

أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط

أ.م.د محمد عبد الله الهنداوي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا
والبحوث - جامعة دمياط

أ.م.د لمياء السعيد السلنتي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
وعميد كلية التجارة
جامعة دمياط

أمل جاد محمد رجب
معيدة بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة دمياط

المخلص :

تتناول هذه الدراسة الكشف عن أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي للعاملين بجامعة دمياط، كما أنها تسعى للتعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة، وتحديد أكثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه تأثيراً على أبعاد الالتصاق الوظيفي. أيضاً، والمساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة والتي قد تساعد القادة في جامعة دمياط. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد علاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق وفقاً لنوع الوظيفة. فضلاً عن وجود أثر معنوي لعلاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق .



Abstract:

The main objective of this study is to identify the impact of leader member exchange on job embeddedness. More specifically, this study attempts to identify whether there were significant differences between the employees of Damietta university views into practice with regard to the leader member exchange and job embeddedness according to type of function, identify the most influential dimensions of leader member exchange and job embeddedness and contribution in providing a set of suggestions in the light of the results of the study, which may help the leaders of Damietta university. According to the results of statistical analysis of empirical study data, it was reached to the following results: Significant differences between the views of groups study toward the dimensions of leader member exchange and job embeddedness in Damietta university into practice according to the type of function, as well as there is a significant impact of leader member exchange and job embeddedness into practice.

أولاً: التمهيد:

يُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث تتوقف فعالية المنظمة إلى حد كبير على مدى كفاءة العنصر البشري بها. ويجب على المنظمات استخدام كافة الوسائل الممكنة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها ومنها تحسين علاقة القائد بتابعيه، حيث أن تحقيق علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين يساعد على التصاق المرؤوسين بمنظمتهم، ويضع عقبة أمام انسحاب المرؤوسين من العمل (Morrow et al., 2005).

وقد ظهرت نظرية الالتصاق الوظيفي لتعكس وجهة نظر أكثر شمولية للعلاقة بين العاملين والمنظمة، وتركز هذه النظرية بشكل أساسي على كيفية الاحتفاظ بالأفراد في المنظمة، وقد أصبحت نظرية الالتصاق الوظيفي واحدة من أكثر المداخل انتشاراً لدراسة ترك العمل و أداء العاملين (Cheng, 2014).

وقد أكدت الدراسات السابقة أن العلاقات الإيجابية في العمل تلعب دوراً مهماً في تعزيز اتجاهات وسلوكيات العاملين (Pundt & Herrmann, 2015). ومن أهم أسباب ترك العمل هو غياب العلاقات الإيجابية، حيث يقرر التابع البقاء في وظيفته نتيجة التوافق بين مهاراته ومتطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى الروابط والعلاقات الشخصية مع الآخرين في المنظمة أو المجتمع الذي يعيش فيه، وأحد أهم هذه العلاقات هي علاقته برئيسه في العمل أو ما تُعرف باسم علاقة القائد بتابعيه (Sanders, 2015).

وقد حظيت نظرية علاقة القائد بتابعيه باهتمام كبير في العقود الأخيرة، ويرجع هذا الاهتمام لاختلافها عن نظريات القيادة الأخرى من حيث تركيزها على العلاقات الثنائية التبادلية التي يطورها القائد مع تابعيه (Volmer et al., 2012). فالقاعدة الأساسية لنظرية علاقة القائد بتابعيه أن القائد يطور



علاقات تبادلية مختلفة مع تابعيه، وأن جودة هذه العلاقات تؤثر على اتجاهات وسلوكيات كل من القائد والتابع، فهذه العلاقات لها نتائج هامة مثل الرضا الوظيفي لدى المرؤوس، وتطور المسار المهني، والأداء (Murdoch, 2015).

وتعتمد مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي على مهارات ومعارف وقدرات العاملين من أجل تقديم خدماتها بفاعلية، وقد أصبح الحفاظ على العاملين المتميزين والموهوبين أمراً حيوياً في هذه المؤسسات (Takawira, 2012). ونظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات في تطوير المجتمعات والارتقاء بها، فقد وقع الاختيار على جامعة دمياط إيماناً من الباحثة بضرورة ربط البحث العلمي بالبيئة المحيطة حتى يتحقق للبحث العلمي دوره في النهوض بالمجتمع.

ثانياً: الإطار النظري:

١- علاقة القائد بتابعيه:

أصبحت نظرية علاقة القائد بتابعيه واحدة من النظريات الرئيسية في مجال بحوث السلوك التنظيمي. وتتناول هذه النظرية عمليات التأثير المتبادل وكانت تسمى نظرية العلاقة الثنائية الرأسية بسبب تركيزها على العلاقات التي يكون فيها أحد الأشخاص له سلطة مباشرة على الآخرين في المنظمة، ثم تطورت هذه النظرية وأصبحت تعرف باسم نظرية علاقة القائد بتابعيه (Kim et al., 2010). وعند ظهور نظرية علاقة القائد بتابعيه، كان الباحثون يُصنفون المرؤوسين حسب طبيعة علاقة القائد بتابعيه إلى مجموعة داخلية (in-group) ، ومجموعة خارجية (out-group) ، ولكن حديثاً تُصنف علاقات القائد بتابعيه إلى علاقات مرتفعة الجودة وعلاقات منخفضة الجودة (Murdoch, 2015). حيث أن تصنيف العلاقة بين القائد والتابع إلى علاقة



مرتفعة أو منخفضة الجودة يعتمد على مستوى ثقة كل طرف في الآخر، وعلى مستوى الاحترام ، والالتزام المتبادل (De Coninck, 2009). والمجموعة الداخلية هم المرؤوسون الذين قاموا بتطوير علاقات ذات جودة مرتفعة مع رؤسائهم، وتتسم هذه العلاقة بالثقة المتبادلة، والاحترام، والود، والتأثير المتبادل (Liu et al., 2013). بينما المجموعة الخارجية هم المرؤوسون الذين لديهم علاقات منخفضة الجودة أو غير جيدة مع رؤسائهم المباشرين (Valentine, 2014). ويمكن تعريف علاقة القائد بتابعيه على أنها عملية تفاعل ثنائية الاتجاه (جوهرها الثقة المتبادلة ، والاحترام ، والالتزام ، والولاء) بين المشرف أو المدير(المسمى قائد) والمرؤوس (المسمى عضو أو تابع) يتشاركان بالموارد (الموضوعية) المنصوص عليها بعقد التوظيف الرسمي، بالإضافة للموارد (العاطفية، والاجتماعية) غير المنصوص عليها بعقد التوظيف الرسمي، بحيث يوجد اتفاق ضمني بينهما عليها (صبرة، ٢٠١٢).

