) عبارات، الإيثار (2) عبارات، والروح الرياضية (4) عبارات، ويلاحظ أن التحليل العاملي التوكيدي قد حذف ثلاث عبارات من أصل 16، وأعاد تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة. وقد تراوحت القيم الحرجة (CR) للمقياس بين 6.845، 42.141، وهم جميعا دالين عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن المتغيرات المشاهدة محملة على العوامل الكامنة، ويدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة، وأن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية يتسم بالصدق والاتساق الداخلي.
- نستخلص مما سبق أن مقياس الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل القيادة التحميلية بأحمال 16 عبارة، والمتغير المبسط سلامة المماطنة التنظيمية بأحمال 16 عبارة، والمتغير التابع الزينة يترك المستشفى، تتسم بالثبات والصدق، مما يعكس صحتها في قياس الظاهرة البحثية.
- يوضح الشكل الآتي العلاقات بين متغيرات البحث كما توصل إليها التحليل العاملي التوكيدي



شكل (٢) : العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

• مؤشرات جودة مطابقة النموذج في التحليل العاملي التوكيدي

أظهرت مؤشرات جودة مطابقة النموذج Model Fit Summary المقترح للبيانات من مخرجات التحليل الإحصائي مع نموذج البحث المفترض أنها تقترب من نقاط القطع النموذجية، فقد بلغت قيمة مربع كاي المعياري 7.339 ومقارنته مع القيمة المثلى، وهي (٥) ، نجد أنها أكبر ، وكذلك مؤشر GFI الذي بلغ ٠.٦٤٧، وتتراوح قيمته المثلى بين (٠) أي توافق معدوم إلى (١) توافق تام وهذا يعني أن النموذج المقترح للبيانات الميدانية يقترب بدرجة كبيرة مع نموذج البحث المفترض ، وقد يرجع هذا التفاوت أن هناك إعادة تحميل المتغيرات الكامنة على المتغير المشاهد لسلوك المواطنة التنظيمية ، وحذف ثلاثة عبارات من عامل الإيثار والذي نتج عنه تخفيض عدد المتغيرات الكامنة وأعادته تحميلها على المتغيرات الملاحظة والتي سبق توضيحها في جدول (٤) . وسوف يتم اختبار النموذج وتحسينه من خلال اختبار فروض البحث .

١١- التحليل واختبار فروض البحث

١٢- التحليل الإحصائي الوصفي

١٢-١- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول (٥): الخصائص الديمغرافية لعينة أطباء مستشفيات جامعة القاهرة\*

الخصائص	التكرارات	%	
الجنس	ذكر	157	49.7%
	أنثى	159	50.3%
العمر	أقل من ٣٠	35	11.1%
	من ٣٠ لأقل من ٤٠	141	44.6%
	من ٤٠ لأقل من ٥٠	122	38.6%
التعليم	أكثر من ٥٠	18	5.7%
	البكالوريوس	50	15.9%
	الماجستير	113	36.0%
	الدكتوراة	130	41.4%
الخبرة	أخرى	21	6.7%
	أقل من ٥ سنوات	37	11.9%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	79	25.5%
	من ١١ إلى ١٥ سنة	86	27.7%
	من ١٥-٢٠ سنة	90	29.0%
التخصص	أكثر من ٢٠	18	5.8%
	أطفال	٣٠	٩.٦%
	مخ وأعصاب و نفسية	٢٤	٧.٥%
	باطني وقلب	٤١	١٣%
	الجراحة	٣٦	١١.٣%
	المكروبيولوجيا والمناعة	٢٠	٦.٤%
	أمراض صدرية	٣٢	١٠.١%
	التحليل والأشعة	٢٦	٨.٢%
	نساء وتوليد وأمراض العقم	٤٠	١٢.٧%
	تخصصات أخرى	٦٧	٢١.٢%

\* حجم العينة = ٣١٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (٥)، أن الخصائص الديمغرافية للعينة، هي أن الإناث يمثلوا النسبة الأكبر من العينة والتي بلغت ٥٠.٣%، وأن ٨٣.٢% من إجمالي مفردات العينة يقع عمرهم فيما بين ٣٠ سنة لأقل من ٥٠%، وأن غالبية منهم من حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة ٧٧.٢%. وأن غالبية مفردات العينة لديهم خبرة تتراوح بين ١١ سنة إلى ٢٠ سنة بنسبة ٥٦.٧% وأنهم موزعين على جميع أفرع تخصصات الطب.

٢-١-١٢ النية في ترك المستشفى:

جدول (٦): تكرارات ونسب آراء مفردات عينة البحث نحو النية في ترك المستشفى

موافق تماما		موافق		لا أستطيع التحديد		لا أوافق		لا اوافق على الاطلاق		عبارات النية في ترك المستشفى
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
18.4%	58	39.6%	125	9.8%	31	21.5%	68	10.8%	34	١. أفكر كثيرًا في الرحيل عن هذه المستشفى.
17.1%	54	41.8%	132	8.9%	28	21.5%	68	10.8%	34	٢. أعتبر كل يوم عمل في هذه المستشفى هو عينًا يجب أن أتخلص منه.
16.1%	51	40.2%	127	11.4%	36	19.9%	63	12.3%	39	٣. الاستمرار في هذه المستشفى لم يعد من أهدافي الوظيفية.
14.6%	46	40.8%	129	12.3%	39	18.0%	57	14.2%	45	٤. أخطط لترك هذه المستشفى في أقرب وقت ممكن.
14.6%	46	38.3%	121	12.0%	38	22.2%	70	13.0%	41	٥. بالفعل أبحث عن فرص عمل بالمستشفيات الخاصة والاستثمارية.
16.1%	51	32.9%	104	15.8%	50	22.2%	70	13.0%	41	٦. سوف أقدم استقالتي عند توفر أي فرصه عمل أفضل.
21.2%	67	26.3%	83	11.1%	35	19.3%	61	22.2%	70	٧. هناك فرصة جيدة لأترك هذه المستشفى في العام المقبل.
25.3%	80	25.0%	79	8.5%	27	19.0%	60	22.2%	70	٨. مؤكد أنني سوف أغير هذه المستشفى في أقرب وقت.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

### يوضح الجدول السابق الآتي:

أن المتوسط العام لنسبة الأطباء الذين يرغبون في ترك المستشفى والذين أجابوا بالموافقة والموافقة التامة على العبارات الثمانية التي تقيس النية في ترك المستشفى هي ٤٩.٥٩% أي حوالي نصف العينة يرغبون في ترك العمل بمستشفيات جامعة القاهرة الحكومية، وهذه ظاهرة تستحق الدراسة من عدة جوانب مختلفة سواء الطبية، القانونية، بيئة العمل، ممارسات الموارد البشرية، كفاءة الإدارة، وغيرها. البحث الحالي يحل متغيرين رئيسيين مؤثرين على نية ترك الطبيب للمستشفى وهما نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، يساعدا في تفسير هذه الظاهرة والتي هي محور الفقرات القادمة من البحث.

### ١٢-١-٣ اتجاهات مفردات العينة نحو نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية:

جدول (٧): المتوسط المرجح للاتجاهات العينة نحو القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	ابعاد المتغيرات	حجم العينة	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	316	862.88	2.7306	1.06125	39%
	الدافع الملهم	316	765.25	2.4217	1.00692	41.6%
	التحفيز الفكري	316	658.25	2.0831	0.88125	42.3%
	الاعتبار الفردي	316	727.25	2.3014	0.98577	43%
سلوك المواطنة التنظيمية	الكياسة	316	1141.00	3.6108	0.91770	25.4%
	السلوك الحضاري	316	1148.00	3.6329	1.09858	30.2%
	الايثار	316	995.00	3.1487	1.22151	38.8%
	الروح الرياضية	316	1061.25	3.3584	1.08923	32.4%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق النتائج التالية:

- أن المتوسط العام المرجح لاتجاهات عينة أطباء مستشفيات جامعة القاهرة نحو القيادة التحويلية هو ٢.٣، مما يعني أن الأطباء يميلون إلى عدم الموافقة على أن رؤسائهم يتسمون بسلوكيات القيادة التحويلية، حيث أن المتوسط المرجح لاتجاهاتهم نحو اظهار قادتهم لسلوكيات : التأثير المثالي هي ٢.٧ ، الدافع الملهم ٢.٤ ، التحفيز الفكري ٢.٠٨، والاعتبار الفردي ٢.٣ ، وذلك بانحراف معياري عن الوسط قدره على التوالي : ١.٠٦، ١.٠٠، ٠.٨٨ ، ٠.٩٨، ومعامل اختلاف قدره ٣٩% ، ٤١.٦% ، ٤٢.٣% ، ٤٣% على التوالي ، ونلاحظ أن أقل سلوكيات يظهرها القادة في عينة البحث هي سلوكيات التحفيز الفكري التي تتضمن دراسة وتحليل احتمالات تغيير الوضع الحالي للمستشفى، الحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات، النظر للمشكلات من عدة زوايا مختلفة ، و اقتراح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال المهام المطلوبة

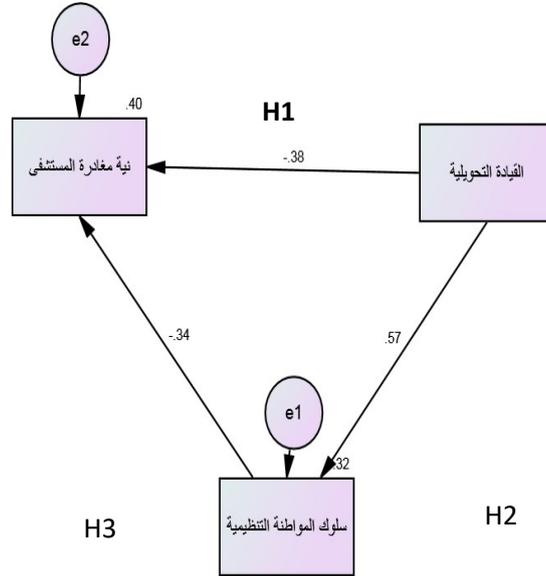
وبناء عليه يمكن القول بأن القادة الأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة يميلون إلى عدم اظهار سلوكيات نمط القيادة التحويلية.

