



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.4; Oct. 2023

عدد أكتوبر 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور الدعم التنظيمي المُدرّك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية

والارتباط الوظيفي - دراسة ميدانية

The Role Perceived Organizational Support as Mediation in Relationship between Paternalistic Leadership and Job Engagement - A field Study

إعداد الباحث

د. محمد حسن أحمد مهدي

استاذ ادارة الاعمال المساعد-كلية التجارة-جامعة سوهاج

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى قياس دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة بدقة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد، واستخدم الباحث عينة قوامها ٣٤٥ مفردة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، واطهرت أيضاً ان الدعم التنظيمي المُدرَك يقوم بدور المُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، وبناءً على ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية.

الكلمات الدالة:

القيادة الأبوية، الدعم التنظيمي المُدرَك، الارتباط الوظيفي، المستشفيات الجامعية.

Abstract:

This study aimed to measure the role of perceived organizational support as a mediation variable in the relationship between paternalistic leadership and job engagement. To achieve this goal are designed questionnaires to measure variables of the study accurately. The study population consisted of all university hospitals employees in south Upper Egypt regions, and the researcher used a sample of 345 individuals. The study results showed a significant positive correlation between the paternalistic leadership and job engagement and also showed that perceived organizational support plays a mediation role in the relationship between paternalistic leadership and job engagement, then the researcher presented a set of scientific and practical recommendations.

Key words:

Paternalistic Leadership, Perceived Organizational Support, Job Engagement, University Hospitals.

مقدمة:

يُعد الارتباط الوظيفي ذا أهمية كبيرة في حياة المورد البشري، حيث أن الفرد المرتبط في العمل بدرجة عالية يعطي اهتماماً كبيراً لمهامه الوظيفية، ونجاحه في عمله مؤشر لتقدير الذات، وعلي العكس فإن الفرد المرتبط في العمل بدرجة منخفضة يشعر بوجود أشياء أخرى في الحياة أهم من عمله. ويقوم الارتباط الوظيفي على خلق بيئة عمل تمكن المورد البشري من ان يكون له تأثير في القرارات والإجراءات التي تؤثر في عمله، وتسهم إدارة المنظمة في تمكينه من المساهمة في التحسين المستمر لها.

ويعتبر موضوع الارتباط الوظيفي من الموضوعات الأساسية والضرورية لفهم السلوك في العمل، وذلك للدور الحيوي الذي يلعبه الارتباط الوظيفي في المنظمة، حيث أنه أداة الوصل بين الإنتاجية ونوعية الحياة الوظيفية، التي تجعل المورد البشري يبذل كافة الجهود للمحافظة علي عمله والالتزام بكافة متطلباته.

وتشير عديد من الدراسات الى ان القيادة الأبوية لها أثر إيجابي على المورد البشري في المنظمة، وان الصفات الخيرة والأخلاقية للقيادة الأبوية هي من العناصر الأساسية للقيادة الفعالة، كما ان سيطرة القائد كأب وقيامه بالرعاية الكاملة للمورد البشري في المنظمة وحرصه على رفاهيته له الأثر الكبير على سلوكه ومستوى أدائه في العمل. ويرى الباحث ان نمط القيادة الأبوية يلعب دوراً حيوياً في تغيير سلوك المورد البشري ويجعله مرتبطاً في العمل بدرجة عالية، والذي بدوره يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة.

ويمثل المورد البشري نقطة قوة للمنظمة، فهو المحرك الرئيس لأنشطتها وبدونه تصبح هيكل لمبني فارغ، ومن هنا أدركت المنظمة هذه القوة وسعت لدعمها من خلال الدعم اللازم له في المنظمة، وزيادة ادراكها لهذه الحقيقة من خلال تتبع المفاهيم التي من شأنها تزيد من طاقة هذا المورد البشري وارتباطه في العمل وزيادة فاعلية المنظمة، ومن ابرز هذه المفاهيم الدعم التنظيمي المُدرك، الذي كان ظهوره كمحصلة للسعي نحو تحقيق المفاهيم الإنسانية في المنظمة.

وبناءً على نظرية الدعم التنظيمي المُدرك، فان شعور المورد البشري بالعدالة وباهتمام من المنظمة برفايته وبالدعم الاشرافي المُدرك وبالمكافآت وظروف العمل المتميزة، ينعكس ذلك على تعزيز نواتج المورد البشري مثل: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وكذلك الحد من النواتج السلبية مثل: ضغوط العمل، ونية ترك العمل، والاحتراق الوظيفي (Xu & Yang, 2021).