وكانت النظرة التقليدية لعلاقة القائد بتابعيه على أنها بناء مفاهيمي أحادي الأبعاد (Ansari et al., 2007). ومع ذلك، رأى Dienesch & Liden (1986) أنه لا يوجد مبرر واضح للتصور التقليدي لعلاقة القائد بتابعيه باعتبارها مفهوم أحادي الأبعاد، وأوضح أن الأسس النظرية لعلاقة القائد بتابعيه (المتتمثلة في نظرية الدور، ونظرية التبادل الاجتماعي) أكثر اتساقاً مع المنظور متعدد الأبعاد. وقد تعددت أبعاد علاقة القائد بتابعيه، حيث طور Dienesch & Liden (1986) ثلاثة أبعاد هي: المساهمة، والولاء، والعاطفة. ثم أضاف Liden & Maslyn (1998) بعداً رابعاً لأبعاد علاقة القائد بتابعيه وهو بعد التقدير المهني. وبالتالي فإن أبعاد علاقة القائد بتابعيه تتمثل في: البعد الأول: العاطفة: Affect ويمكن وصفها بأنها محبة و ود متبادل بين طرفي العلاقة، هذه المحبة المتبادلة تكون مبنية على أساس



الانجذاب الشخصي وليس على أساس القيم المهنية واحترام عمل الآخرين (Bal Taştan, 2014). والبعد الثاني: الولاء: Loyalty ويشير إلى إظهار كل من القائد والتابع الدعم والتأييد العام لبعضهما البعض (Murdoch, 2015). فكل منهما يؤيد أهداف الآخر ويدافع عنه إذا هاجمه الآخرون في المنظمة، كذلك يدافع كل منهما عن الآخر إذا ارتكب أحدهما خطأ غير مقصود (Mardanov et al., 2008). والبعد الثالث: المساهمة: Contribution وتشير إلى مدى إدراك كل من القائد و التابع للجهود المرتبطة بالعمل التي يبذلها كل طرف منهما من أجل الأهداف الصريحة والضمنية للعلاقة (Bang, 2011). فالتابع يتحمل المسؤولية ويؤدي مهام تفوق الوصف الوظيفي أو عقد التوظيف الرسمي، والقائد يوفر الموارد رداً على هذا النشاط (Lee, 2008). والبعد الرابع: التقدير المهني: Professional Respect ويشير إلى مدى إدراك أن كل طرف في العلاقة قد بنى سمعة طيبة (سواء داخل و/ أو خارج المنظمة) عن التميز في مجال عمله (Bal Taştan, 2014).

٢- الالتصاق الوظيفي:

حظي بقاء العاملين باهتمام كبير من جانب الإدارة العليا وكذلك علماء الاجتماع، فكان السؤال الذي شغل علماء الاجتماع ورجال الإدارة هو لماذا يترك الناس وظائفهم، ولماذا يبقون (Ng & Feldman, 2007). وكان الباحثون يقدمون إجابات جزئية على هذه الأسئلة، حيث ظل الباحثون لسنوات عديدة يرون أن البقاء هو الوجه الآخر لترك العمل، فالفرد يترك المنظمة عندما يكون غير راضياً، أو يكون هناك بدائل أخرى أكثر جاذبية، أو يبقى لأنه يكون راضياً والبدايل المتاحة ليست جذابة (Bergiel et al., 2009). وهناك عدد قليل من البحوث التي ركزت على البقاء كعملية مختلفة عن ترك العمل، فكان ذلك وراء تقديم Mitchell et al. (2001) لمفهوم



الالتصاق الوظيفي، أو درجة التصاق الفرد بوظيفته أو منظمته الحالية، لتقديم رؤية جديدة لفهم لماذا يبقى الأفراد في وظائفهم (Lee et al., 2004). ويمكن تعريف الالتصاق الوظيفي على أنه درجة شعور الفرد بأنه غير قادر على، أو غير راغب في ترك وظيفته (Sanders, 2015). ويمكن تقسيم الالتصاق الوظيفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الأول: الروابط: Links يقصد بالروابط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والأفراد الآخرين والجماعات سواء في العمل أو خارج العمل (Karatepe & Vatankhah, 2014). ويمكن وصف هذه الروابط كخيوط تربط الموظف بشبكة اجتماعية ونفسية ومالية، وتشمل هذه الشبكة الأصدقاء، والفرق والمجموعات في المنظمة والمجتمع، والعدد الكبير لهذه الروابط يُعد محددًا هاماً لبقاء الفرد في وظيفة بعينها (Biddle, 2010). والبعد الثاني: التوافق Fit التناسب المدرك بين الفرد والمنظمة والمجتمع (Cheng, 2014). فالتوافق التنظيمي يصف التطابق بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة وكذلك التطابق والتناسب مع ثقافة المنظمة (Johnson et al., 2010). ووفقاً لنظرية الالتصاق الوظيفي، فإن القيم الشخصية للموظف والأهداف الوظيفية، والخطط للمستقبل يجب أن تتناسب مع ثقافة المنظمة ومتطلبات الوظيفة (المعرفة، والمهارات، والقدرات) (Mallol et al., 2007)، والبعد الثالث: التضحية Sacrifice الأشياء التي يجب على الفرد التخلي أو التنازل عنها عند ترك الوظيفة (Robinson et al. 2014)، فهي تشير إلى الخسارة المُدرّكة للمنافع المادية والنفسية المتاحة حالياً أو التي ستكون متاحة في المستقبل (Mitchell et al., 2001). فترك المنظمة ينطوي على خسائر مثل ترك زملاء العمل، والتخلي عن الرعاية الصحية، وخطط المعاشات (Holtom & Inderrieden, 2006).



ثالثاً: الدراسات السابقة:

توجد العديد من البحوث والدراسات السلوكية والتنظيمية في مجال الموارد البشرية التي اهتمت بكل من علاقة القائد بتابعيه، والالتصاق الوظيفي. ويمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

١- مجموعة الدراسات التي تناولت علاقة القائد بتابعيه:

توضح هذه المجموعة من الدراسات العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه والمتغيرات الأخرى ، ويمكن توضيحها كما يلي:

استهدفت دراسة Lee (2001) التعرف على أثر علاقة القائد بتابعيه على العدالة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي لعلاقة القائد بتابعيه على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية). كما سعت دراسة (Shan et al., 2015) إلى اختبار الدور الوسيط لعلاقة القائد بتابعيه على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن علاقة القائد بتابعيه تتوسط العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) والأداء الوظيفي.

بينما ركزت دراسة Gómez & Rosen (2001) على تحديد أثر علاقة القائد بتابعيه كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين علاقة القائد بتابعيه وكل من الثقة التنظيمية وتمكين العاملين، كما توصلت إلى أن علاقة القائد بتابعيه تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الثقة التنظيمية وتمكين العاملين.



واستهدفت دراسة (Hoye 2004) التعرف على العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه والأداء الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين علاقة القائد بتابعيه والأداء الوظيفي، حيث ارتبطت المستويات المرتفعة من علاقة القائد بتابعيه بارتفاع الأداء الوظيفي. واتفقت معها دراسات (Kim et al., 2015; Law et al., 2010; Wang et al., 2005) حيث توصلت هذه الدراسات أيضاً إلى وجود ارتباط إيجابي بين علاقة القائد بتابعيه والأداء الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (Lee 2008) بحث أثر علاقة القائد بتابعيه على الإبداع، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القائد بتابعيه والإبداع. في حين اختلفت معها دراسة (Bal Taştan & Davoudi, 2015) حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي لعلاقة القائد بتابعيه على سلوكيات الإبداع للعاملين في تركيا، وقد يرجع ذلك إلى الخصائص الشخصية للعاملين أو الخصائص التنظيمية أو اختلاف الثقافة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الثقة في القائد تعدل إيجابياً العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه وسلوكيات الإبداع.

كما توضح دراسة (Kuvaas et al. 2012) العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين علاقة القائد بتابعيه وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد اتفقت معها دراسات (Chow et al., 2015; Law et al., 2010; Wang et al., 2005) حيث توصلت هذه الدراسات أيضاً إلى وجود ارتباط إيجابي بين علاقة القائد بتابعيه وسلوكيات المواطنة التنظيمية.



في حين اهتمت دراسة (Abu Elanain 2014) بالتعرف على أثر علاقة القائد بتابعيه على نوايا ترك العمل للعاملين في الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن علاقة القائد بتابعيه لها أثر معنوي على نوايا ترك العمل حيث يختار العاملون ترك وظائفهم عند انخفاض جودة علاقة القائد بتابعيه.