• يتسم سلوك المواطنة التنظيمية لدى مفردات العينة بدرجة متوسطة ، فهو يميل إلى الإيجابية ، حيث المتوسط العام المرجح لجميع أبعاد سلوك المواطنة هو ٣.٤ ، فقد بلغ المتوسط المرجح للأبعاد المكونة لمتغير سلوك المواطنة هو: الكياسة ٣.٦ ، السلوك الحضاري ٣.٦ ، الايثار ٣.١ ، والروح الرياضية ٣.٤ ، وأن الانحراف المعياري على التوالي هو ٠.٩ ، ١.٠٩ ، ١.٢ ، ١.٠٨ ، وأن معامل الاختلاف على التوالي هو ٢٥.٤ % ، ٣٠.٢ % ، ٣٨.٨ % ، ٣٢.٤ % . وأن بعد الايثار هو أقل السلوكيات التي يظهرها الأطباء والتي تشمل الترحيب بمساعدة الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، مساعد الآخرين الذين كانوا غائبين من خلال تحمل بعض المسئوليات الناتجة عن غيابهم، تخصيص بعض الوقت لمساعدة الآخرين، مساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل، ومن التفسيرات التي ذكرها بعض مفردات العينة عند تفريغ السؤال المفتوح أن ساعات العمل طويلة وأعباءه ثقيلة ومتنوعة، مما تجعل الطبيب ليس لديه حتى الوقت الكافي لإنهاء أعباءه الوظيفية وخاصة في ضوء وباء كوفيد ١٩ .

وبناء عليه يمكن القول بأن القادة الأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة يميلون إلى إظهار سلوك إيجابي للمواطنة التنظيمية.

١٢-٢ اختبار فروض البحث:

ولاختبار فروض البحث تم الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية Structure Equation Modeling باستخدام برنامج Analysis of Moment Structure (AMOS) بالاعتماد على تحليل المسار Path Analysis ، وتحليل المسار يعتمد في إجرائه على علاقة التأثير والتأثر أو ما نسميه بعلاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات وذلك من خلال البناء التخطيطي لأشكال النماذج السببية المختلفة ، وهو أسلوب ينظم الارتباطات المتداخلة بين مجموعة من المتغيرات في صورة قياسية لتحديد صحة ما يفترضه النموذج من أشكال العلاقات السببية بين مجموعة المتغيرات وفق نظام مغلق يبدأ عن طريق تمثيل تخطيطي شكلي لمجموعة المتغيرات ثم يستخرج بعد ذلك مجموعة المعادلات التي تعبر عن العلاقة بين المتغيرات الداخلية و المتغيرات الخارجية و متغيرات البواقي من خلال البناء التخطيطي للنموذج ويعبر كل مسار عن فرض معين للعلاقة بين متغيرين يمثل الأثر المباشر من أحدهما على الآخر وبالتالي فالبناء التخطيطي للنموذج يعبر عن مجموعة من الفروض لفحص طبيعة الارتباط القائم بين المتغيرات عن طريق معامل المسار فيما إذا كانت هناك علاقة سببية من عدمه ، والموضحة في الشكل الآتي :



شكل (٣): مخرجات نموذج تحليل المسارات التجميعي لمتغيرات البحث تم صياغة النموذج في شكل تحليل المسارات والموضح في كل من جدول (٨) لاختبار فرضيات البحث الثلاثة التي تتعامل مع المتغيرات بشكل تجميعي والموضحة في الشكل السابق، في حين اختبار الفرض الرابع سوف يوضحه جدول (٩).

جدول (٨) مخرجات نموذج تحليل المسارات التجميعي ومعامل التحديد

مربع معامل الارتباط (معامل التحديد)		P	القيمة الدرجة T (CR)	القيمة المقدرة المعيارية	القيمة المقدرة غير المعيارية	المسار	المتغيرات
معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات						
		***	-7.157	-0.379	-0.658	<---	القيادة التحويلية نية ترك المستشفى
0.325	سلوك المواطنة	***	12.308	.57	.561	<---	القيادة التحويلية سلوك المواطنة
0.405	نية الترك	***	-6.405	-0.339	-0.598	<---	سلوك المواطنة نية ترك المستشفى

\*\*\*دالة مستوى معنوية 0.001

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (٨) النتائج الآتية:

١٢-٢-١ اختبار فرض البحث الأول القائل " يوجد تأثير معنوي سلبي لنمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى".

انه يوجد تأثير كلي معنوي سلبي للقيادة التحويلية على نية ترك الأطباء للمستشفى، حيث بلغت القيمة المقدرة المعيارية (-0.379)، وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة، نقصت نية الطبيب لترك المستشفى بمقدار (-0.379)، وهذا ما تظهره القيمة الحرجة التي بلغت (-7.157) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). وبناء عليه يتضح صحة فرض البحث الأول.

١٢-٢-٢ اختبار فرض البحث الثاني القائل " يوجد تأثير معنوي ايجابي لنمط القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية"

تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا كبيرا إيجابيا على سلوك المواطنة والموضحة في جدول (8)، حيث بلغت القيمة المقدرة المعيارية ٠.٥٧، وهذا يعني ان كلما زادت القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة ادى ذلك الى زيادة سلوك المواطنة بمقدار ٠.٥٧، وهذا ما تظهره قيمة ت ( القيمة الحرجة) وهي دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١. و نجد أيضا ان قيمة معامل التحديد (مربع الارتباط) لمعادلة الاولى والتي تمثل سلوك المواطنة قد بلغت ٠.٣٢٥ وهذا يعني ان القيادة التحويلية تفسر ٣٢.٥% من قيمة التغير في سلوك المواطنة.

سلوك المواطنة = ٠.٥٧ (القيادة التحويلية) ..... (١)

وبناء عليه يتضح صحة فرض البحث الثاني.

٢-٣ اختبار فرض البحث الثالث القائل " يوجد تأثير معنوي سلبي لسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى.

كما هو موضح في جدول (٨) أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر تأثيرا سلبيا كبيرا على نية ترك الأطباء للمستشفى، حيث بلغت القيمة المقدرة المعيارية (-0.339)، وهذا يعني أنه كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، نقصت نية الطبيب لترك المستشفى بمقدار (-0.339)، وهذا ما تظهره القيمة الحرجة التي بلغت -6.405 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

وعليه يتضح صحة فرض البحث الثالث

ومن خلال اختبار الفرض الأول والثالث يمكن تفسير تأثير المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية على المتغير التابع نية ترك المستشفى، حيث نجد ان قيمة (معامل التحديد) للمعادلة الثانية قد بلغ ٠.٤٠٥ وهذه المعادلة تمثل نية ترك المستشفى وهذا يعني ان كلا من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة قد فسرت ٤٠.٥% من نسبة التغير في نية ترك المستشفى.

نية ترك المستشفى = ٠.٣٧٩ - (القيادة التحويلية) - ٠.٣٣٩ (سلوك المواطنة) ..... (٢)

١٢-٢-٤ اختبار الفرض الرابع القائل " يختلف تأثير نمط القيادة التحويلية على نية ترك الطبيب للمستشفى عند توسيط سلوك المواطنة التنظيمية"

ولاختبار هذا الفرض سيتم تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة ونية ترك المستشفى، والموضحة نتائجها في الجدول (٩).

جدول (٩) التأثير الكلي والتأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث

تأثير غير المباشر		تأثير المباشر		التأثير الكلي		
سلوك المواطنة	القيادة التحويلية	سلوك المواطنة	القيادة التحويلية	سلوك المواطنة	القيادة التحويلية	
0	0	0	0.57	0	0.57	سلوك المواطنة
0	-0.193	-0.339	-0.379	-0.34	-0.57	نية ترك المستشفى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق النتائج الآتية:

- ان التأثير الكلي للقيادة التحويلية على نية ترك المستشفى قد بلغ (- ٠.٥٧) وهو تأثير سلبي، كلما زادت القيادة التحويلية انخفضت نية الطبيب لترك المستشفى،
- كما نجد ان سلوك المواطنة قد بلغ مقدار تأثيره الكلي على نية ترك المستشفى (- ٠.٣٤) وهو ايضا تأثير عكسي، فكلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية انخفضت نية الطبيب لترك المستشفى.
- ان قيمة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على نية ترك المستشفى قد بلغ (- ٠.٣٧٩) وهو تأثير عكسي كما بلغ التأثير المباشر لسلوك المواطنة على نية ترك المستشفى (- ٠.٣٣٩) وهو تأثير عكسي، كما نجد تأثيرا عكسيا غير مباشر للقيادة التحويلية على نية الترك ، بلغ (-0.193) فهذا يعني ان سلوك المواطنة قد ساهم في زيادة أثر القيادة التحويلية على نية ترك المستشفى .  
وبهذا فقد تحقق فرض البحث الرابع

#### • معايير جودة النموذج:

قبل الجزم بمعنوية مسارات النموذج المقترح يجب ان نتأكد من جودة توافق النموذج الكلية Overall model fit للنموذج النظري المقترح، وذلك باستخدام المعايير المبينة في الجدول الآتي:

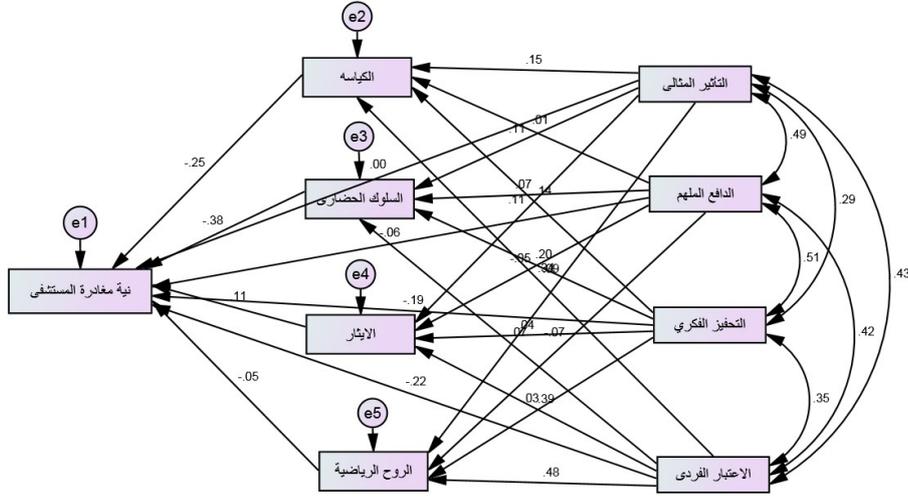
جدول (١٠): معايير جودة النموذج

معايير جودة النموذج	القيمة	مستوى المقارنة	التوافق مع النموذج النظري المقترح
CMIN	.000	.000	توافق تام
GFI	1.000	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
NFI	1.000	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
CFI	1.000	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
RMSEA	.496	0.08 فأقل	توافق إلى حد ما

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح جدول (١٠) أن النموذج يتسم بدرجة توافق كلية مع النموذج المقترح في شكل (٣) وأن مسارات النموذج معنوية، وهذا يعني أن متغير القيادة التحويلية يؤثر سلبا على نية ترك





شكل (٤): نموذج البحث المبدئي

المصدر: نتائج تحليل المسار

• اختبار جودة النموذج المبدئي:

كشف مؤشر جودة النموذج كاً<sup>٢</sup> أنه يبلغ 42.765 بدرجات حرية قدرها ٦ وهو دال عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وهذا يدل على عدم توافق النموذج المبدئي مع النموذج المقترح، هذا وقد كشف تحليل المسار عن تفسير ذلك في النتائج المبينة في الجدول الآتي :

جدول (١٢): معاملات الانحدار الدالة معنوياً لتحليل المسار للنموذج المبدئي

P	القيمة الحرجة T (CR)	القيمة المقدرّة المعيارية	القيمة المقدرّة غير المعيارية	المسار	أبعاد المتغيرات
.010	2.576	.150	.130	<---	التأثير المثالي
.0١0	1.811	.115	.119	<---	التأثير المثالي
.0٢0	1.880	.114	.131	<---	التأثير المثالي
.016	2.408	.092	.144	<---	التحفيز الفكري
.001	3.237	.011	.253	<---	التحفيز الفكري
***	6.076	.069	.320	<---	الاعتبار الفردي
***	6.538	-.052	.073	<---	الاعتبار الفردي

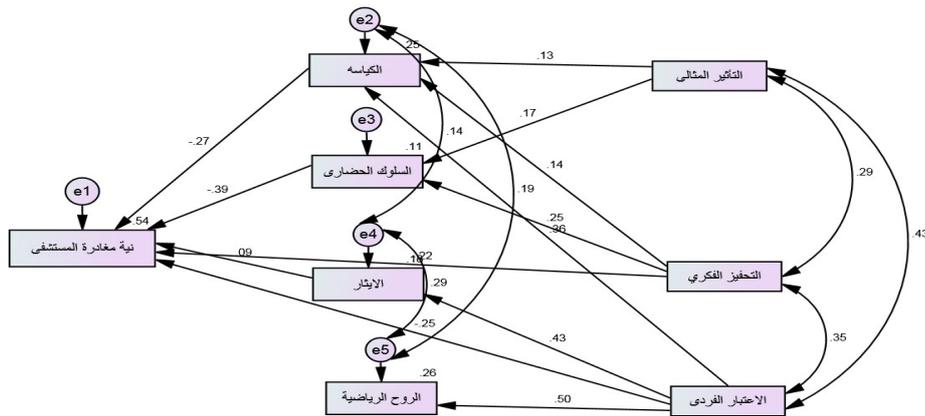
P	القيمة الدرجة T (CR)	القيمة المقدرة المعيارية	القيمة المقدرة غير المعيارية	المسار	أبعاد المتغيرات
***	8.613	-0.072	.536	<---	الاعتبار الفردى
***	-4.216	.139	-.283	<---	التحفيز الفكرى
***	-4.006	.203	-.281	<---	الاعتبار الفردى
***	-5.737	.041	-.353	<---	الكياسة
***	-9.469	.032	-.447	<---	السلوك الحضارى
.012	2.519	.343	.112	<---	الإيثار

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كشفت معاملات تحليل الانحدار لتحليل المسار أنه تم اختيار الأبعاد ذات الدلالة المعنوية بين أقل من 0.05، 0.001، والذي نتج عنه استبعاد بعد الدافع الملهم من متغير القيادة التحويلية وكذلك بُعد الروح الرياضية لا تؤثر على نية ترك المستشفى.

#### • تحسين النموذج:

وحتى يمكن تحسين النموذج والتوصل إلى النموذج النهائي، تم إعادة تشغيل البيانات التي تم التوصل إليها من نتائج تحليل المسار للنموذج المبدئي، والتي نتج عنها النموذج النهائي الموضح في الشكل الآتي :



شكل (٥): النموذج النهائي

أو  
سبغة

محرر

مع البيانات، لكي تكون  $\chi^2$  غير داله احصائيا أي أصغر ما يمكن. وعليه فقد بلغت قيمة  $\chi^2$  ١٠٠.١٤٧ بدرجات حرية قدرها ١٠ وهو غير دال احصائيا، حيث بلغ مستوى المعنوية ٠.٠٤٢٨، وبالتالي فإن النموذج يعطي أحسن مطابقة مع البيانات.

• معايير جودة النموذج:

قبل الجزم بمعنوية مسارات النموذج المقترح يجب ان نتأكد من جودة توافق النموذج الكلية Overall model fit للنموذج النظري المقترح، وذلك باستخدام المعايير المبينة في الجدول الآتي:

جدول (١٣): معايير جودة النموذج المحسن

معايير جودة النموذج	القيمة	مستوى المقارنة	التوافق مع النموذج النظري المقترح
CMIN/DF	1.015	٥ فأقل	توافق تام
RMR	.041	ليس له حد، ولكن كلما صغرت قيمته دل ذلك على توافق أفضل	توافق تام
GFI	.992	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
AGFI	.972	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
CFI	1.000	(٠) توافق معدوم إلى توافق تام (١)	توافق تام
RMSEA	.007	0.08 فأقل	توافق تام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن مؤشرات جودة النموذج تبين توافق تام للنموذج مع البيانات العملية، وبالتالي يتسم النموذج بدرجة عالية من الكفاءة، وبناء عليه سوف يتم اختبار معنوية مسارات النموذج المبين في شكل (٥).

جدول (١٤): معاملات الانحدار الدالة معنويا لتحليل المسار للنموذج النهائي

الأبعاد	المسار	القيمة المقدره غير المعيارية	القيمة المقدره العيارية	القيمة الحرجة CR	مستوى المعنوية	مربع الارتباط	
						المتغيرات	معامل التحديد $R^2$
التأثير المثالي	<--- الكياسة	0.12	0.13	2.51	0.01**	الايثار	0.182
التأثير المثالي	<--- السلوك الحضاري	0.17	0.17	2.99	0.00**	السلوك الحضاري	0.113
التحفيز الفكري	<--- الكياسة	0.15	0.14	2.71	0.01**	الكياسة	0.251
التحفيز الفكري	<--- السلوك الحضاري	0.31	0.25	4.47	***	الروح الرياضية	0.255
الاعتبار الفردي	<--- الكياسة	0.33	0.36	6.39	***	نية ترك المستشفى	0.537
الاعتبار	<--- الايثار	0.53	0.43	8.37	***		

مربع الارتباط		مستوى المعنوية	القيمة الدرجة CR	القيمة المقدرة العيارية	القيمة المقدرة غير المعيارية	المسار	الأبعاد
معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغيرات						
							الفردى
		***	10.38	0.51	0.56	الروح الرياضية <---	الاعتبار الفردى
		***	-5.08	-0.22	-0.32	نية ترك المستشفى <---	التحفيز الفكري
		***	-5.27	-0.25	-0.32	نية ترك المستشفى <---	الاعتبار الفردى
		***	-5.98	-0.27	-0.37	نية ترك المستشفى <---	القياسية
		***	-9.65	-0.39	-0.45	نية ترك المستشفى <---	السلوك الحضاري
		0.03*	-2.21	-0.10	-0.10	نية ترك المستشفى <---	الايثار

\*\*\*دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠١ \*\*دالة عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠١ \*داله عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: تحليل المسار.

يتضح من الجدول (١٤): النتائج الآتية:

- أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية المؤثرة معنويا على كل من المتغير الوسيط والتابع:

تؤثر بعض المتغيرات الكامنة من متغير القيادة التحويلية على بعض المتغيرات الكامنة للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية دون غيرها، وكذلك على المتغير التابع النية في ترك المستشفى،

- يؤثر المتغير الكامن التأثير المثالي إيجابيا على كل من المتغيرين الكامنين الكياسة والسلوك الحضاري لمتغير سلوك المواطنة، حيث تبلغ القيمة الدرجة لكل منهما ٢.٥١، ٢.٩٩ وهما دالتين عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وأنه يفسر ١٣% من قيمة التغير في سلوك الكياسة، ١٧% من السلوك الحضاري على التوالي، فقد بلغت القيمة المقدرة المعيارية ٠.١٣، ٠.١٧ على التوالي وهذا يعني ان كلما زادت التأثير المثالي بمقدار وحدة واحدة ادى ذلك الى زيادة سلوك الكياسة بمقدار ٠.١٣، والسلوك الحضاري بمقدار ٠.١٧.

- يؤثر التحفيز الفكري كمكون للقيادة التحويلية تأثيرا طرديا إيجابيا على الكياسة والسلوك الحضاري المكونين للمتغير الوسيط سلوك المواطنة فقد بلغت القيمة الدرجة لهما على التوالي ٢.٧١، 4.47 عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١، ٠.٠٠١ على التوالي، وأن التحفيز الفكري يفسر ١٤% من التغير في سلوك الكياسة، ٢٥% من التغير في السلوك الحضاري، فقد بلغت القيمة المقدرة المعيارية لهما على التوالي ٠.١٤، ٠.٢٥.