وبناءً على ما سبق، يسعى الباحث الى اختبار العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، وفحص دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في هذه العلاقة لدي العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد.

أولاً: الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

يغطي هذا الجزء من الدراسة الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف الوقوف على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(أ) القيادة الأبوية: *Paternalistic Leadership*

يعرض الباحث في هذه الجزئية من الدراسة لمفهوم القيادة الأبوية، وأهميتها، وأهم أبعادها، وذلك كما يلي:

١ - مفهوم القيادة الأبوية:

ساهمت جهود الباحثين السابقين (Cheng & Wang, 2015; Chen & Kao, 2009; Cheng *et al.*, 2004; Min Wu, 2011) بوضع الأسس المبدئية للقيادة الأبوية، وتم تعريفه على انه نمط قيادي يجمع ما بين السلطة والانضباط مع الاحسان الأبوي والأخلاق العالية والتي تتضمن القيادة الخيرة، والأخلاقية، والسلطوية. وعرفها (Cheng *et al.*, 2006) بأنها نهج يجمع بين السلطة والانضباط القوي مع الاحسان الأبوي وبالأخلاق الكاملة والتي تصاغ في جو من المودة. كما عرفها (Gelfand *et al.*, 2007) على انها علاقة تبعية يمارس فيها القائد حياته الشخصية والمهنية للعاملين كأب وفي المقابل يتوقع منهم الاحترام والولاء.

وأيضاً عرفها (Hakimian *et al.*, 2014) على انها النمط القيادي الابوي والذي يجمع بين السلطة القوية والشعور بالقلق تجاه المرؤوسين وبذل الجهد لمراعاتهم. وأضاف (Chen *et al.*, 2014) تعريفاً للقيادة الأبوية بانها أسلوب قيادي موثوق فيه ويتميز بالإحسان الابوي والاستقامة الأخلاقية للقائد في اطار السلطة المخولة له.

ومن الجهود البحثية للقيادة الأبوية، دراسة (Hakimian *et al.*, 2014) والتي اسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والسلوك الإبداعي للموظفين. بينما اثبتت دراسة (Anwer, 2013) ان القيادة الخيرة لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي، والقيادة المستبدة لها أثر إيجابي على دوافع العاملين وان القيادة الأخلاقية ليست لها علاقة بنتائج الموظف، وان القيادة الأبوية تؤثر ايجابياً على نتائج الموظف.

كما توصلت دراسة (Tsia, 2012) الى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأبوية على المناخ الأخلاقي الجيد داخل محيط العمل بالنسبة للقيادة الخيرة، بينما العكس في حالة وجود القيادة السلطوية. بينما توصلت دراسة (Chen et al., 2014) الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، وعلاقة سلبية متمثلة في: القيادة السلطوية وبين تنمية الأداء الوظيفي للعاملين.

ويخلص الباحث الي مفهوم للقيادة الأبوية يتمثل في: انه نمط قيادي يقوم به القائد باستخدام العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين في العمل ومعاملتهم بإحسان ومودة والتزامه بالمبادئ الأخلاقية ليكسب ثقة وولاء المرؤوسين مع التركيز على الانضباط وخضوعهم للقواعد والتعليمات في المنظمة.

٢- أهمية القيادة الأبوية:

تكتسب القيادة الأبوية أهمية كبيرة لما لها من تأثير قوي على المورد البشري ونتائجها الفعالة في التغيير السلوكي له، وتبرز هذه الأهمية في الآتي:

١/٢ تحقق القيادة الأبوية زيادة المرونة في العمل والانخفاض في دوران العمل والولاء التنظيمي والعمل الجماعي (Tsia, 2012).

٢/٢ توفير الرعاية والمودة والتوجيه للمرؤوسين في وظائفهم وحياتهم الشخصية مع الحصول على نتائج إيجابية منهم كالولاء والاحترام والالتزام والأداء والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية (Cheng & Wang, 2015).

٣/٢ قدرتها على التماس الثقة العاطفية من المرؤوسين، وإبراز الدور المهم للقائد الأبوي في تحفيزهم للحصول على الوفاء بالمعايير العالية لأداء الوظيفي (Chen et al., 2014).

٤/٢ انها ترتكز على كل من: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وتتطوي على الاحترام الطوعي الذي يعزز الثقة والالتزام والاحترام في علاقات المرؤوسين مع القائد والذي بدوره يؤدي الى احترامه وتقبل سلطته (Wu et al, 2012).