٢- مجموعة الدراسات التي تناولت الالتصاق الوظيفي:

استهدفت هذه المجموعة من الدراسات توضيح العلاقة بين الالتصاق الوظيفي والمتغيرات الأخرى، ويمكن توضيحها كما يلي:

استهدفت دراسة (Lee et al. 2004) تحديد أثر الالتصاق الوظيفي على الأداء الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي للالتصاق الوظيفي على الأداء الوظيفي. كما توصلت دراسة (Shahriari 2011) إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتصاق الوظيفي والأداء الوظيفي. أيضاً، توصلت دراسة (Nafei, 2015) إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتصاق الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

بينما استهدفت دراسة (Hassel 2005) التعرف على أثر الالتصاق الوظيفي على نوايا ترك العمل، وتوسيع نظرية الالتصاق الوظيفي باختبار العمر، والنوع، والأصل والحالة الاجتماعية كمتغيرات معدلة للعلاقة بين الالتصاق الوظيفي ونوايا ترك العمل. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الالتصاق الوظيفي مسبب لانخفاض نوايا ترك العمل، أيضاً توصلت هذه الدراسة إلى أن العمر، والنوع، والأصل والحالة الاجتماعية ليست معدلات للعلاقة بين الالتصاق الوظيفي ونوايا ترك العمل.



في حين استهدفت Halbesleben & Wheeler (2008) التعرف على العلاقة بين الالتصاق الوظيفي والارتباط الوظيفي ، وتحديد أثر كل من الالتصاق الوظيفي والارتباط الوظيفي على الأداء الوظيفي ونوايا ترك العمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتصاق الوظيفي والارتباط الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر معنوي لكل من الالتصاق الوظيفي والارتباط الوظيفي على نوايا ترك العمل، وأداء الدور الرسمي.

وعلى الجانب الأخر، استهدفت دراسة Ramesh & Gelfand (2010) المقارنة بين محددات الالتصاق الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية والهند. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الالتصاق الوظيفي يؤثر على ترك العمل في كلا البلدين مع اختلاف أبعاد الالتصاق الوظيفي التي تؤثر على ترك العمل في الولايات المتحدة والهند. حيث ارتبط توافق الفرد مع الوظيفة بانخفاض معدل ترك العمل في الولايات المتحدة، بينما ارتبط كل من توافق الفرد مع المنظمة، والروابط التنظيمية، والروابط الاجتماعية بانخفاض معدل ترك العمل في الهند.

كما استهدفت دراسة Cheng (2014) التعرف على أثر التدريب والالتصاق الوظيفي على معدل ترك العمل للعاملين الجدد. وتوصلت هذه الدراسة إلى الالتصاق الوظيفي يرتبط سلبياً بترك العمل، وكذلك اتفقت معها دراسة (Tanova & Holtom, 2008) حيث توصلت أيضاً إلى وجود ارتباط سلبي بين الالتصاق الوظيفي التنظيمي ومعدل ترك العمل. وتوضح دراسة (Caldarola 2010) أثر الالتصاق الوظيفي على نوايا البقاء في العمل. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للالتصاق الوظيفي على



نوايا البقاء في العمل، أيضاً، توصلت هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط إيجابياً العلاقة بين الالتصاق الوظيفي ونوايا البقاء في العمل.

٣- مجموعة الدراسات التي تناولت علاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي:
استهدفت هذه المجموعة من الدراسات توضيح العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

استهدفت دراسة (2010) Vidyarthi التعرف على مقدمات ونتائج الالتصاق الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن علاقة القائد بتابعيه والدعم التنظيمي المدرك مقدمات للالتصاق الوظيفي. كما توصلت إلى أن الرضا الوظيفي، وانخفاض نوايا ترك العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية نتائج للالتصاق الوظيفي. في حين توصلت الدراسة (2011) Harris et al. أن علاقة القائد بتابعيه تمثل مقدمة أو مسبب للالتصاق الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (2012) Chiu الوقوف على العلاقة بين الالتصاق الوظيفي، والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل من دعم المشرف المدرك وعلاقة القائد بتابعيه يعدل سلبياً العلاقة بين الالتصاق الوظيفي والرضا الوظيفي حيث تكون العلاقة أضعف عندما يكون دعم المشرف المدرك أو علاقة القائد بتابعيه أعلى.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج يتضح ما يلي:

١. معظم الدراسات التي تناولت علاقة القائد بتابعيه ركزت على استكشاف العلاقة بين علاقة القائد بتابعيه ونتائج العمل مثل: الأداء الوظيفي،



- وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وتمكين العاملين، والعدالة التنظيمية، ونوايا ترك العمل، وترك العمل، والإبداع.
٢. معظم الدراسات التي تناولت موضوع الالتصاق الوظيفي ركزت على بحث العلاقة بين الالتصاق الوظيفي وكل من: ترك العمل، ونوايا ترك العمل، والأداء الوظيفي، والارتباط الوظيفي، والاختلافات الثقافية، والمتغيرات الديموجرافية، والإبداع. فمعظم الدراسات التي تناولت الالتصاق الوظيفي ركزت على نتائج الالتصاق الوظيفي، وهناك القليل من الدراسات التي تناولت مقدمات الالتصاق الوظيفي.
٣. لم تتناول أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة أثر علاقة القائد بتابعيه بأبعدها (العاطفة، والولاء، والمساهمة، والتقدير المهني) على الالتصاق الوظيفي بأبعاده (الروابط، والتوافق، والتضحية) وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية ومتابعة التطورات الحديثة في الدراسات السلوكية والتنظيمية.

رابعاً: مشكلة الدراسة :

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع ٢٠ مفردة من العاملين في جامعة دمياط، وذلك للوقوف بشكل واضح على مشكلة الدراسة وذلك خلال الفترة من ٢٠١٣/١/٧ إلى ٢٠١٣/٢/١٥. وتوصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى وجود بعض الظواهر من أهمها ما يلي:

١. وجود علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم في العمل.
٢. يدافع المديرين عن مرؤوسيههم إذا هاجمهم الآخرون في العمل.
٣. يبذل العاملون جهوداً إضافية لمساعدة رؤسائهم في إنجاز وتحقيق أهداف العمل.



٤. يرى معظم العاملين أن رؤسائهم على درجة كبيرة من الكفاءة.
٥. وجود روابط متعددة وقوية بين العاملين.
٦. وجود توافق بين مهارات وقدرات العاملين ووظائفهم وثقافة المنظمة التي يعملون بها.
٧. سوف يضطر العاملون إلى التضحية بمزايا كبيرة إذا تركوا وظائفهم.

وفي ضوء كل من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية يتضح أن هناك قلة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع علاقة القائد بتابعيه مع الالتصاق الوظيفي. ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. هل توجد فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة؟
٢. هل يختلف تأثير أبعاد علاقة القائد بتابعيه على أبعاد الالتصاق الوظيفي باختلاف نوع الوظيفة؟

خامساً: أهداف الدراسة :

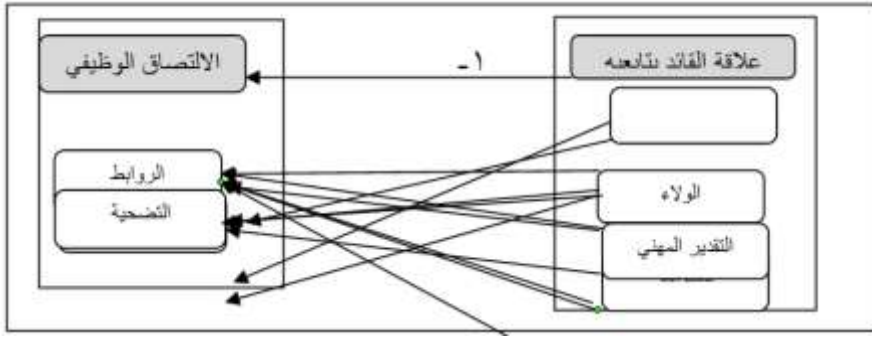
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على ما إذا كان هناك فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة.
٢. تحديد ما إذا كانت هناك اختلاف في درجة تأثير أبعاد علاقة القائد بتابعيه على أبعاد الالتصاق الوظيفي باختلاف نوع الوظيفة.



سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة مجموعة من الفروض كما يلي: ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

١- توجد فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة.

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى الفروض الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه وفقاً لنوع الوظيفة.

ب- لا توجد فروق معنوية بين العاملين فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة.

٢- لا يختلف تأثير أبعاد علاقة القائد بتابعيه على أبعاد الالتصاق الوظيفي باختلاف نوع الوظيفة.

سابعاً: أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يلي:

١- الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى العلمي فيما يلي:

أ- قلة الدراسات العربية التي تناولت أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي حيث يُعد موضوعاً حديثاً على المستوى العربي وذلك في حدود علم الباحثة.

ب- تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي. وفتح المجال أمام الباحثة لمزيد من الدراسة والتحليل بمجالي علاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي.

٢- الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي فيما يلي:

أ- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال فهم طبيعة علاقة القائد بتابعيه بما يساعد القادة في جامعة دمياط على تحفيز المرؤوسين وبناء علاقات طيبة وتحقيق الالتصاق الوظيفي.

ب- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها وهو جامعة دمياط حيث تلعب دوراً مهماً في خدمة المجتمع من خلال تأديتها للأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية والتدريبية المختلفة ويمكن زيادة هذه المساهمات من خلال تحسين علاقة القائد بتابعيه، وتحقيق الالتصاق الوظيفي.



ثامناً: أسلوب الدراسة:

وتتناول فيه الباحثة كلاً من : البيانات المطلوبة وأساليب جمعها، ومتغيرات الدراسة، وأداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة .

١- البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما:

أ- **البيانات الثانوية:** وتم الحصول عليها من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك الإطلاع على السجلات والنشرات والإحصائيات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

ب- **البيانات الأولية :** وتم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من العاملين بجامعة دمياط باستخدام قائمة الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية.

٢- متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات هذه الدراسة إلى متغيرين هما:

أ- **المتغير المستقل:** علاقة القائد بتابعيه : تم تحديد أبعاد علاقة القائد بتابعيه في أربعة أبعاد هي: العاطفة، والولاء، والمساهمة، والتقدير المهني، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس (Liden & Maslyn, 1998) لقياس هذه الأبعاد.

ب- **المتغير التابع:** الالتصاق الوظيفي: تم تحديد أبعاد الالتصاق الوظيفي في ثلاثة أبعاد هي: التوافق، والتضحية، والروابط ، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس (Fleps et al., 2009) لقياس هذه الأبعاد.



ت- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة وقد تم استيفاء بيانات الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة.

٣- مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة دمياط ، والتي تشتمل على: العاملين في ثماني كليات هي: كلية التربية، وكلية العلوم، وكلية التجارة، وكلية التربية النوعية، وكلية التربية الرياضية، وكلية الزراعة، وكلية الآداب وكلية الفنون التطبيقية، بالإضافة للعاملين في الإدارة العامة للجامعة، وإدارة المدن الجامعية. ويوضح الجدول التالي أعداد العاملين في جامعة دمياط، كما يلي:

جدول رقم (١)

أعداد العاملين في جامعة دمياط

بيانات	الإداريون		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		الإجمالي
	العدد	%	العدد	%	
كلية التربية	١٨١	١٤.٣	٨٣	١٠	٢٦٤
كلية العلوم	١٩١	١٥.١	١٩٩	٢٤.١	٣٩٠
كلية التجارة	٩٣	٧.٤	٧٨	٩.٤	١٧١
كلية التربية النوعية	١٠٨	٨.٥	١٠٧	١٣	٢١٥
كلية التربية الرياضية	٤٠	٣.٢	٧٦	٩.٢	١١٦
كلية الزراعة	٦٠	٤.٧	٥١	٦.٢	١١١



١٩٧	١٣	١٠٧	٧.١	٩٠	كلية الآداب
٢٥١	١٥.١	١٢٥	١٠	١٢٦	كلية الفنون التطبيقية
٢٧٧	-	-	٢١.٩	٢٧٧	الإدارة العامة للجامعة
٩٩	-	-	٧.٥	٩٩	إدارة المدن الجامعية
٢٠٩١	١٠٠	٨٢٦	١٠.	١٢٦٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات إدارة شئون العاملين بالإدارة العامة لجامعة دمياط في ٢٠١٥/٢/٢٦.
ب- عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وفقا للمعادلة التالية (الإمام، ٢٠١٠):

$$\frac{C \times L}{N} \times \frac{N - n}{1 - n} = \%ع$$

$$\frac{0.5 \times 0.5}{N} \times \frac{N - 209}{1 - 209} = \frac{\%ع}{1.96}$$



وبحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع، فإن حجم العينة = ٣٣٥ مفردة. وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة الطبقية في اختيار مفردات العينة، وتم تحديد عدد مفردات العينة بأسلوب التخصيص المتناسب حسب أعداد المفردات (الإداريون، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، ويوضح الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة

حجم العينة	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	حجم العينة	الإداريون	بيان
١٣	٨٣	٢٩	١٨١	كلية التربية
٣٢	١٩٩	٣١	١٩١	كلية العلوم
١٣	٧٨	١٥	٩٣	كلية التجارة
١٧	١٠٧	١٧	١٠٨	كلية التربية النوعية
١٢	٧٦	٧	٤٠	كلية التربية الرياضية
٨	٥١	١٠	٦٠	كلية الزراعة
١٧	١٠٧	١٤	٩٠	كلية الآداب
٢٠	١٢٥	٢٠	١٢٦	كلية الفنون التطبيقية
-	-	٤٤	٢٧٧	الإدارة العامة للجامعة
-	-	١٦	٩٩	إدارة المدن الجامعية
١٣٢	٨٢٦	٢٠٣	١٢٦٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات إدارة شئون العاملين بجامعة دمياط.



وبلغ عدد الاستثمارات المجمعة ٢٧٨ استثمارة أي أن نسبة الاستجابة بلغت ٨٣% وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث.

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها على كل من الإحصاء الوصفي، وتحليل التباين ANOVA ، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وقد اعتمدت الباحثة على حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS V.20) في عمليات التحليل الإحصائي.

تاسعاً: نتائج الدراسة:

١- الفرض الأول:

والذي ينص على " لا توجد فروق معنوية بين العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة"

أ- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه وفقاً لنوع الوظيفة.

يعرض الجدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لعلاقة القائد بتابعيه من وجهة نظر عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة. ويشير الجدول التالي إلى وجود فروق بين العاملين من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنسبة لأبعاد علاقة القائد بتابعيه، وذلك من واقع قياس الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لهذه الأبعاد، حيث تبين ما يلي:



جدول رقم (٣)
الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد علاقة القائد بتابعيه
وفقاً لنوع الوظيفة

العناصر	نوع الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة القائد بتابعيه	الإداريون	3.80	.992
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	3.11	.647
العاطفة	الإداريون	3.79	1.208
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	2.95	.973
الولاء	الإداريون	3.48	1.254
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	2.86	.921
المساهمة	الإداريون	3.70	1.025
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	3.01	.835
التقدير المهني	الإداريون	4.21	.968
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	3.60	1.070

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- ♦ أن الوسط الحسابي لعلاقة القائد بتابعيه بالنسبة للإداريين (3.80)، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (3.11)، مما يدل أن العاملين الإداريين لديهم علاقات طيبة برؤسائهم في العمل أفضل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.



- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد العاطفة (3.79) للإداريين، (2.95) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يدل على ارتفاع درجة توافر بعد العاطفة لدى الإداريين بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يعني انخفاض مشاعر الود لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه رؤسائهم في العمل، وعدم الشعور بالارتياح عند التعامل معهم.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد الولاء (3.48) للإداريين، (2.86) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يدل على انخفاض درجة توافر الولاء والدعم حيث لا يتلقى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الدعم الكافي من رؤسائهم، ولا يتحركون لمساعدتهم إذا واجهتهم بعض المشكلات.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد المساهمة (3.70) للإداريين، (3.01) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يدل على أن الإداريين في هذه الكليات يؤدون مهام تفوق ما هو محدد في الوصف الوظيفي ويتطوعون لمساعدة رؤسائهم في العمل أكثر مما يفعل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد التقدير المهني (4.21) للإداريين، (3.60) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة توافر التقدير المهني لدى الإداريين، مما يدل على احترامهم لخبرة وكفاءة رؤسائهم في العمل بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ◆ ترى الباحثة أن وجود اختلاف بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول علاقة القائد بتابعيه يرجع إلى ارتفاع درجة توافر بعد العاطفة لدى الإداريين بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يعني أن الإداريين لديهم علاقات طيبة مع رؤسائهم تنسم بالود والمحبة بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. كما يتلقى الإداريون الدعم الكافي من رؤسائهم، ويتحركون لمساعدتهم إذا واجهتهم بعض المشكلات. كما أن الإداريين عندما يبذلون جهوداً إضافية من أجل رؤسائهم في العمل فإنها تنال

الثناء والتقدير ويقابلها الرئيس بتوفير الدعم والتشجيع والمكافآت على العكس من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فغالباً لا تتال جهودهم التقدير. أيضاً، ترجع الباحثة ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل؛ فالإداريين يعملون مباشرة مع رؤسائهم وأكثر احتكاكاً بهم بالإضافة إلى ضعف الشعور بالاستقلال الوظيفي وحرية التصرف، على العكس من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبالتالي يحرص الإداريون على الاحتفاظ بعلاقة مرتفعة الجودة واحترام وتقدير رؤسائهم وإطاعة الأوامر والتوجيهات خوفاً من الحرمان من ترقية أو حافز أو إجازة.

◆ تعكس قيمة الانحراف المعياري للنتائج مدى تشتت استجابات مفردات العينة حول الوسط الحسابي لأبعاد علاقة القائد بتابعيه بحسب نوع الوظيفة حيث يزيد الانحراف المعياري لدى الإداريين مما يعكس درجة أكبر من التشتت في الاستجابات، بينما يقل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يعكس درجة أقل من التشتت. وللتثبت من معنوية الفروق السابقة، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين للمتغيرات وفقاً لنوع الوظيفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين لأبعاد علاقة القائد بتابعيه وفقاً لنوع الوظيفة

العناصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	P-Value	المعنوية
علاقة القائد بتابعيه	Between Groups	11.510	1	11.510	12.371	.001	معنوي
	Within Groups	256.777	276	.930			
	Total	268.287	277				
العاطفة	Between Groups	17.237	1	17.237	12.212	.001	معنوي
	Within Groups	389.578	276	1.412			
	Total	406.815	277				

مغزى	.014	6.056	9.108	1	9.108	Between Groups	الولاء
			1.504	276	415.101	Within Groups	
				277	424.208	Total	
مغزى	.001	11.414	11.612	1	11.612	Between Groups	المساهمة
			1.017	276	280.784	Within Groups	
				277	292.396	Total	
مغزى	.002	9.372	8.959	1	8.959	Between Groups	التقدير المهني
			.956	276	263.817	Within Groups	
				277	272.776	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) معنوية العناصر عند مستوى معنوية 50%، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية 50%، مما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول تلك العناصر وفقاً لنوع الوظيفة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (صبرة، ٢٠١٢).

وبناء على ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل: " توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في جامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه وفقاً لنوع الوظيفة"

ب- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة.

يعرض الجدول التالي الإحصاء الوصفي للالتصاق الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة، كما يلي:

جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة لأبعاد الالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة

العناصر	نوع الوظيفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتصاق الوظيفي	الإداريون	3.77	.653
	أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم	3.65	.597



.779	3.55	الإداريون	التوافق
.717	3.12	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
.953	4.00	الإداريون	التضحية
.660	3.46	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	
.683	4.31	الإداريون	الروابط
.926	3.83	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويشير الجدول السابق إلى وجود فروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالنسبة لأبعاد الالتصاق الوظيفي، وذلك من واقع قياس الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لهذه الأبعاد، حيث تبين ما يلي:

- ◆ أن الوسط الحسابي للالتصاق الوظيفي بالنسبة للإداريين (3.77)، ولأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (3.65)، مما يدل على ارتفاع درجة الالتصاق الوظيفي عند الإداريين بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يعني أن الإداريين لديهم توافق مع وظائفهم، ولديهم علاقات جيدة مع زملائهم في العمل وسوف يتحملون تضحية أكبر إذا تركوا وظائفهم.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده التوافق (3.55) للإداريين، و (3.12) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك يعني أن الإداريين أكثر توافقاً مع وظائفهم ومنظماتهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأن منظماتهم تساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده التضحية (4.00) للإداريين، و (3.46) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يدل على أن الإداريين سيتحملون تضحية عند ترك وظائفهم بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ◆ بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعده الروابط (4.31) للإداريين، و (3.83) لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يدل على وجود روابط قوية وتعاون



إيجابي وفعال بين الإداريين ورؤسائهم بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

♦ ترى الباحثة أن ارتفاع درجة الالتصاق الوظيفي عند الإداريين يرجع إلى التضحية التي سيتحملونها عند ترك وظائفهم في ظل ندرة الوظائف البديلة، وإلى تعدد وقوة الروابط مع الزملاء وفرق العمل، كما تتسم وظائفهم بوضوح المهام مما يساعد على استخدام قدراتهم ومهاراتهم بشكل جيد، كما أن منظماتهم تساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية مما يعزز التوافق. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم فسيتمثلون تضحية بدرجة أقل عند ترك وظائفهم فليدهم بدائل وظيفية أخرى وفرص السفر للخارج، بالإضافة إلى ضعف الروابط مع زملاء العمل، كما أن منظماتهم لا تساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية مما يؤثر على توافقهم.

♦ تعكس قيمة الانحراف المعياري للنتائج مدى تشتت استجابات مفردات العينة حول الوسط الحسابي لأبعاد الالتصاق الوظيفي بحسب نوع الوظيفة حيث يزيد الانحراف المعياري لدى الإداريين مما يعكس درجة أكبر من التشتت في الاستجابات، بينما يقل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مما يعكس درجة أقل من التشتت.