- في حين يؤثر التحفيز الفكري عكسيا على المتغير التابع نية ترك المستشفى، فقد بلغت القيمة الدرجة -5.08 وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١ وهو

يفسر ٢٢% من التغيير في نية ترك المستشفى، وهذا يعني إذا زاد بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك الى انخفاض نية الطبيب لترك المستشفى.

- يؤثر الاعتبار الفردي المكون للقيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا طرديا على الكياسة، الإيثار، والروح الرياضية المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد بلغت CR القيمة الحرجة لهم على التوالي 6.39، 8.37، 10.38 وهم دالين احصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١. فهو يفسر ٣٦% من التغيير في سلوك الكياسة، ٤٣% من التغيير في سلوك الإيثار، ٥١% من التغيير في سلوك الروح الرياضية.
- في حين أن الاعتبار الفردي يؤثر تأثيرا عكسيا على نية ترك الطبيب للمستشفى فقد بلغت القيمة الحرجة -5.27، وهي داله عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٠١، وهو يفسر -٢٥% من نية الطبيب لترك المستشفى، وهذا يعني إذا زاد الاعتبار الفردي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك الى انخفاض نية الطبيب لترك المستشفى بمقدار ٢٥%، فقد بلغت القيمة المقدرة المعيارية -٠.٢٥

• تأثير أبعاد المتغير الوسيط " سلوك المواطنة التنظيمية" على المتغير التابع "نية ترك المستشفى"

- تؤثر المتغيرات الكامنة الكياسة والسلوك الحضاري والإيثار على نية ترك المستشفى تأثيرا عكسيا، حيث بلغت القيمة الحرجة على التوالي: -5.98، -9.65، -2.21، عند مستوى معنوية على التوالي ٠.٠٠٠١، ٠.٠٠٠١، ٠.٠٠٠٣، وأوضحت القيمة المقدرة المعيارية أنهم يفسروا -٢٧%، -٣٩%، -١٠% على التوالي من نية ترك الطبيب للمستشفى، حيث إذا زادت كل من الكياسة، والسلوك الحضاري والإيثار بمقدار وحدة واحدة لكل منهم ستتخفض نية الترك بمقدار ٢٧%، ٣٩%، ١٠% على التوالي.
- لا تؤثر الروح الرياضية على نية ترك المستشفى، فإن القيمة الحرجة لمسار غير دالة.

• التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج:

جدول (١٥) : التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج

التأثير غير المباشر			التأثير المباشر						التأثير الكلي								
القياسية	السلوك الحضاري	الإيثار	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	الاعتبار الفردي	القياسية	السلوك الحضاري	الإيثار	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	الاعتبار الفردي	القياسية	السلوك الحضاري	الإيثار	التأثير المثالي	التحفيز الفكري	الاعتبار الفردي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.25	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13	0.14	0.36	0.00	0.00	0.00	0.13	0.14	0.36
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.51
0.00	0.00	0.00	-	-	-	-	-0.39	0.10	0.00	-	-	-	-0.39	-0.10	-	-	-
0.00	0.00	0.00	0.10	0.13	0.05	0.27	0.22	0.25	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.10	0.35	0.30	0.30

المصدر: نتائج تحليل المسار

يوضح جدول (١٥) النتائج الآتية:

- التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الكياسة المكونة للمتغير المستقل القيادة التحويلية:-

- إن الاعتبار الفردي المتغير الكامن للقيادة التحويلية يؤثر تأثيرا إيجابيا كليا على المتغيرات الكامنة لسلوك المواطنة كمتغير وسيط وهي الإيثار بمقدار ٠.٤٣ ، الكياسة بمقدار ٠.٣٦ ، والروح الرياضية بمقدار ٠.٥١ أي كلما زاد الاعتبار الفردي زاد سلوك الإيثار والكرامة والروح الرياضية ، في حين يؤثر تأثيرا عكسيا على المتغير التابع نية ترك المستشفى حيث بلغ - ٠.٣٠ أي كلما زاد سلوك الاعتبار الفردي انخفضت رغبة الطبيب في ترك المستشفى .ونجد أن الاعتبار الفردي تأثيره إيجابيا مباشرا وليس له تأثير غير مباشر على الإيثار والكرامة والروح الرياضية على التوالي ٠.٤٣ ، ٠.٣٦ ، ٠.٥١ ، في حين أن تأثيره المباشر سلبي على المتغير التابع لنية الترك فقد بلغ - ٠.٢٥ ، أما التأثير غير المباشر هو -٠.٠٥ أي كلما زاد التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير الاعتبار الفردي انخفضت الرغبة في ترك المستشفى .

- يؤثر متغير التحفيز الفكري كمتغير للقيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا كليا على السلوك الحضاري ، الكياسة مقداره ٠.٢٥ ، ٠.١٤ على التوالي ، في حين تأثيره عكسي على المتغير التابع نية ترك المستشفى ، حيث بلغت قيمته -٠.٣٥ ، وهو يؤثر تأثيرا إيجابيا مباشرا فقط وليس له تأثير غير مباشر على السلوك الحضاري والكرامة والذي بلغ ٠.٢٥ ، ٠.١٤ ، في حين يؤثر تأثيرا مباشرا عكسيا على المتغير التابع نية ترك المستشفى بمقدار - ٠.٢٢ ، وتأثيرا غير مباشرا عكسيا بمقدار -٠.١٣ .

• التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات الكامنة المكونة للمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية:

تؤثر متغيرات الإيثار ، السلوك الحضاري والكرامة على المتغير التابع نية الطبيب لترك المستشفى تأثيرا كليا عكسيا مقداره -0.10 ، -0.39 ، -0.27 على التوالي وهذا يعني أنه كلما زاد سلوك الإيثار ، السلوك الحضاري والكرامة أنخفضت النية لترك المستشفى ، وتؤثر هذه المتغيرات الكامنة تأثيرا مباشرا فقط عكسيا على نية ترك المستشفى بلغ على التوالي -0.10 ، -0.39 ، -0.27 .والجدير بالذكر أن هذه المتغيرات الكامنة ليس لديها تأثيرا غير مباشرا على نية ترك المستشفى .

• صياغة معادلات النموذج

- الإيثار = ٠.٤٣ (الاعتبارية الفردية) ..... (١)
- السلوك الحضاري = 0.17 (التأثير المثالي) + ٠.٢٥ (التحفيز الفكري) ..... (٢)
- الكياسة = 0.13 (التأثير المثالي) + ٠.١٤ (التحفيز الفكري) + 0.36 (الاعتبار الفردي) ..... (٣)
- الروح الرياضية = 0.51 (الاعتبار الفردي) ..... (٤)
- نية ترك المستشفى = -0.22 (التحفيز الفكري) - ٠.٢٥ (الاعتبار الفردي) - ٠.٢٧ (الكرامة) - ٠.٣٩ (السلوك الحضاري) - ٠.١٠ (الإيثار) ..... (٥)

يتضح مما سبق أنه يختلف تأثير أبعاد (المتغيرات الكامنة) المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية وكذلك تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى .

وبناء عليه يثبت صحة فرض البحث الخامس

## ١٢- نتائج الدراسة:

### ١-١٣ صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة

اختبرت الباحثة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي متغيرات البحث التي تتضمن القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع النية في ترك الطبيب للمستشفى، والذي نتج عنهم تعديل توزيع العبارات على أبعاد المقياس وحذف بعد وعي الضمير من مقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وتمتعت المقاييس بدرجة عالية من الثبات والصدق الهيكلي والتمييزي، بما يمكن الباحثين من إمكانية تطبيقه لقياس نفس الظاهرة البحثية .

### ٢-١٣ نتائج الإحصاء الوصفي:

١-٢-١٣ يرغب ٤٩.٥٩% من الأطباء محل البحث أي حوالي نصف العينة يرغبون في ترك العمل بمستشفيات جامعة القاهرة الحكومية، وهذه ظاهرة تستحق الدراسة من عدة جوانب مختلفة سواء الطبية، القانونية، بيئة العمل، ممارسات الموارد البشرية، كفاءة الإدارة، وغيرها. البحث الحالي يحل متغيرين رئيسيين مؤثرين على نية ترك الطبيب للمستشفى وهما نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، يساعد في تفسير هذه الظاهرة والتي هي محور الفقرات القادمة من البحث.

٢-٢-١٣ إن القادة الأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة يميلون إلى عدم اظهار سلوكيات نمط القيادة التحويلية، وأن أقل السلوكيات التي يظهرها القادة في عينة البحث هي سلوكيات التحفيز الفكري التي تتضمن دراسة وتحليل احتمالات تغيير الوضع الحالي للمستشفى، الحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات، النظر للمشكلات من عدة زوايا مختلفة، واقتراح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال المهام المطلوبة

٣-٢-١٣ تميل عينة أطباء مستشفيات جامعة القاهرة إلى اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، حيث المتوسط العام المرجح لجميع أبعاد سلوك المواطنة هو ٣.٤. وأن بعد الايثار هو أقل السلوكيات التي يظهرها الأطباء والتي تشمل الترحيب بمساعدة الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، مساعد الآخرين الذين كانوا غائبين من خلال تحمل بعض المسؤوليات الناتجة عن غيابهم، تخصيص بعض الوقت لمساعدة الآخرين، مساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل، ومن التفسيرات التي ذكرها بعض مفردات العينة عند تفرغ السؤال المفتوح أن ساعات العمل طويلة وأعباءه ثقيلة ومتنوعة، مما تجعل الطبيب ليس لديه حتى الوقت الكافي لإنهاء أعباءه الوظيفية وخاصة في ضوء وباء كوفيد .١٩

### ١٣-٣ نتائج اختبار فروض البحث ومناقشتها وتفسيرها

أعتمد اختبار فروض البحث على نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling باستخدام برنامج (AMOS) Analysis of Moment Structure واستخدم تحليل المسار Path Analysis، والذي أظهر النتائج الآتية:

١٣-٥-١ يوجد تأثير سلبي كلي دال احصائيا للقيادة التحويلية على نية ترك الأطباء للمستشفى، وهو يفسر (- ٣٧.٩%) من قيمة التغيير في نية الترك ، والتي تبين أنه كلما زاد تأثير القيادة التحويلية انخفضت النية في ترك المستشفى وهو ما يثبت صحة فرض البحث الأول، وهذا يتفق مع غالبية نتائج الدراسات السابقة منها Sobaih et al. (2020); Swartz (2020); Rindu et al(2020); McManus (2019); Wanjala & Juma (2019); Bich Thi Eduardo & Lacap (2018) والتي أجمعت على التأثير المباشر للقيادة التحويلية على تخفيض نية ترك العمل والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض معدل الدوران.