٣- أبعاد القيادة الأبوية:

اتفق الباحث في الدراسة الحالية مع عديد من الباحثين السابقين على ثلاثة ابعاد للقيادة الأبوية، وذلك كما يلي:

١/٣ القيادة الخيرة: *Benevolent Leadership*

يقصد بالقيادة الخيرة بأنه يجب علي القادة استخدام الخير مع المرؤوسين، وعليه يجب ان يقدم المرؤوسين الولاء والعرفان تجاه القادة (Tsia, 2012). ويعرفها (Lee et al., 2018) بانها القيادة التي يبذل فيها القادة مجهود كبير للحصول على نتائج إيجابية من اجل الرفاهية والصالح العام للمرؤوسين. بينما يشير (Hou et al., 2019) بانها القيادة التي يقدم فيها القادة الرعاية والحماية الي المرؤوسين وفي المقابل انتظار الثقة من المرؤوسين. وتُعرف ايضاً بانها مساعدة القادة للمرؤوسين بالاهتمام الشخصي بالرفاهية الشخصية لهم وتغطية الاحتياجات العاطفية لهم وتحديد الخيار الأنسب لهم (Cankaya, 2020).

٢/٣ القيادة الأخلاقية: *Ethical Leadership*

يقصد بالقيادة الأخلاقية سلوك القائد الذي يهتم بالسعي الي الفضائل الشخصية المتميزة مثل: النزاهة والانضباط الذاتي (Chou et al., 2015)، ويعرفها آخر بانها الفضائل الشخصية للقائد ذات الاخلاق الحميدة مثل: النزاهة، وعدم الانانية مما يشجع العاملين على التعرف علي القائد (Shakeel et al., 2019). ويشير (Abbas et al., 2020) بانها النمط القيادي الذي يتطلب من القائد اظهار صفاته الحميدة واخلاقه العالية للمرؤوسين، وان يكون شخصاً متميزاً بالقدوة الحسنة لهم، مما يؤثر على المرؤوسين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ولا يتوافر لديهم نية ترك العمل. ويمكن القول بان القائد الأخلاقي هو قائد يمتاز بالأخلاق الحميدة العالية ويتصف بالنزاهة والعمل بتقاني فهو قدوة يُحتذي بها (Xiaomeng & Kthryn, 2010).

٣/٣ القيادة السلطوية: *Authoritarian Leadership*

تشير القيادة السلطوية الي سلوك القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة، وسيطرته على مرؤوسيه، ويطلب بالطاعة له من قبل المرؤوسين (Chen & Kao, 2009; Cheng et al., 2004). كما يشير (Mu et al., 2012) الي ان القيادة السلطوية بانها تركز على السلطة المطلقة، والسيطرة الكاملة على المرؤوسين وتجعلهم يشعرون بالاضطهاد وعدم الارتياح وتؤدي الي توتر العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين. بينما يري (Cankaya, 2020) ان القيادة السلطوية أسلوب القائد الذي لا يوفر فيها الحرية للمرؤوسين في مكان عملهم ويتم معاقبتهم والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة. ويرى (Adiguzel, 2019) ان القيادة السلطوية يقصد بها نزعة القائد بالانغماس في السلوك التسلطي وسعيه لتحقيق المصلحة الذاتية واستقلال المرؤوسين. ويمكن القول ان القيادة السلطوية تشير الي سلوك القادة الذين يحبون السلطة والسيطرة والهيمنة، فالقيادة السلطوية يمكن ان تقلل من ثقة المرؤوسين واحساسهم

بالظلم وعدم الارتياح والقلق وشعورهم بالاضطهاد وغضبهم من القائد، حيث تكون العلاقات بين القائد السلطوي والمرؤوسين علاقة سلبية.

(ب) الارتباط الوظيفي: *Job Engagement*

يعرض الباحث في هذه الجزئية من الدراسة، مفهوم الارتباط الوظيفي، وأهميته، وابعاده، وذلك كما يلي:

١ - مفهوم الارتباط الوظيفي:

يُعد الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة والتي لا زالت موضع جدل أكاديمي، فيري (Leong, 2003) ان الارتباط الوظيفي حالة من ادراك المورد البشري لمدي توافمه النفسي مع عمله، وذلك اذا توافر للعمل القدرة على اشباع حاجاته الواضحة والمتوقعة. بينما يصفه (Bhatia, 2012) بأنه درجة ارتباط المورد البشري بعمله، والتي تؤثر علي أدائه في شتي مجالات الحياة. كما يقصد ايضاً بالارتباط الوظيفي الانجذاب الجسدي والعقلي والشعوري للمورد البشري عند قيامه بعمل ما في المنظمة (Raymond & Mjoli, 2013). وايضاً تم تعريفه على انه ارتباط والتزام العاملين تجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراقهم تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لرفع مستوى الأداء في العمل لصالح المنظمة (Sharmila, 2013).