وللتثبت من معنوية الفروق السابقة، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين للمتغيرات وفقاً لنوع الوظيفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لأبعاد الالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة

العناصر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	P-Value	المعنوية
الالتصاق الوظيفي	Between Groups	.372	1	.372	.886	.347	غير معنوي
	Within Groups	115.896	276	.420			



			277	116.269	Total	في
معنوي	.007	7.506	4.486	1	4.486	Between Groups
			.598	276	164.981	Within Groups
				277	169.468	Total
معنوي	.004	8.365	7.228	1	7.228	Between Groups
			.864	276	238.470	Within Groups
				277	245.697	Total
معنوي	.001	11.465	5.764	1	5.764	Between Groups
			.503	276	138.760	Within Groups
				277	144.524	Total

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P-Value أقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على وجود فروق معنوية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول تلك العناصر وفقاً لنوع الوظيفة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Holtom & O'Neill, 2004) حيث توصلت لعدم وجود فروق معنوية بين العاملين بالمستشفيات حول الالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة.

وبناء على ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل:

" توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في جامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة"

وبناء على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل:

" توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في جامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة"



٢- الفرض الثاني:

والذي ينص على أنه " لا يختلف تأثير أبعاد علاقة القائد بتابعيه على أبعاد الالتصاق الوظيفي للعاملين بجامعة دمياط محل التطبيق باختلاف نوع الوظيفة"

وللتحقق من صحة هذا الفرض، اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه التي تؤثر في أبعاد الالتصاق الوظيفي بحسب نوع كل وظيفة وذلك كما يلي:

أ- الإداريون:

تعرض الجداول التالية نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الالتصاق الوظيفي على أبعاد علاقة القائد بتابعيه، كما هو موضح بالجدول التالية:

■ فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التوافق:

جدول رقم (٧)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التوافق للإداريين بجامعة دمياط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B	Constant			
.253	1.146	.521	Constant	الولاء المساهمة	35.108 (.000)	.242
.000	4.176	.474	الولاء			
.005	2.808	.325	المساهمة			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.108) و (P-value= .000) أقل من مستوى معنوية 1%، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات



الانحدار من خلال قيمة (t)، وعدم معنوية الحد الثابت حيث بلغت (p-value = .253 وهي أكبر من مستوى معنوية 5% .

- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (التوافق) بترتيب دخولها في النموذج هي: الولاء، والمساهمة، وتفسر هذه الأبعاد (24.2%) من التغيرات التي تحدث في التوافق والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لبعدي العاطفة والتقدير المهني على التوافق. وتفسر الباحثة ذلك بأن ضعف العلاقات الإنسانية بين معظم الإداريين ورؤسائهم لا يسمح لهم بالتفاوض بشأن المهام المسندة إليهم مما قد يؤدي إلى تكليفهم بمهام لا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم. كما أن احترام وتقدير خبرة وقدرات ومعارف الرئيس قد لا يؤدي إلى تحقيق الإداريين التوافق مع وظائفهم، وتحقيق أهدافهم الشخصية فقد يرى الرئيس أن هناك ضعف في قدرات ومهارات المرؤوس، وأنه غير كفء ولا يمكن الاعتماد عليه مما يدفعه إلى تكليف المرؤوس بمهام لا تتوافق مع قدراته ومهاراته مما يضعف أثر التقدير المهني على التوافق.
- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الولاء، والمساهمة) والتوافق.



■ فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التضحية:

جدول رقم (٨)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التضحية للإداريين بجامعة دمياط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B				
.000	5.241	1.757	Constant	الولاء التقدير المهني المساهمة	80.719 (.000)	.534
.000	10.044	.688	الولاء			
.007	2.716	.217	التقدير المهني			
.007	2.700	.170	المساهمة			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (80.719)، و (P-value = .000) أقل من مستوى المعنوية 1%، كما يتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت من خلال قيمة (t) و (sig.) وهي أقل من مستوى معنوية 5%.
- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (التضحية) بترتيب دخولها في النموذج في: الولاء، والتقدير المهني، والمساهمة، وتفسر هذه الأبعاد (53.4%) من التغيرات التي تحدث في التضحية والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لبعد العاطفة على التضحية. وتفسر الباحثة ذلك بأن هناك ضعف في العلاقات الإنسانية وعلاقات الود والصدقة بين عدد كبير من الإداريين ورؤسائهم، وبالتالي لن تكون هناك تضحية ولن يؤثر ذلك على قرار الإداريين عند التفكير في ترك وظائفهم.



- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الولاء، والتقدير المهني، والمساهمة) والتضحية.

■ فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على الروابط:

جدول رقم (٩)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على الروابط للإداريين بجامعة دمياط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B	Constant			
.013	2.501	.962	Constant	الولاء المساهمة	100.869 (.000)	.488
.000	7.278	.698	الولاء			
.000	4.542	.445	المساهمة			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (100.869)، و (P-value= .000) أقل من مستوى المعنوية 1%، كما يتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار، والحد الثابت حيث بلغت من خلال قيمة (t) و (sig.) وهي أقل من مستوى معنوية 5%.

- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (الروابط) بترتيب دخولها في النموذج في: الولاء، والمساهمة، وتفسر هذه الأبعاد (48.8%) من التغيرات التي تحدث في الروابط والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لبعدي العاطفة والتقدير المهني على الروابط. وتفسر الباحثة ذلك بأن هناك ضعف في العلاقات الإنسانية وعدم الشعور بالارتياح عند



التعامل بين معظم الإداريين ورؤسائهم مما يُضعف أثر العاطفة على الروابط، كما أن احترام وتقدير خبرات ومعارف ومهارات الرئيس لا يؤدي بالضرورة إلى وجود تعاون فعال وتفاعل إيجابي بين الإداريين ورؤسائهم فقد تؤثر السمات الشخصية لكل الرئيس والمرؤوس على الروابط بينهما مما يُضعف أثر التقدير المهني على الروابط.

- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة ، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الولاء، والمساهمة) والروابط.

ب- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

تعرض الجداول التالية نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الالتصاق الوظيفي على أبعاد علاقة القائد بتابعيه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط محل التطبيق، كما هو موضح بالجدول التالية:
■ فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التوافق:

جدول رقم (١٠)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التوافق لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B			
.054	1.966	.982	Constant	34.83	.425
.000	5.902	.690	التقدير المهني	4 (.00)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.834) و (P-value= .000) أقل من مستوى المعنوية 1%، كما يتضح من الجدول السابق معنوية معامل الانحدار من خلال قيمة (t)، وعدم معنوية الحد الثابت حيث بلغت (p-value = .054) وهي أكبر من مستوى معنوية 5% .

- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (التوافق) بترتيب دخولها في النموذج في: بعد التقدير المهني، ويفسر هذا البعد (42.5%) من التغيرات التي تحدث في التوافق والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لأبعاد العاطفة، والولاء، والمساهمة على التوافق. وتفسر الباحثة ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لا يتلقون الدعم الكافي و لا المساعدة من رؤسائهم في حل ما يواجههم من مشكلات، وضعف علاقة الود والصدافة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ورؤسائهم، كما أنهم لا يساعدونهم على تحقيق أهدافهم الشخصية مما يضعف أثر هذه المتغيرات على التوافق.

- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة ، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (التقدير المهني) والتوافق.



■ فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التضحية:

جدول رقم (١١)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على التضحية لأعضاء هيئة التدريس
ومعاونيهم بجامعة دمياط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B				
.833	.212	.143	Constant	الولاء المساهمة	17.450 (.000)	.368
.000	3.798	.599	الولاء			
.031	2.214	.320	المساهمة			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (17.450)، و (P-value= .000) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار من خلال قيمة (t) و (P-value) وهي أقل من مستوى معنوية 5% ، وعدم معنوية الحد الثابت حيث بلغت قيمة (P-value =.833) وهي أكبر من مستوى معنوية 5%.

- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (التضحية) بترتيب دخولها في النموذج هي: الولاء، والمساهمة، وتفسر هذه الأبعاد (36.8%) من التغيرات التي تحدث في التضحية والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لبعدي العاطفة والتقدير المهني على التضحية. وتفسر الباحثة ذلك بأن هناك انخفاض في درجة توافر بعد العاطفة وضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ورؤسائهم مما يشجع جو من عدم الارتياح النفسي وبالتالي



- لن تكون هناك تضحية، ولن يؤثر ذلك على قرار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عند التفكير في ترك وظائفهم.
- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الولاء، والمساهمة) والتضحية.
- فيما يتعلق بأثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على الروابط:

جدول رقم (١٢)

أثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه على الروابط لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط

التقديرات				المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R2
Sig.	T	B				
.288	1.072	.685	Constant	المساهمة العاطفة	22.14	.363
.000	4.634	.524	المساهمة		8	
.035	2.160	.327	العاطفة		(.000)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ثبت إحصائياً معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.148)، و (P-value= .000) أقل من مستوى المعنوية 1%، كما يتضح من الجدول السابق معنوية معاملات الانحدار من خلال قيمة (t) و (P-value) وهي أقل من مستوى معنوية 5%، وعدم معنوية الحد الثابت حيث بلغت قيمة (P-value = .288) وهي أكبر من مستوى معنوية 5%.



- تتمثل أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه والتي تؤثر في المتغير التابع الفرعي (الروابط) بترتيب دخولها في النموذج في: المساهمة، والعاطفة، وتفسر هذه الأبعاد (36.3%) من التغيرات التي تحدث في الروابط والنسبة المتبقية ترجع إلى العوامل الأخرى. بينما لم يثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي لبعدي الولاء، والتقدير المهني على الروابط. وتفسر الباحثة ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لا يتلقون الدعم والمساندة من رؤسائهم في العمل، ولا يتحركون لمساعدتهم في حال واجهتهم بعض المشكلات مما يضعف أثر الولاء على الروابط بينهم. كما أن احترام وتقدير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لرؤسائهم لا يؤدي بالضرورة إلى وجود روابط قوية؛ فقد تؤثر السمات الشخصية لكل منهما على العلاقة بينهما مما يُضعف أثر التقدير المهني على الروابط بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ورؤسائهم.

- يتضح من الجدول السابق أن إشارة معاملات الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (المساهمة، والعاطفة) والروابط.

وتستخلص الباحثة أن أهم أبعاد علاقة القائد بتابعيه التي تؤثر على أبعاد الالتصاق الوظيفي وفقاً لنوع الوظيفة بجامعة دمياط هي:
بالنسبة للإداريين:

- (الولاء، والمساهمة) على (التوافق).

- (الولاء، والتقدير المهني والمساهمة) على (التضحية).

- (الولاء، والمساهمة) على (الروابط).

بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

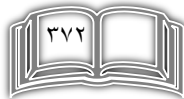
- (التقدير المهني) على (التوافق)



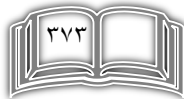
- (الولاء، والمساهمة) على (التضحية).
- (المساهمة، والعاطفة) على (الروابط).
وبناء على النتائج السابقة يتضح ثبوت عدم صحة الفرض الثاني وقبول الفرض
البديل: "يختلف تأثير أبعاد علاقة القائد بتابعيه على أبعاد الالتصاق الوظيفي
باختلاف نوع الوظيفة"
عاشراً: توصيات الدراسة:

١- توصيات تتعلق بعلاقة القائد بتابعيه، وهي:
أ- توصيات تتعلق بالإداريين، وهي:

١. تدريب القيادات على اكتساب مهارات التعامل الفعال والمهارات القيادية،
وبناء علاقات مرتفعة الجودة مع المرؤوسين من خلال فهم قدرات
ورغبات واحتياجات المرؤوسين، والوقوف معهم في حال تعرضهم
لبعض المشكلات، والعمل على رفع مستوياتهم عن طريق التعليم
والتدريب.
٢. معاملة المرؤوسين بود واحترام وتقبل أخطأهم غير المقصودة، وفتح
باب الحوار من خلال التغذية المرتدة.
٣. اختيار وترقية القيادات الذين تتوافر لديهم مهارات الاتصال الفعال،
والتعامل مع المشكلات بكفاءة، وربط ترقية القيادات بتقييم المرؤوسين
للعلاقة التبادلية معهم.
٤. توفير الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين من خلال المكافآت
والعلاوات، والشكر والتقدير، وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات أو
حل مشكلة معينة وذلك لكسب ولائهم.
٥. سعي القيادات إلى توصيل آراء ومقترحات المرؤوسين للإدارة العليا من
أجل تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء.



٦. مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهداف العمل وإرشادهم إلى أفضل الطرق والوسائل لذلك.
 ٧. عقد اجتماعات دورية رسمية وغير رسمية للتعرف على المشكلات التي تواجه المرؤوسين والعمل على معالجتها.
- ب- توصيات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:**
١. تدريب القيادات الجامعية على اكتساب مهارات التعامل الفعال والمهارات القيادية، وبناء علاقات مرتفعة الجودة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
 ٢. معاملة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بود واحترام وإعطاءهم المكانة التي يستحقونها ، وتوفير الموارد والدعم والمساندة، ومساعدتهم على تحقيق أهداف العمل وكذلك أهدافهم الشخصية وإرشادهم إلى أفضل الطرق والوسائل.
 ٣. اختيار وترقية القيادات الجامعية ممن تتوافر لديهم مهارات الاتصال الفعال وإدارة الأزمات والتعامل مع المشكلات بكفاءة وربط ترقيتهم بتقييم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للعلاقة التبادلية معهم.
 ٤. سعي القيادات الجامعية إلى توصيل آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الخاصة بتطوير أساليب العمل للإدارة العليا والدفاع عن وجهات نظرهم.
 ٥. عقد اجتماعات دورية رسمية وغير رسمية للتعرف على المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعمل على معالجتها.
- ٢- توصيات تتعلق بالالتصاق الوظيفي، وهي:**
١. توصيات تتعلق بالإداريين:
 ٢. استقطاب واختيار المرؤوسين الذين تتناسب قيمهم وثقافتهم مع الثقافة التنظيمية لجامعة دمياط وذلك لتحقيق التوافق التنظيمي.



٣. توفير فرص التأقلم الاجتماعي للمرؤوسين الجدد التي تسمح لهم بالتعرف على الآخرين لتعزيز الروابط بين المرؤوسين وزملاء العمل والمنظمة.
 ٤. تشجيع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة.
 ٥. تقديم معلومات للمرؤوسين الجدد حول الفرص الوظيفية داخل المنظمة.
 ٦. توفير التدريب وفرص التنمية التي تساعد المرؤوسين في تحقيق أهدافهم المهنية طويلة الأجل، ومساعدتهم في تخطيط مساهمهم الوظيفي.
 ٧. توفير حوافز أو امتيازات على أساس مدة الخدمة، وزيادة المساهمة في صناديق المعاشات.
 ٨. السماح للمرؤوسين بالمساهمة في تصميم بيئة العمل.
 ٩. توفير الرعاية للأطفال في مكان العمل لمساعدة الأمهات العاملات على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، ومن ثم تحقيق التوافق وتعزيز الروابط والتضحية.
- أ- توصيات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:
١. اختيار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ممن تتناسب قيمهم وثقافتهم مع الثقافة التنظيمية لجامعة دمياط وذلك لتحقيق التوافق التنظيمي.
 ٢. توفير فرص التأقلم الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد بما يسمح لهم بالتعرف على زملاء العمل مما يعزز الروابط.
 ٣. تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في صنع القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة.