١٣-٥-٢ تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا كبيرا إيجابيا على سلوك المواطنة وتفسر ٣٢.٥% من قيمة التغير في سلوك المواطنة والذي يثبت صحة فرض البحث الثاني، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها مجموعة من الدراسات السابقة، منها متولي وشحاته (٢٠١٩)، الروسان (٢٠١٧)، العبيري (٢٠١٦)، Majeed et al., (2017); Asgari, Mezginjad & Taherpour(2020);

(2014); Danish et al., (2020); Nurjanah et al., والجدير بالذكر أن جميع هذه الدراسات درست سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره متغيرا تابعا ، ولكن الدراسة الحالية اختبرت سلوك المواطنة كمتغير وسيط ، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة تأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة في الدراسات السابقة التي وصلت إلى ٧٣.١% في دراسة (Danish et al., (2014) وأيضا قد يرجع اختلاف نسبة التأثير إلى اختلاف بيئة التطبيق .

١٣-٥-٣ أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك المستشفى، وهو يؤثر تأثيرا سلبيا كبيرا على نية ترك الأطباء للمستشفى، وهو يفسر (-33.9%) من قيمة التغيير في نية الطبيب لترك المستشفى، مما يثبت صحة فرض البحث الثالث، والجدير بالذكر أن سلوك المواطنة التنظيمية لم يتم دراسته كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك العمل ، وإنما تناولت الدراسات السابقة متغيرات مستقلة أخرى خلاف القيادة ، مثل الروح المعنوية Anvari et al (2017) ، التوازن بين العمل والحياة ، Fiernaningsih , Rahayu & Artatanaya(2020) والمسؤولية الاجتماعية الداخلية، أو اختلاف المتغير التابع مثل دراسة أداء الموظف المستدام Jiang, Zhao. and Ni. (2017) ، الأداء التنظيمي أختبر (AlhashedI et al., (2021)

وأقرب نتيجة مماثلة توصل إليها Tian et al., (2020) الذي وجد أن سلوك المواطنة يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالعاملين وأنه يؤثر تأثيرا إيجابيا على الاحتفاظ بالعاملين.

١٣-٥-٤ أن دخول المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية ونية ترك الطبيب للمستشفى أدى إلى تقوية التأثير العكسي غير المباشر للقيادة التحويلية على نية ترك المستشفى ، وهذا يعني ان سلوك المواطنة قد ساهم في زيادة أثر القيادة التحويلية على نية الترك ، مما يدعم صحة الفرض الرابع.

١٣-٥-٥ تؤثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية على أبعاد المتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أختار النموذج ثلاثة أبعاد مؤثرين تأثيرا مباشرا إيجابيا ، هم :

- يؤثر بُعد التأثير المثالي إيجابيا من القيادة التحويلية على كل من بعدى الكياسة والسلوك الحضاري لمتغير سلوك المواطنة، وأنه يفسر ١٣% من قيمة التغير في سلوك الكياسة، ١٧% من السلوك الحضاري على التوالي.
- يؤثر بُعد التحفيز الفكري كمكون للقيادة التحويلية تأثيرا طرديا إيجابيا مباشرا على الكياسة والسلوك الحضاري المكونين للمتغير الوسيط سلوك المواطنة وأن التحفيز الفكري يفسر ١٤% من التغير في سلوك الكياسة، ٢٥% من التغير في السلوك الحضاري.
- يؤثر الاعتبار الفردي المكون للقيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا طرديا على الكياسة، الإيثار، والروح الرياضية المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، فهو يفسر ٣٦% من التغير في سلوك الكياسة، ٤٣% من التغير في سلوك الإيثار، ٥١% من التغير في سلوك الروح الرياضية.

١٣-٥-٦ تؤثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التابع نية ترك المستشفى، فقد أختار نموذج تحليل المسار بعدان هما التحفيز الفكري الذي يؤثر تأثيرا عكسيا مباشرا على المتغير التابع نية ترك المستشفى، وهو يفسر ( -٢٢%) من التغير في نية ترك المستشفى، والاعتبار الفردي الذي يؤثر تأثيرا عكسيا مباشرا على نية ترك الطبيب للمستشفى، وهو يفسر ( -٢٥%) من نية الطبيب لترك المستشفى.

١٣-٥-٧ تؤثر أبعاد الكياسة والسلوك الحضاري والإيثار لمتغير الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا مباشرا عكسيا، على نية ترك المستشفى وهم يفسرون ( -٢٧%)، ( -٣٩%)، ( -١٠%) على التوالي.

١٣-٥-٨ نية ترك المستشفى = -0.22 (التحفيز الفكري) - ٠.٢٥ (الاعتبار الفردي) - ٠.٢٧ (الكياسة) - ٠.٣٩ (السلوك الحضاري) - ٠.١٠ (الإيثار)، وهذا يبين اختلاف تأثير أبعاد (المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية وكذلك تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك الطبيب للمستشفى وأنه كلما زاد التأثير المباشر للتحفيز الفكري والاعتبار الفردي من القيادة التحويلية، والكياسة والسلوك

الحضاري والايثار من سلوك المواطنة كلما انخفض نية الأطباء في مستشفيات جامعة القاهرة لترك المستشفى.

### ١٣- التأثير النظري والعملي:

#### ١-١٤ التأثير النظري:

١-١٤-١ أن البحث الحالي أسهم في سد ثغرة نقص فهم العوامل المؤثرة على نية ترك العمل ، حيث أن غالبية الدراسات الأجنبية لدوران الموظفين تركز على عدة عوامل تمثل نتائج العمل مثل الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية، وكذلك سياسات المكافآت المالية وغير المالية، ولم توجه الاهتمام الكافي للقضايا التي تنتمي إلى نمط القيادة، وما ذالت طبيعة العلاقة بين القيادة ونية الموظفين لترك العمل غير قاطعة في كثير من الصناعات ، فقد أثبت أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تقليل نية الأطباء في ترك المستشفى وبالتالي تؤدي لتقليل معدل الدوران في المستشفيات الجامعية ، وكذلك أسهم في الحصول على مزيد من الفهم لنظرية القيادة التحويلية في القطاع الصحي الذي لم يحصل على القدر الكافي من الدراسات الإدارية، وكشف عن وجوب إجراء تعديلات على مقياس متغير نمط القيادة التحويلية لتلاءم البيئة موضع التطبيق، وقد بينت الدراسة الحالية أن من أهم الأبعاد السلوكية المكونة لنمط القيادة التحويلية في بيئة المستشفيات التعليمية هي التأثير المثالي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي ، وهو ما يدعو إلى التساؤل مدى صحة هذه النتيجة في قطاعات خدمية أخرى .

١-١٤-٢ أسهم البحث الحالي في سد ثغرة أن غالبية الأبحاث الأجنبية والعربية اختبرت سلوك المواطنة كمتغير مستقل في حين توجد ندره في الأبحاث التي اختبرت سلوك المواطنة باعتباره متغير وسيط (Tian Jiang, Zhao & Ni, 2017; et al., 2020)، وقد أثبت هذا البحث أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والنية في ترك المستشفى.

١-١٤-٣ تعامل البحث مع القضية العلمية هل ينبغي التعامل مع سلوك المواطنة التنظيمية ككيان كلي متماسك، أم أن هناك أنواعاً أو جوانب مختلفة من المواطنة مهمة في حد ذاتها؟ وقد أجاب البحث عن هذه القضية في تبني أن ، هناك خمسة جوانب للمواطنة: (أ) الإيثار ، ومساعدة الآخرين ؛ (ب) وعي الضمير ، أو الانخراط في السلوك المطلوب ، ولكن القيام بذلك يتجاوز المستويات الدنيا المطلوبة ؛ (ج) الروح الرياضية أو الامتناع عن الشكوى من الأمور البسيطة ؛ (د) الكياسة ، أو تزويد الآخرين بإشعار مسبق ، وتذكيرات ، ومعلومات ؛ و (هـ) والسلوك الحضاري وهوالمساهمة بطريقة مسؤولة في الحوكمة المؤسسية للمنظمة ، وقد نتج عن التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات جامعة القاهرة حذف بُعد وعي الضمير ، والذي يمكن تفسيره بما

يتمتع به الأطباء من أخلاقيات المهنة والالتزام بالمعايير الطبية . وقد كشف البحث على أن الكياسة والسلوك الحضاري من أهم العوامل المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية والمؤثرة على تخفيض النية في ترك المستشفى.

#### ١٤-٢ التأثير التطبيقي:

١٤-٢-١ أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية تؤثر تأثير معنوي سلبي على نية الأطباء في ترك مستشفيات جامعة القاهرة، وأن قيادات أطباء مستشفيات جامعة القاهرة لا يبدون مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية الأمر الذي يشير مباشرة إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على إيجاد وتنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية ، ابتداء من عملية اختيار القيادات لتولي مهام لإدارة فرق عمل أو أقسام بالمستشفى وتدريبهم وتنميتهم واتباع نظم جديدة في عملية تقييم الأداء لتأخذ في اعتبارها سلوكيات القيادة التحويلية لدى الرؤساء مثل نظام تقييم أداء ٣٦٠ درجة ، وتحسين بيئة العمل ، وتمكين الأطباء ، وأن مثل هذه التغييرات تتطلب قناعة الإدارة السياسية وإدارة الجامعة ، والإدارة العامة للمستشفيات بضرورة التطوير التنظيمي الشامل واتباع ممارسات إدارية ناجحة تدعم عملية المشاركة لتحقيق رؤية التطوير ومواجهة التحديات التي تواجه القطاع الصحي .