ومن الجهود البحثية للارتباط الوظيفي، دراسة (Sheikh & Nlwman, 2013) والتي توصلت الي ان القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي علي الارتباط الوظيفي، وان القيم الثقافية لها أثر إيجابي علي العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي. بينما أظهرت دراسة (Chughtai, 2008) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي، كما ان الالتزام التنظيمي يتوسط هذه العلاقة، ووجود علاقة بين الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما اكدت دراسة (Khan et al., 2011) على ان التغيير التنظيمي الذي يتبعه اتصالات فعالة تولد المشاعر الإيجابية، مما يزيد من مستوى الارتباط الوظيفي.

كما توصلت دراسة (Ho, 2006) الي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قيم العمل والارتباط الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي. واطهرت دراسة (Bhatia, 2012) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيم الجوهرية والارتباط الوظيفي. كما أظهرت دراسة (Khan & Jam, 2011) وجود أثر إيجابي للارتباط الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Raymond & Mjoli, 2013).

ويخلص الباحث الي مفهوم للارتباط الوظيفي يتمثل في: *درجة الارتباط والمشاركة الفعالة والاندماج والاستغراق التي يوجه فيها المورد البشري كل طاقاته الجسدية والعاطفية والمعرفية نحو انجاز عمله.*

٢- أهمية الارتباط الوظيفي:

تبرز أهمية الارتباط الوظيفي كونه يُعد واحداً من اهم المداخل التي تستخدم لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، وارتباطه بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كان الموظف أكثر ولاءً والتزاماً لعمله وللمنظمة ككل، كما ان للارتباط الوظيفي أهمية كونه يؤثر على إنتاجية وكفاءة العامل، ويعتبر أيضاً مهماً في خلق وزيادة تحفيز العاملين، ويساعد في تقييم الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم، واخيراً ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يقلل من معدلات الغياب والتأخير عن العمل (*Khan & Jam, 2011*).

٣- ابعاد الارتباط الوظيفي:

اتفق الباحث في هذه الدراسة الحالية مع عديد من الباحثين السابقين علي ثلاثة ابعاد للارتباط الوظيفي، وذلك كما يلي:

١/٣ الحيوية في العمل: *Activity*

يقصد بالحيوية في العمل مزيج من المشاعر الإيجابية التي تحدث اثناء أداء المهام الوظيفية، بمستوى عالي من الطاقة الشعورية والحيوية الإدراكية (*Little et al., 2011*). ويرى آخر بانه مستوى عالي من الطاقة والمرونة العقلية والرغبة في استثمار الجهد بالعمل والمثابرة حتى مع مواجهة القيود والصعوبات (*Pandey & David, 2013*).

وتوضح نظريات علم النفس ان المشاعر الإيجابية تولد النشاط الذي يؤدي الى الارتباط الوظيفي في العمل، حيث تشير نظرية نموذج التغير العاطفي وتؤكد على ان الارتباط العالي ينتج من خلال مزيج من المشاعر الايجابية والسلبية، فالتحرك في المواقف يكون من خلال المشاعر الإيجابية والسلبية (*Bledow et al., 2011*). وأكدت أيضاً نظرية البناء والتوسيع للمشاعر الإيجابية بان المشاعر الإيجابية ينتج عنها أداء افضل وامثل، ويحقق النمو والرفاهية مع مرور الزمن، واتفقت دراسة كل من: (*Oerlemans et al., 2014; Ouweneel et al., 2012*) على ما أكدته هذه النظرية.

٢/٣ التفاني في العمل: *Dedication*

يقصد بالتفاني في العمل الالتزام القوي من الموظفين على أداء مهام وظائفهم في الوقت المحدد واستثمار الوقت الإضافي والطاقة. والمشاركة القوية في العمل والشعور بالإلهام والفخر والحماس (Wildermuth & Pauken, 2008). ويرى (Grant, 2008) ان التفاني في العمل هو السلوكيات المبنية على الالتزام والضببط الذاتي، مع استثمار الوقت الإضافي والطاقة، والمبادرة المستمرة حتي مع صعوبة المهام وذلك بهدف تحقيقها في الوقت المحدد. ويعرفه (Schaufeli et al., 2006) بأنه المشاركة القوية في العمل وتجربة الإحساس بالأهمية والإلهام والفخر والحماس والتحدي خلال أداء الوظيفة.