٤. توفير التدريب وفرص التنمية التي تساعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في تحقيق أهدافهم المهنية طويلة الأجل، ومساعدتهم في تخطيط مسارهم الوظيفي.
٥. توفير الأدوات والتجهيزات والمعامل بما يمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من استخدام معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم ومن ثم تحقيق التوافق وعدم التفكير في الانتقال لجامعات أخرى.
٦. توفير حوافز أو امتيازات على أساس مدة الخدمة، وزيادة المساهمة في صناديق المعاشات.
٧. توفير الرعاية للأطفال في مكان العمل لمساعدة الأمهات العاملات من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، ومن ثم تحقيق التوافق وتعزيز الروابط والتضحية.

عاشراً: الأفكار المقترحة لأبحاث مستقبلية:

- تقترح الباحثة بعض الأفكار لبحوث مستقبلية والمتعلقة بموضوع البحث منها:
١. العلاقة بين جودة حياة العمل والالتصاق الوظيفي.
 ٢. أثر السمات الشخصية على علاقة القائد بتابعيه.
 ٣. أثر علاقة القائد بتابعيه على إبداع العاملين.
 ٤. أثر تمكين العاملين على الالتصاق الوظيفي.
 ٥. أثر الإخلال بالعقد النفسي على الالتصاق الوظيفي.
 ٦. أثر غموض الدور على علاقة القائد بتابعيه.
 ٧. مقدمات ونواتج الالتصاق الوظيفي.



المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الإمام، وفتي السيد، ٢٠١٠، البحث العلمي - إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي ، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع).
2. صبرة، خالد مصطفى، (٢٠١٢)، تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على اندماج الموظفين دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu Elanain, H. M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. **Management Research Review**, Vol. 37 No. 2, pp. 110-129.
2. Ansari, M.A., Hung, D.K.M. Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.28, No.8, pp.690 – 709.
3. Bal Taştan, S. (2014). Examination of The Relationship between Leader member Exchange (Lmx) Quality and Employee Job Performance in The Moderating Context of Perceived Role Ambiguity. **Int. Journal of Management Economics and Business**, Vol. 10, No. 22, pp. 211-234.
4. Bal Taştana, S. Davoudi, S. (2015). An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol.181, pp.23 – 32.
5. Bang, H. (2011). Leader–Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations: The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers. **Nonprofit Management & Leadership**, Vol. 22, No. 1, pp. 85-105.
6. Biddle, W. A. (2010). Intent to Stay: An Examination of the Impact of Job Embeddedness, Job Satisfaction and Job Search on Faculty Retention at Christian Colleges. **Ph. D. Dissertation**. Anderson University.



7. Caldarola, N. T. (2010). The Effects of Organizational and Occupational Commitment on Job Embeddedness and The Individual's Intent to Stay. **Ph.D. Dissertation**. TUI University, Cypress, California.
8. Cheng, Ch.-Y. (2014). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. **Journal of Business Research**, Vol. 67, pp. 1430–1438.
9. Chiu, H.-C. (2012). Job Embeddedness, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Moderating Effect of the Perceived Supervisor Support and Leader-Member Exchange Relationship. Master's Thesis. National Taiwan University of Science and Technology: Department of Business Administration.
10. Choi, D. (2013). Differentiated Leader-Member Exchange and Group Effectiveness: A Dual Perspective. **Ph. D. Dissertation**. The University of Iowa.
11. Chow, C. Lai, J. Raymond, L. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. **Tourism Management**, Vol. 48, pp. 362–369.
12. De Coninck, J.B. (2009). The effect of leader-member exchange on turnover among retail buyers. **Journal of Business Research**, Vol. 62, pp. 1081–1086.
13. Dienesch, R.M., and Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**, Vol.11, No. 3, pp. 618-634.
14. Gómez, C., Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. **Group & Organization Management**, Vol. 26 No. 1, pp. 53-69.
15. Halbesleben, J. R. B., and Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. **Work and Stress**, Vol. 22, No.3, pp. 242–256.
16. Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. **The Leadership Quarterly**, Vol. 22, pp. 271-281.
17. Hassell, C.E. (2005). An extension of the theory of job embeddedness: An investigation of effect on intent to turnover of United States air force members. **Master's Thesis**. Air University: Air Force Institute of Technology.

18. Holtom, B. C., and Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model to better understand voluntary turnover. **Journal of Management Issues**, Vol. 18, No. 4, pp. 335–352.
19. Hoyer, R. (2004). Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, Vol. 15, No. 1, pp. 55-70.
20. Johnson, A. E., Sachau, D. A., Englert, D. (2010). Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel. **Journal of Police and Criminal Psychology**, Vol. 25, pp. 75-89.
21. Karatepe, O.M., Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 37, pp. 27-35.
22. Kim, B.C.P., Lee, G. Carlson, K.D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29, pp. 591–597.
23. Kim, T.-Y., Liu, Z. Q., Diefendorff, J. M. (2015). Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. **Journal of Organizational Behavior**, Vol.36, No. 2, pp. 216-231.
24. Kuvaas, B., Buch,R., Dysvik,A. Haerem,T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. **The Leadership Quarterly**, Vol.23, pp. 756–765.
25. Law, K. S., Wang, H., Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 27, pp. 625–646.
26. Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. **Management Communication Quarterly**, Vol. 14, No. 4, pp. 574-589.
27. Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader–member exchange on innovativeness. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, No.6, pp. 670–687.
28. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.5, pp. 711–722.

29. Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, Vol. 24, No.1, pp. 43-72.
30. Liu, S. Lin, X. Hu, W. (2013). How followers' unethical behavior is triggered by leader-member exchange: The mediating effect of job satisfaction. **Social Behavior and Personality**, Vol.41, No. 3, pp.357-366.
31. Mallol, C. M., Holtom, B. C., Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in culturally diverse environment. **Journal of Business Psychology**, Vol.22, pp. 35-44.
32. Mardanov, I. T. Heischmidt, K. Henson, A. (2008). Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover. **Journal of Leadership and Organizational Studies** Vol. 15, No. 2, pp.159-175.
33. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 6, pp. 1102-1121.
34. Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R, Ruben, R., Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 20, No. 8, pp. 681 - 694.
35. Murdoch, S. (2015). The Effect of Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and the Effect of their Similarity of Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange Quality. **Ph. D. Dissertation**. Faculty of the Chicago School of Professional Psychology.
36. Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Job Embeddedness on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Commercial Banks in Egypt. **International Journal of Business and Management**, Vol. 10, No. 2, pp. 196-213.
37. Pundt, A. and Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 88, pp. 108-125.
38. Ramesh, A., and Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. **The Journal of Applied Psychology**, Vol. 95, No. 5, pp. 807-823.
39. Robinson, R.N.S., Kraljb, A., Solneta, D.J., Gohc, E., Callanaa, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel

- worker retention. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 36, pp. 101–109.
40. Sanders, J. W. (2015). The Relationships among Leader-Member Exchange, Off-the-Job Embeddedness, and Turnover Intention. **Ph.D. Dissertation**. Northcentral University, Arizona.
41. Shahriari, S. (2011). Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran. **Master's Thesis**. Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.
42. Shan, S. Ishaq, H. Shaheen, A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship. **Library Management**, Vol. 36, pp.70 – 85.
43. Takawira, N. (2012). Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff in a Higher Education Institution. . **Master's Thesis**. University of South Africa.
44. Tanova, C., and Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 19, No. 9, pp. 1553–1568.
45. Valentine, A. E. (2014). Leader–Member Exchange: A phenomenological study of the experiences of members who transitioned from the out-group to the in-group. **Ph.D. Dissertation**, Capella University.
46. Vidyarathi, P. R. (2010). Antecedents of job embeddedness: An examination of social exchange relationships and org. culture. **Master's Thesis**. (Chicago: Illinois).
47. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. Chen Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. **The Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, pp. 420-432.