١٤-٢-٢ بينت نتائج الدراسة الحالية أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل نية الأطباء في ترك العمل ويقوى تأثير القيادة التحويلية على تخفيض نية ترك المستشفى لدى الأطباء بمستشفيات جامعة القاهرة الأمر الذي يشير إلى ضرورة تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأطباء بمستشفيات جامعة القاهرة، على النحو الآتي:

- يجب أن تتبنى إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للمستشفيات مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأن تخلقها وتدعمها في الثقافة التنظيمية لتحسين ديناميكيات الفريق، ومن الضروري تقدير الموظفين الذين لديهم سلوك المواطنة التنظيمية عالية حتى لا يتم تثبيطهم، بل يستمرون في إظهار الأفكار والسلوكيات الإيجابية باستمرار والتأثير على الآخرين للأفضل. يجب أن يكون ربط مثل هذه السلوكيات بالتقدير، ويمكن للموارد البشرية دمج استبانة سلوك المواطنة التنظيمية في عملية التوظيف والاختيار لتحديد وتوظيف أولئك الذين لديهم سلوكيات المواطنة. وأن تتخذ إدارة الموارد البشرية إجراءات إيجابية للعناية الجيدة بالأطباء الذين يظهرون مستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث سيكونون بمثابة رافعة لتغيير قوة عاملة مخلصه وملتزمة ومنتجة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- التدريب السلوكي للأطباء لدعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وتشجيع الرؤساء على تقدير مثل هذه السلوكيات ودعمها وتشجيعها في مكان العمل.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع الأجنبية

- Abouraia M. K., Othman S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*. 7(4), 404–423.
- Alzayed, M& Murshid,M.A.( 2017). Factors influencing employees' intention to leave current employment in the Ministry of Information in Kuwait. *European Journal of Business and Management*, 9(12), 17-31.
- Adekanbi, A. (2016). An investigation into the impact of leadership styles on employee retention: identifying which leadership style best encourages employee retention in the Nigerian Banking Sector: A case study of Zenith Bank Plc., Nigeria. *Master thesis, Dublin, National College of Ireland*.
- Ahmet, A. (2014). The role of leadership and organizational citizenship behavior in efficient management. *African Journal of Business Management*, 9(20), 717–724.
- Alatawi, M.A. (2017). Can transformational managers control turnover intention? *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15(0), a873,1-6
- Alhashedi , Abdulkarem, A.A., Bardai ,B. , Maged M. Al-Dubai, M. ,& Alaghbari ,M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold Industry of Saudi Arabia, *Business: Theory and Practice*, 22 (1), 39–54.
- Alicia, J.P.L., Joshua,T.K.L., & Lee, P.H. ( 2017) , The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 01( 01), 27-41.
- Alilu L, Zamanzadeh V., Valizadeh L, Habibzadeh H, & Gillespie M. (2017) . A Grounded theory study of the intention of nurses to leave the profession, *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 25 , <https://doi.org/10.1590/1518-8345.1638.2894>.

- Amankwaa , A. ,& Tsede ,O. A. (2015). Linking transformational leadership to employee turnover: the moderating role of alternative job opportunity, *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29.
- Anvari , R. ; Chikaji, A I and Abu Mansor ,N. N.(2015).Relationship between organizational citizenship behavior and job performance among engineers, *Jurnal Teknologi* ,77(13). DOI:10.11113/jt.v77.6372.
- Anvari, R., Barzaki, A. S., Amiri, L., Irum, S.,& Shapourabadi, S.(2017). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention to leave, *Intangible Capital*, 13(3), 615- 639. (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54952487005>).
- Arif , S. & Akram, A. (2018). Transformational leadership and organizational performance the mediating role of organizational innovation, *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), July, P59-75 , DOI: 10.5281/zenodo.1306335.
- Asgari ,A. , Mezginejad ,S. , Taherpour, F. (2020).The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction, *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* ,30( 75), 87-98, DOI:10.15446/innovar.v30n75.83259.
- Atia ,M. ; Fahmy ,T. and Mohammed, H. (2017). The Impact of transformational leadership on employees' organizational commitment in Egyptian Airlines, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1(2/1), 58-77
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29–49). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Azizaha, Y. N., Rijal, M. K., Romainur, U.R., Syatria, A.P., Zulaecha, N., Abdul M., Agus P. , & Ma`ui, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: which affects

- work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577-588. doi:10.31838/srp.2020.7.82.
- Baile , Brenda F. (2015) .*The influence of transformational leadership styles on retention of banking teller employees* ,*Doctor of Business Administration Dissertation*, Capella University, ProQuest Dissertations and Theses Global, ProQuest Number: 10008983
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press
- Bebe, I. A. (2016). Employee turnover intention in the U.S. fast food industry, Walden (Dissertations and Doctoral Studies, Walden University)<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2065>
- Bich Thi Do, N. (2019). A novel method for the evaluation of the influence of transformational leadership style on employees' turnover intention (IT) in the retail industry as facing the industrial revolution 4.0. *International Journal of Engineering Research and Technology*. 12(8),1362-1370.
- Burns,J.M.(1978).*Leadership*, New York : Harper Row.
- Callier,J. G (2016). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? *American Review of Public Administration*, 46(2), 226–242
- Caillier ,J. G.(,2014) . Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: a preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239.
- Chiang, C.-F., and Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1),180–190. DOI:[10.1016/j.ijhm.2011.04.011](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011)
- CIPD (2018) . Employee Turnover & Retention, *Factsheets* <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet#gref>

- Covella ,G., Kaifi, V.M.B.,& Cocoran,D. (2017). Leadership's role in employee retention, *Business Management Dynamics*, 7(5), 01-15.
- Dash, S. and Pradhan,R. K. (୨୦୧୫ ),Determinants & consequences of organizational citizenship behavior: a theoretical framework for Indian manufacturing organisations, *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (1) ,17-27.
- Dami, Z. A., Purwanto, F., Sudarmanto, G., & Wulandari, R. (2020). The effect of religiosity on organizational citizenship behaviour with gender, age, and working period as moderator's variable. *International Journal of Instruction*, 13(4), 231-246.
- Danish,R. Q. , Aslam ,N. , Cheema, A.S., & Hassan ,U. (2014). The impact of transformational leadership and employee commitment on organizational citizenship behavior, *Science International.(Lahore)*, 26(5) ,2451-2455.
- Dewi, Y.K.. 2020. Leadership and crisis based on contingency approach and leader's fatal flaws a case study in X Institute Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 152–158. Malang: Universitas Brawijaya. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.01.15>.
- Deotale , M.,(2018). Analytical study on impact of organisational citizenship behaviour on retention of employees working in IT industry. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5(7), 653-657.
- Dinpanah, N. N. (2019) Relationship between organizational citizenship behaviour and empowerment among extension experts. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21 (2), 265-275 265.
- Dogan, S. (2019). Which transformational leadership components influence employee retention: a study of millennials employed in ICT positions in Ireland, *Master's thesis, National College of Ireland, Dublin*, <http://norma.ncirl.ie/id/eprint/3944>
- Eduardo, M. M. & Lacap, J. P. G. (2018) .The role of transformational leadership on employees' intention to quit. *PREO Journal of Business and Management*, 1(1), 39-53.
- El Badawy T. A., & Bassiouny ,M. (2014).Employee engagement as a mediator between transformational leadership & intention to

- quit, *International Journal of Contemporary Management*, 13(2), 37-50.
- Fiernaningsih, N., Rahayu, K. S. and Artatanaya, I. G. L. S. (2020). The mediating effect of organizational citizenship on the relationship between work-life balance and intention to leave, *Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries*, ICISPE, 9-10 October, Semarang, Indonesia, 1-9
- Fletcher K. A., Friedman A., Piedimonte G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics., *The Journal of Pediatrics*, 204, 7–9e1. 10.1016/j.jpeds.2018.10.007. [https://www.jpeds.com/article/S0022-3476\(18\)31419-7/pdf](https://www.jpeds.com/article/S0022-3476(18)31419-7/pdf)
- Gibson, C., Koenig, N., Griffith, J. and Hardy III, J. H. (2019). Selecting for retention: understanding turnover, *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 338 – 341. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2019.62>
- Gyensare M. A., Kumedzro L. E., Sanda A., Boso N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: the influences of engagement, affective commitment, and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*. 8 (3): 314-337, <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>.
- Ifeyinwa, E. S. and Vincent, O. A. (2020), Organizational citizenship behaviour and turnover intention of deposit money banks employees: evidence from Nigeria, *Journal of Human Resource and Leadership*, 5(1), 15 – 35.
- Işık, Ali. (2021). Factors affecting the organisational citizenship behaviour of English language teachers. *English Teaching*, 76(1), 125-151. DOI:10.15858/engtea.76.1.202103.125.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1987). A causal analysis of the impact of job performance on the voluntary turnover process. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(3), 263–270. <https://doi.org/10.1002/job.4030080307>.
- Jena, L. K.; Pradhan, S. and Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement,

- psychological well-being and transformational leadership, *Asia Pacific Management Review*, 23( 3), September , 227-234.
- Jiang W, Zhao X, Ni J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*. 9(9), 2-17. <https://doi.org/10.3390/su9091567>.
- Khalid , S. A.and AbdulRahman, N. (2019) Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention Among Operation Employees, *Proceeding : Intercultural Collaboration Indonesia – Malaysia*, 10-18.
- Khan S. I. (2015). *Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Effects of Trust and Job Performance*, Master of Business Administration Thesis, Bangkok: Bangkok University.
- Khokhar, A. M., and Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 222–251.
- Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.15>.
- Kossivi B., Xu M., Kalgora B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences* ,04(05):261-268.
- Kumaria, P., hapliyab,S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness, *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(01), 9-21.
- Maaitah A. M. (2018). The role of leadership style on turnover intention. *International Review of Management and Marketing* , 8 ( 5), 24–29.
- Majeed, N., Ramaya, T., Mustamil, N., Nazri, M. & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as

- mediator. *Journal of Management and Marketing: Challenges for the Knowledge Society Journal*; 12 (4), 571-590
- Merhar, Christina(2020), Employee retention: The real cost of losing an employee, People Keep ,Blog, June , <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>
- Metwally A. Z.& El Zarka S. (2017). An Understanding of Transformational Leadership and Its Implication on Organizational Learning: A Literature Review. *The Business and Management Review*, 8 ( 5) , 163–168.
- Michael Asiedu Gyensare, Olivia Anku-Tsedu and Mohammed-Aminu Sanda& Christopher Adjei Okpoti(2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* , 12 ( 3) , 243-266.
- Mittal, D. K., and Kaur, N. (2018). Impact of organizational citizenship behavior on employee retention in banking sector. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)* , 3(10), 103–112.
- Musawer ,A. , Amarkhil ,D, & Iaiq ,M. (2021). Factors influencing employees' intention to leave job. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(2), 43–53 <https://repo.ijert.org/index.php/ijert/article/view/1353>
- McManus ,S. (2019) . Using transformational leadership to reduce employee turnover in hospital organizations, *Doctor of Business Administration Dissertation*, Walden University,.
- Nasir S. Z. and Mahmood N. (2016). Determinants of employee retention: evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (9), 182–194.
- Ng'ethe ,J. M., Namusonge, G.S. & Iravo ,M. A. (2012) . Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (21) ,297-302.