واتفق عديد من الباحثين على وجود أربعة خصائص يلزم توافرها كي يتحقق التفاني في أداء العمل وهي: الشعور بالمعني في العمل، والحماس في العمل، والإلهام في العمل، والفخر والتحدي في العمل.

٣/٣ الانهماك في العمل: *Preoccupation*

ويشير الانهماك في العمل الى التركيز علي أداء مهام الوظيفة بصورة كاملة مع شعور الفرد بمرور الوقت بسرعة، وصعوبة ان يفصل الفرد نفسه عن أداء العمل، وشعوره بالسعادة اثناء أداء مهام الوظيفة في العمل (Oerlemans et al., 2014). واطهرت دراسة (Joo & Lee, 2017) ان الأداء يزداد مع زيادة مستويات السعادة لدي الفرد، ولها تأثيراً مباشراً على تحسين الأداء، كما تؤدي الى بذل مزيد من الجهد وتعزيز أداء المنظمة.

ان الانهماك في العمل وقت زمني يقضيه الموظف في التفكير بمهامه وشدة التركيز التي تجعله بحالة تحفيزية مرتبطة بمشاعر إيجابية اثناء الانهماك في عمل يستمتع به ومرتبطة ذلك بالسعادة او الاهتمام ، أي توافر المشاعر الإيجابية لدي الفرد اثناء تفكيره وشدة تركيزه في العمل (Pandey & David, 2013)

(ج) العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي:

تلعب القيادة الأبوية دوراً مهماً في المنظمات في السنوات الأخيرة، نظراً لأهميتها والعوائد الناتجة منها على المنظمات. كما يعتبر الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة في المنظمات، كونها ترفع من كفاءة هذه المنظمات وتزيد من إنتاجيتها.

ويسهم نجاح القائد الابوي في المنظمات في رفع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره يؤدي الى رفع مستوى أداء المنظمات، كما ان ذلك يؤدي الى ان الموظفين سينظرون الى عملهم بأنه ذو معني اكبر من ذي قبل، مما يجعلهم يهتمون بأهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية علي حد سواء.

(د) الدعم التنظيمي المُدرَك: *Perceived Organizational Support (POS)*

يعرض الباحث في هذه الجزئية من الدراسة، لمفهوم الدعم التنظيمي المُدرَك، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، وذلك كما يلي:

١- مفهوم الدعم التنظيمي:

يقصد بالدعم التنظيمي المُدرَك مقدار ما يدركه الموظفون تجاه المنظمة التي يعملون بها باهتمامها بهم، وتتمين مساهماتهم ومجهوداتهم، واعتنائها بهم ورعايتها لهم (*Eisenberger et al., 2002*). ويرى (*Masterson et al., 2000*) أن الدعم التنظيمي المُدرَك هو ادراك الموظفين لتقدير المنظمة التي يعملون بها لهم، لتوقعاتهم للنتائج المترتبة على جهودهم. حيث كلما زاد اهتمام المنظمة وتقديرها للموظفين كلما بذل الموظفون جهداً أكبر في المنظمة لتحقيق أهدافها. وعرفه (*Rhoades & Eisenberger, 2002*) بأنه التوزيع العادل للمكافآت المادية والمعنوية في العمل التي تمنح للموظفين مقابل المجهودات المبذولة، لتحقيق أهداف المنظمة والتي تدل على تقدير المنظمة لهم.

ويعرفه (*Paille et al., 2013*) بأنه توقع الموظفين حصولهم على المنافع التي دفعتهم للعمل بالمنظمة التي يعملون بها، سواء كانت دوافع مادية ملموسة أو دوافع ضمنية تشعرهم بتحقيق لذاتهم. ويشيرا (*Cropanzano & Mitchell, 2005*) الي أن مفهوم الدعم التنظيمي المُدرَك ينبثق من نظرية التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة، لمساهمتها في تفسير الدوافع بين الأفراد والجماعات في السلوكيات المتبادلة، ويعكس الدعم التنظيمي المُدرَك لنوعية التبادل الاجتماعي في العلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل، والذي يترتب عليها الكثير من النتائج المؤثرة علي الموظف والمنظمة معاً. ويُخلص الباحث الي مفهوم للدعم التنظيمي المُدرَك يتمثل في: *ادراك الموظفين في المنظمة بأنها تهتم بهم وتقدر جهودهم، بما يعود عليها بالنتائج الإيجابية، وذلك لتحسين وتطوير مستوى أدائها.*

٢- أهمية الدعم التنظيمي المُدرَك:

تظهر أهمية الدعم التنظيمي المُدرَك في الآتي:

١/٢ يساعد في زيادة الجهد المبذول من الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وكذلك في تنمية الاتجاهات الايجابية للموظفين، لتساعدهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة والسعي لتحسينها باستمرار، وأيضاً في تقليل الآثار السلبية لسلوكيات وتصرفات الموظفين داخل المنظمة.
٢/٢ يساعد في توفير بيئة عمل مناسبة تظل من مُعدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به الموظفون (*Ring, 2005*).