- Novitasari, D., Siswanto, E., PURWANTO, A., & Fahmi, K. (2021). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.1>
- Nugroho Budi Sulistiyo Minnah El Widdah, Lukman Hakim, Muh. Nashirudin, Acep Nurlaeli, Joko Hadi Purnomo, Muhammad Aziz, Hendri Hermawan Adinugraha, Mila Sartika, Muhammad Khoirul Fikri, Abdul Mufid, Agus Purwanto, Mochammad Fahlevi. (2020) , Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian School Performance, *Systematic Reviews in Pharmacy* , **11( 9 )**, 962-971.
- Nurjanah , S. , Vina Pebianti & Agung Wahyu Handaru | (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture, *Cogent Business & Management*, 7(01), 1-12.
- Nwokocha, I., & Iheriohanma, E. (2015). Nexus between Leadership Styles, Employee Retention and Performance in Organizations in Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(13), 185-209. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5645>.
- Olendo, O. M., and Muindi, F. (2017). The perceived relationship between employee retention practices and organization citizenship behaviour at D.T.Dobie (K) Ltd. *International Journal of Scientific and Research Publications* ,7( 2), 320–349.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osibanjo , O., Adeniji A., Odunayo ,S., Falola. H., Atolagbe T., Ojebola ,O. (2020). Organisational citizenship behaviour and its influence on employee turnover intentions in Nigeria health sector: a systematic review, *Abstracts & Proceedings of INTCESS 2020- 7th International Conference on Education and Social Sciences, 20-22 January, Dubai, UAE,pp.1321-1327*.

- Oussama, S. and Johari , H.(۲۰۱۶ ). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention: A Proposed Framework, *International Review of Management and Marketing*, *International Review of Management and Marketing*, 6(S7) 345-354.
- Paillé, P. ; Raineri, Nicolas ; Valeau, Patrick 2015) . Professional employee retention: Examining the relationships between organizational citizenship behavior and turnover cognitions. In: *Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1437-1452.
- Paschal, O. D. (2018). an examination of effects of transformational leadership practices on employee retention: a case study of a new york state (nys) medical center. *Doctor of Business Administration Dissertation*. Capella University. September.
- Pickford H. J., Joy G. (2016). *Organisational citizenship behaviours: definitions and dimensions*. Oxford: University of Oxford
- Pivi , F. G. & Hassan Z.(2015) . The Impact of organizational citizenship behaviour on employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in dining restaurants Malaysia, *International Journal of Accounting & Business*, 3(01), 108-125. [www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijabm](http://www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijabm).
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Pradhan ,S. and Pradhan, R. K(2016) Transformational leadership and job outcomes: the mediating role of meaningful work, *Global Business Review* ,17(3S) 173S–185S.
- Pradhan ,S. and Pradhan, R. K(2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance, *Vision: The Journal of Business Perspective*,19(3):227-235.
- Paillé,P. (2015). Professional employee retention: examining the relationships between organizational citizenship\_behavior

- and turnover cognitions, *The Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1437-1452.
- Premchandani ,S.and Sitlani ,M.(2017). The Influence of organizational citizenship behavior on intension to quit among service sector employees: investigating the mediating role of affective commitment,*Pacific Business Review International*, 10 (3),40-52.
- Purwanto ,A. , Asbari ,M., Fahmiz & Hartuti , Y. (2021) Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior, *International Journal of Social and Management Studies (ijosmas)* , 2(01) 1-14 . <http://www.ijosmas.org>.
- Purwanto ,A., Purba ,J. T., Bernarto, I.,& Sijaba, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior, *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* ,9 ,No.1, 61-69.
- Rashid, A., Gul, F., and Khalid, G. K. (2018). Internal corporate social responsibility and intention to quit: the mediating role of organizational citizenship behavior NUML *International Journal of Business & Management*, 13(01), 79–95.
- Rindu R, Lukman S, Hardisman H, Hafizurrachman M, Bachtiar A. (2020). The Relationship between transformational leadership, organizational commitment, work stress, and turnover intentions of nurse at private hospital in Indonesia. *Journal of Medical Sciences*, 8(E):551-557.
- Saif-ud-Din, Ishfaq,M. & Adeel,M. (2021). Investigating the relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: evidence from the banking sector of Pakistan, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16 (9 ), 5-11.
- Selamat, M. H., and Ran, G. W. (2019). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the organizational justice and organizational performance in small and medium-sized enterprise of China. *International Journal of Business and Management*, 14(9 ),173-187.

- Shabane , Z; Schultz ,C.; and van Hoek , C. E. (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans **in the military**. *SA Journal of Human Resource Management* ,15(2), 1-9 DOI:[10.4102/sajhrm.v15i0.923](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.923)
- Slater, P., Mervi Roos, uvi Eskola, Brendan McCormack, Nina Hahtela, Kaisa Kurjenluoma , Tarja Suominen(2021).**Challenging and** redesigning s new model to explain intention to leave nursing , *caring sciences* , 35( 2) , 626-635.
- Sobaih ,A. E. , Hasanein ,A. M., Aliedan ,M. M. and Abdallah, H. S. (2020) The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research* 0(0) 1–13. <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>.
- Sow, M., Ntamon, A., and Osuoha, R. (2016). Relationship between transformational leadership and employee retention among healthcare professionals in the United States. *Business and Economic Research*, 6 (2), 235–254 .
- Supriadi ,Y. N., Ahman E., Wibowo, L. A. & Furqon, C.(2019) Organizational citizenship behavior model for turnover intention management ,*International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8 (2S), 340-347.
- Sunday,F. S.(2016) . Organizational citizenship behavior and turnover intent: a path analysis of Nigeria bankers’ behavioral variables. *American Journal of Applied Psychology*,5(6), 51-59. doi: 10.11648/j.ajap.20160506.13.
- Swartz ,N. L. (2020). The relationship between transformational leadership, employee engagement and intention to quit among employees at a selected organisation, *Mini-Thesis of Master*, faculty of Economic and Management Sciences, University of the Western Cape.
- Thompson,G., Buch R., Thompson P,. M., Glasø,L. (2021) . The Impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational

- commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46, (4), 274–283.
- Thompson, A. W. (2019). Procedural Justice and Ethical Leadership: The impact each has on employee organizational citizenship behaviors. *Dissertation of Doctor of Business Administration*, Saint Leo University .
- Tian, H. , Iqbal, S. Akhtar, S. , Qalati, A.A., Anwar, F. and Khan, M. A.S(2020). The Impact of transformational leadership on employee retention: mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication, *Front. Psychol.* 11(314, March) , 1-11 . doi: 10.3389/fpsyg.2020.00314
- Verlinden, N. (2021), Organizational citizenship behavior: benefits and 3 best practices, *AIHR Academy*, <https://www.aihr.com/blog/organizational-citizenship-behavior/>.
- Wanjala, S. C, & Juma, D.(2019) .Effect of transformational leadership on employee intention to leave among teachers in public secondary schools in Bungoma South Sub County, Kenya , *Strategic Journal of Business and Change Management* . 6(4), 1293 – 1305.
- Widisatria, D. and Nawangsar, L. C. (2021). The influence of green transformational leadership and motivation to sustainable corporate performance with organizational citizenship behavior for the environment as a mediating: case study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118-123.
- Worku, N., Feleke, A., Debie , A. and Nigusie, A. (2019) . Magnitude of intention to leave and associated factors among health workers working at primary hospitals of North Gondar Zone, Northwest Ethiopia: Mixed Methods, *BioMed Research International*, Jul 16 Article ID 7092964, pp. 1-9 . <https://doi.org/10.1155/2019/7092964>.
- Yaylaci A. F. (2016). An analysis of studies on organizational citizenship behaviors in Turkey: 2000-2015. *Journal of Education and Training Studies*. 4(8),.99–115.

- Yuan Wang, Ti Hu (2017) , Transformational leadership behavior and turnover intention in China physical education ,*EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* . 13(9),6357-6368.
- Yukl, Gary A(2013) . *Leadership in organizations*, 8th Edition, State University of New York, Albany, Pearson.
- Zeyada M. (2018). Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3) , 437–448.

## ثانياً: المراجع العربية

- المركز المصري للدراسات الاقتصادية (٢٠٢١). رأي في أزمة: قطاع الصحة ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، العدد ١٠ ، ص ٣٤-١
- المعاني، ايمن عوده (٢٠١٣) . أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (٢)، ٢٥٨-٢٢٥.
- إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (٢٠٢٠). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (٤)، ٣٢-٣.
- العبيري، فهد بن حمدان (٢٠١٦) العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٧ (١٠٥)، ٢٥٣-٢٩٣.
- الروسان، عصمت محمد على سلامه (٢٠١٧). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين "المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (١٢)، ١٦٦ - ١٨١.
- جوامع، رقية (٢٠٢٠). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، *مجلة دراسات وأبحاث*، ١٢ (٤)، ٢٢٣-٢٤٠.
- حسان، محمد عبدالله عبد المقصود (٢٠٢٠). تأثير العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف وتأثيره على رضاهم، *مجلة جامعة الجوف للعلوم الإنسانية*، العدد السابع، أبريل، ١٢١ - ١٦١.
- حسنى، محمد شميمس (٢٠٢١). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة، *مجلة البحوث التجارية*، ٢٢ (٣)، ٩٧٦-١٠١٨.
- محمد، السيد خليل رزق (٢٠١٩). أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط، *مجلة التجارة والتمويل*، العدد الرابع، ديسمبر، ٣٧٠-٤٢٢.
- عبد السلام، دعاء محمد (٢٠٢٠). أثر فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على قطاع الأسمنت، العدد الأول، أبريل، ٣١٧-٣٣٢.
- مركز الإحصاء، دليل المعاينة الإحصائية، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (١)، أبو ظبي
- متولي، أحمد حسن و شحاته، حسام سعيد (٢٠١٩) . دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية، *مضيفة*، ١٧ (٠١)، ١٤٩-١٦٢.

## ملحق البحث: قائمة الاستبيان

عزيزي الطبيب

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته

يتناول هذا الاستبيان دراسة العوامل التي تؤثر على رغبة الطبيب في ترك المستشفى التي يعمل بها، ويركز على عاملين منهما، هما: نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. رجاء التكرم باستيفاء الاستبانة فهي بغرض البحث العلمي وغير مطلوب أسم سيادتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

الباحثة

### أولاً : البيانات الشخصية :

رجاء وضع علامة (✓) أمام الجواب المناسب لك.

١. ما هو نوع الجنس؟

أنثى	ذكر

٢- ما هو عمرك؟

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

٣. ما هي أعلى درجة أو مستوى تعليمي أكملته؟

البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه	أخرى، ما هي؟؟

٤- ما هي عدد سنوات خبرتك؟

أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	من ١١ - لأقل من ١٥ سنة	من ١٥ - ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة

٥- ما هو عمرك الحالي؟

### ثانياً: نمط القيادة Leadership Style

رجاء الإجابة على الأسئلة التالية، عن طريق وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لرأيك، مع العلم ١ = لا أوافق إطلاقاً، ٢ = لا أوافق، ٣ = لا أستطيع التحديد، ٤ = موافق، ٥ = موافق تماماً. والجدير بالذكر لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة لهذه الأسئلة. من المهم أن تجيب على كل سؤال مع الشكر على وقتك

٥	٤	٣	٢	١	العبارات	م
موافق تماماً	موافق	لا أستطيع التحديد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً		
					التأثير المثالي (السمات) Idealized Influence (attributes)	

٥	٤	٣	٢	١	العبارات	م
موافق تماما	موافق	لا أستطيع التحديد	لا أوافق	لا أوافق أطلاقا		
					تغرس قيادتنا الفخر بنا لأننا نعمل معا.	١.
					تتجاوز قيادتنا المصلحة الذاتية لصالح المجموعة.	٢.
					تتصرف قيادتنا بطرق تبني احترامنا لها وللمستشفى والمرضى.	٣.
					تظهر قيادتنا الشعور بالقوة والثقة	٤.
					<b>التأثير المثالي (السلوكيات)</b> <b>Idealized</b> <b>influence(behaviors)</b>	
					تتحدث قيادتنا عن أهم قيمها ومعتقداتها التي تلتزم بها .	٥.
					تسعى قيادتنا إلى التأكيد على أهمية وجود اتفاق مشترك للهدف.	٦.
					تراعي قيادتنا العواقب المعنوية والأخلاقية للقرارات التي تتخذها.	٧.
					تؤكد قيادتنا على أهمية وجود شعور جماعي وفهم لرسالة المستشفى.	٨.
					<b>الدافع الملهم Inspirational Motivation</b>	
					تتحدث قيادتنا بتفاؤل عن مستقبل المستشفى.	٩.
					تعبّر قيادتنا عن رؤية مقنعة لمستقبل المستشفى.	١٠.
					تتحدث قيادتنا بحماس حول ما يجب إنجازه.	١١.
					تظهر قيادتنا ثقتها في تحقيقنا الأهداف المرغوبة.	١٢.
					<b>التحفيز الفكري Intellectual</b> <b>Stimulation</b>	
					دائما ما تعيد قيادتنا دراسة وتحليل احتمالات تغيير الوضع الحالي للمستشفى.	١٣.
					تسعى قيادتنا إلى الحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	١٤.
					تجعلني قيادتنا أنظر إلى المشاكل من عدة زوايا مختلفة.	١٥.

م	العبارات	١	٢	٣	٤	٥
		لا أوافق أطلاقاً	لا أوافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق تماماً
١٦.	تقترح قيادتنا طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال المهام المطلوبة.					
	<b>الاعتبار الفردي Individual Consideration</b>					
١٧.	تقضي قيادتنا الوقت في تدريبنا وتطويرنا.					
١٨.	تعاملني قيادتنا كفرد وليس فقط كعضو في مجموعة.					
١٩.	تعتبرني قيادتنا أنني فردا لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.					
٢٠.	تساعدني قيادتنا على تطوير نقاط القوة لدي.					

### ثالثاً : سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior:

رجاء الإجابة على الأسئلة التالية، عن طريق وضع علامة (√) في الخانة المناسبة لرأيك مع العلم بأن: ٥ = لا أوافق  
أطلاقاً، ٤ = لا أوافق، ٣ = لا أستطيع التحديد، ٢ = موافق، ١ = موافق تماماً. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة  
لهذه الأسئلة فهي تعبر عن رأيك . من المهم أن تجيب على كل سؤال مع الشكر على وقتك.

م	العبارات	١	٢	٣	٤	٥
		لا أوافق أطلاقاً	لا أوافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق تماماً
	<b>الإيثار Altruism</b>					
١.	لا أرحب بمساعدة الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، يكفيني أعباء عملي.					
٢.	لست مستعد دائماً لتقديم يد العون لمن حولي، فليس لدى وقتاً كافياً.					
٣.	نادراً ما أساعد الآخرين الذين كانوا غانئين، فهم يتحملون المسؤوليات المرتتبة على غيابهم.					
٤.	لست على استعداد لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل متعلقة بالعمل، يكفيني مشاكل عملي.					
	<b>الروح الرياضية Sportsmanship</b>					
٥.	دائماً أجد عيوباً فيما تفعله إدارة المستشفى.					
٦.	أستهلك الكثير من الوقت في الشكوى من الأمور الصغيرة، لأنها تعطلني عن					

١	٢	٣	٤	٥	العبارات	م
موافق تماما	موافق	لا أستطيع التحديد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	عملي.	
					٧. أميل إلى جعل المشكلة الصغيرة مشكله كبيره.	
					٨. أركز دائما على الأخطاء بدلا من الإيجابيات.	
					<b>Courtesy الكياسة</b>	
					٩. نادرا ما أحاول تجنب خلق مشاكل لزملائي في العمل.	
					١٠. لا أفكر في تأثير أفعالي على زملائي في العمل، المهم أن أقوم بعملي.	
					١١. أركز في الحصول على حقوقي ولا أهتم بحقوق الآخرين.	
					١٢. لا أهتم كثيرا بتأثير سلوكي على وظائف الآخرين، ما دمت أرى أن ما أقوم به صحيحا.	
					<b>Civic virtue الحضاري</b>	
					١٣. لا أهتم بمتابعة التغييرات التي تحدث بالمستشفى.	
					١٤. لا أحضر اجتماعات ليست إلزامية، حتى لو كانت مهمة.	
					١٥. لا أحضر مناسبات غير مطلوبة، حتى لو أنها تساعد المستشفى على التقدم.	
					١٦. نادرا ما أقرأ وأتابع إعلانات المستشفى والمذكرات وما إلى ذلك.	
					<b>Conscientiousness وعي الضمير</b>	
					١٧. لا ألتزم غالبا بالمهام والمسئوليات المطلوبة مني.	
					١٨. لا أعطي العمل اليومي المجهود والاخلاص المناسب لأن المقابل المادي منخفض جدا.	
					١٩. حضوري في العمل أقل من المعتاد.	
					٢٠. دائما أحصل على استراحات إضافية	

#### رابعاً: نية ترك المستشفى **Intention to leave**

رجاء الإجابة على الأسئلة التالية، عن طريق وضع علامة (√) في الخانة المناسبة لرأيك مع العلم. مع العلم بأن : ٥ = لا أوافق إطلاقا، ٤ = لا أوافق، ٣ = لا أستطيع التحديد ، ٢ = موافق ، ١ = موافق تماما.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة لهذه الأسئلة. من المهم أن تجيب على كل سؤال مع الشكر على

وقتك

م	العبارات	5	4	3	2	1
		موافق تماما	موافق	لا أستطيع التحديد	لا أوافق	لا أوافق أطلاقا
1.	أفكر كثيرا في الرحيل عن هذه المستشفى.					
2.	أعتبر كل يوم عمل في هذه المستشفى هو عبئا يجب أن أخلص منه.					
3.	الاستمرار في هذه المستشفى لم يعد من أهدافي الوظيفية.					
4.	أخطط لترك هذه المستشفى في أقرب وقت ممكن.					
5.	بالفعل أبحث عن فرص عمل بالمستشفيات الخاصة والاستثمارية.					
6.	سوف أقدم استقالتي عند توفر أي فرصة عمل أفضل.					
7.	هناك فرصة جيدة لأترك هذه المستشفى في العام المقبل.					
8.	مؤكد أنني سوف أغادر هذه المستشفى في أقرب وقت.					

خامسا: رأيك مهم في إثراء البحث، برجاء التكرم بذكر اية مقترحات أو توصيات ترغب في إضافتها

مع خالص الشكر والتقدير على تخصيص وقت من وقتكم الثمين لاستيفاء الاستبانة،

الباحثة