٣/٢ يدعم الاتجاهات نحو العمل الإبداعي في المنظمة، ويقود المديرين الى التزامهم التنظيمي لتنمية الموظفين (Mauseth, 2008) .

٤/٢ يؤدي الي زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدي الموظفين، فكلما توافر الدعم التنظيمي المُدرك لهم، أدى الى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم (Rhoades et al., 2001; Eisenberger et al., 2001) .

٥/٢ يخلق موظفين لديهم القدرة الابداعية في العمل، حيث أنه عندما يدرك الموظف أن المنظمة تدعمه تنظيمياً كما يجب أن يكون، فإنه يسعى للنهوض بالمنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري (Mummedy, 2008).

٣- العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المُدرك:

تظهر العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي المُدرك في الآتي:

١/٣ العدالة التنظيمية *Organizational Justice*: يقصد بها العدالة في الاسلوب المستخدم من المدير في التعامل مع الموظفين علي المستوى الوظيفي والانساني (Colquitt et al., 2001). ويرى (Cohen-Charash & Spector, 2001) أنه يوجد ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية. ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية بأنواعها، تقدم للموظفين رسالة ضمنية تعني التقدير والاحترام والمراعاة، والرعاية، والاعتراف، الأمر الذي يساعد ويسهم في منظور الدعم التنظيمي المُدرك لدي الموظفين.

٢/٣ الدعم القيادي *Leadership Support*: ويقصد به سلوك القادة لمساندة الموظفين في المنظمة، ويشير الي درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها الموظفين من رؤسائهم في المنظمة (Eisenberger et al., 2002) . ويرى الباحث أن الدعم القيادي يعكس الاعتقاد الذي يقوم الموظفون به بشأن جودة وطبيعة العلاقة بينهم وبين القادة، ومدى تقييم القادة لجهودهم المبذولة في المنظمة.

٣/٣ المشاركة في اتخاذ القرارات *Participation in Decision Making*: يتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر المهارات والقدرات الخاصة للموظفين، وإيمان إدارة المنظمة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لما ينتج عن الجهود المشتركة من قرارات فعالة، وأن الموظفين يبنون احساسهم بالدعم التنظيمي المُدرك علي عديد من العوامل منها مشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنظمة (السلوم، ٢٠١٣).

٤/٣ دعم وتأكيد الذات *Self Esteem* : يقصد به اعتقاد الموظفين بقدرتهم في المنظمة على تلبية وتحقيق احتياجاتهم من خلال مشاركتهم الايجابية في أدوار مختلفة في المنظمة، حيث أن

الموظفين الذين يمتلكون مستوى عالي من تأكيد الذات يكون لديهم اتجاهات موجبة نحو المنظمة، وأداء متميز عن غيرهم من زملائهم الذين يمتلكون مستوى منخفض من تأكيد الذات (السكرانية، ٢٠١٥).

ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في هذه الجزئية مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(أ) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي:

نظراً لوجود علاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، لذا كان لا بد من المزيد في الاهتمام البحثي لهذه العلاقة في الوقت الراهن، ومن أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، دراسة (Den Hartog & Belschak, 2012) والتي اثبتت انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأخلاقية وارتباط العاملين بالعمل، حيث كان للقائد الأخلاقي دوراً مهماً في تحفيز العاملين على الارتباط القوي بالعمل والاستغراق فيه. وتوصلت دراسة (Zemguliene, 2013) الي وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، وذلك ناتج من الصفات الشخصية للمشرف كقائد أخلاقي. وتوصلت دراسة النفراوي (٢٠٢٠) الى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على الارتباط الوظيفي، كما اسفرت عن ان المناخ الأخلاقي يتوسط العلاقة بينهما.

كما كشفت دراسة مؤمني (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي لمديري المدارس بالتربية والتعليم في الأردن محل الدراسة. وتوصلت دراسة (Xu et al., 2018) ان القيادة الخيرة ترتبط ايجابياً بانخراط العاملين في العمل، وبالتالي سلوكياتهم في تحمل المسؤولية. واسفرت دراسة (Ashfaq, 2021) الي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين، وبالتالي الفهم لسلوك الموظف في وجود القيادة الأخلاقية التي تمكن دعم القائد للموظفين من استثمار مواردهم في نتائج إيجابية.

بينما كشفت دراسة (Ahmad & Gao, 2018) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي للعاملين في العمل، وان التمكين النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بينهما، الي جانب ذلك يخفف التوجيه عن بُعد القوة العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والتمكين النفسي، بالإضافة الى التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية عن انخراط الموظف في العمل من خلال التمكين النفسي. كما اشارت دراسة (Adnan et al., 2020) الى ان الارتباط الوظيفي يعزز الأداء الأمثل للموظفين في اطار تنظيمي، واقترحت اطاراً يربط بين الارتباط الوظيفي في العمل والقيادة الأخلاقية.

ويخلص الباحث من عرضه للجهود البحثية المبذولة في العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، فكما كانت ابعاد القيادة الأبوية جيدة ومتميزة، كلما ادي ذلك الى وجود العلاقة الإيجابية بينها وبين الارتباط الوظيفي في العمل.

(ب) الدراسات السابقة التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط أو مُعدل:

تناولت الجهود البحثية السابقة موضوع الدعم التنظيمي المدرك من زوايا متعددة، وفيما يلي أهم الجهود البحثية التي تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط تداخلي او مُعدل في العلاقة بين أي متغيرين، ومن أهمها دراسة (ريان ، ٢٠٠٠) والتي تُعد من ابرز الجهود البحثية التي توصلت الي وجود تأثير معنوي لإدراك الدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وكل المتغيرات الموقفية محل الدراسة. بينما توصلت دراسة (Jawahar et al., 2007) ان الدعم التنظيمي المدرك يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين صراع الدور وابعاد الاحتراق الوظيفي. وكذلك أظهرت دراسة (Hur et al., 2015) ان الدعم التنظيمي المدرك متغير وسيط يؤثر في العلاقة بين استراتيجيات العمل العاطفي والنواتج المرتبطة بالعمل.

وتعرضت دراسة (الشنطي، ٢٠١٥) للأداء الوظيفي في شكل سلوكيات الدور الأساسي كمرتبط محتمل ناتج لإدراك الدعم التنظيمي. وقد خلصت الدراسة الي ان الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً مُعدلاً في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي.

كما بينت دراسة (Virgolino et al., 2017) الدور المُعدل المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ابعاد العقد النفسي وابعاد الاحتراق الوظيفي وكذلك بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي. وأكدت دراسة (Wu et al., 2018) ان التأثير المُعدل للدعم التنظيمي المدرك يخفف من تأثير الصراع على الاحتراق الوظيفي. كما توصلت دراسة (Cheng & Yi, 2018) الى ان الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً مُعدلاً في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي.

بينما كشفت دراسة (Alyamy & Loh, 2020) عن عدم وجود تأثير مُعدل للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين الضغوط وابعاد الاحتراق الوظيفي. بينما اثبتت دراسة (Srivastava & Agrawal, 2020) ان للدعم التنظيمي المدرك دوراً مُعدلاً في العلاقة بين المقاومة للتغيير والنية لترك العمل.

كما اشارت دراسة (Xu & Yang, 2021) أيضاً ان للدعم التنظيمي المدرك دوراً مُعدلاً في العلاقة بين الضغوط الوظيفية وابعاد الاحتراق الوظيفي متمثلاً في: الانهاك، وعدم الكفاءة، بينما لا يؤثر بالنسبة لُبُعد السخرية. وكشفت دراسة (Chen & Eyoun, 2021) عن دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير

مُعدل في تقوية العلاقة الإيجابية بين عدم الامن والانهاك العاطفي. وتوصلت دراسة (عباس، ٢٠٢٢) الى وجود علاقة بين التدوير الوظيفي والاحتراق الوظيفي، وان الدعم التنظيمي المُدرَك له دوراً مُعدلاً في هذه العلاقة.

ويخلص الباحث من عرضه للجهود البحثية المبذولة في الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير وسيط أو مُعدل، الى أن الدعم التنظيمي المُدرَك يلعب دوراً مُعدلاً في كثير من العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهذا يدعم الدراسة الحالية في ان متغير الدعم التنظيمي المُدرَك يلعب دوراً هاماً كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي.

(ج) تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال سرد الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، يخلص الباحث منها للوصول الي النقاط التالية:

- كشفت الدراسات السابقة ومن أهمها: (Den Hartog & Belschak, 2012; Zemguliene, 2013; Xu et al., 2018; Ashfaq, 2021; Ahmad & Gao, 2018; Adnan et al., 2020)، عن اهم أبعاد القيادة الابوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وكشفت أيضاً عن اهم أبعاد الارتباط الوظيفي متمثلة في: الحيوية في العمل، والنقاني في العمل، والانهماك في العمل. وعليه تقوم الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بينهما بشكل متكامل، وذلك من خلال الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بينهما.
- كشفت الدراسات السابقة عن العلاقة السببية ذات الاتجاه الواحد بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي وأثرها المباشر، ولكن يبدو غائباً في الدراسات السابقة كيفية عمل ابعاد القيادة الابوية في المنظمات، حيث أن التوافق العام هو أن هذه الابعاد لا تؤدي مباشرة الى الارتباط الوظيفي، بل نتيجة تأثير بعض الموارد في المنظمة، وهذا ما تتناوله الدراسة الحالية بإدخال الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بينهما (الفجوة البحثية).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ادخال الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين متغيرين على الأقل مثل دراسة كل من: (Jawahar et al., 2007; Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Wu et al., 2018; Cheng & Yi, 2018; Xu & Yang, 2021; Chen & Eyoun, 2021)، وهذا يدعم الدراسة الحالية في ان الدعم التنظيمي المُدرَك يلعب دوراً هاماً كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ادخال الدعم التنظيمي المُدرِك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الابوية والارتباط الوظيفي، حيث لا تقوم دراسة-على حد علم الباحث- بدراسة هذه المتغيرات، وكذلك تختلف في مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة تم تطبيقها على المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، مما يدعم ذلك أهمية الدراسة الحالية.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤلات الدراسة وفروضها، والعلاقات ما بين متغيراتها.

يتبين مما سبق اختلاف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، الأمر الذي يجعلها إضافة في بحوث إدارة الأعمال بصفة عامة، وبحوث إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة.

ثالثاً: موضوع الدراسة:

تأثرت اغلب المنظمات في الوقت الحالي بشكل كبير بالظروف الحالية، حيث انها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، لذا فإنها تتطلب وجود قيادات مرنة توجه مرؤوسيهها بالشكل السليم، فهناك حاجة ضرورية الي وجود القيادة الأبوية كمفهوم سلوكي يدعم كل من يريد ان يرتقي بالمنظمة الي التميز والازدهار، بالإضافة الي ايمان المرؤوسين بتلك القيادة كأسلوب للمساعدة وتقديم يد العون لإنجاز الاعمال وتحقيق الآمال. فالقيادة الأبوية تسعى دائماً الي بناء وترسيخ الثقة مع المرؤوسين من اجل خلق نوع من التفاعل للوصول الي افضل النتائج.

ولم تعد المنظمات حالياً تنظر الي الافراد من منظور العلاقة أحادية الجانب التي تكون فيها المنظمة هي الطرف الحاكم في العلاقة، اذ اصبح ضرورياً ان تقدم العلاقات على النظرة التكاملية بين الطرفين، وذلك بهدف زيادة مستوى الإنجاز والايجابية والارتباط الذهني بالعمل.

وتشير مراجعة الادبيات في هذا الموضوع الي وجود فجوة بحثية متمثلة في قلة الاهتمام بتأثير الدعم التنظيمي المُدرِك كأحد اهم الاليات التنظيمية التحفيزية على علاقات الارتباط الوظيفي بصفة عامة، وان التأثير المُعدل للدعم التنظيمي المُدرِك على العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي غير مكتشف وغير مُختبر من الناحية التطبيقية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد في مصر. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية وابعاد الارتباط الوظيفي واختبار دور الدعم التنظيمي المُدرِك كمتغير مُعدل في هذه العلاقة في المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد؟ وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- (أ) هل توجد اختلافات في ادراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرِك ترجع الي المسمى الوظيفي؟
- (ب) ما طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية وابعاد الارتباط الوظيفي؟
- (ج) ما دور الدعم التنظيمي المُدرِك كمتغير مُعدل في العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية وابعاد الارتباط الوظيفي؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) تحديد مدى وجود اختلافات في ادراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك والتي ترجع الي المسمى الوظيفي.
- (ب) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي.
- (ج) قياس دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي.
- (د) المساهمة في تقديم مجموعة توصيات تساعد في توافر القيادة الأبوية من خلال الدعم التنظيمي المُدرَك والتي تؤدي الي التغيير والتعديل في مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في العمل، وكذلك التوصل للدلالات النظرية والتطبيقية التي قد تساعد المسؤولين والباحثين في فهم وتعمق لموضوع الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

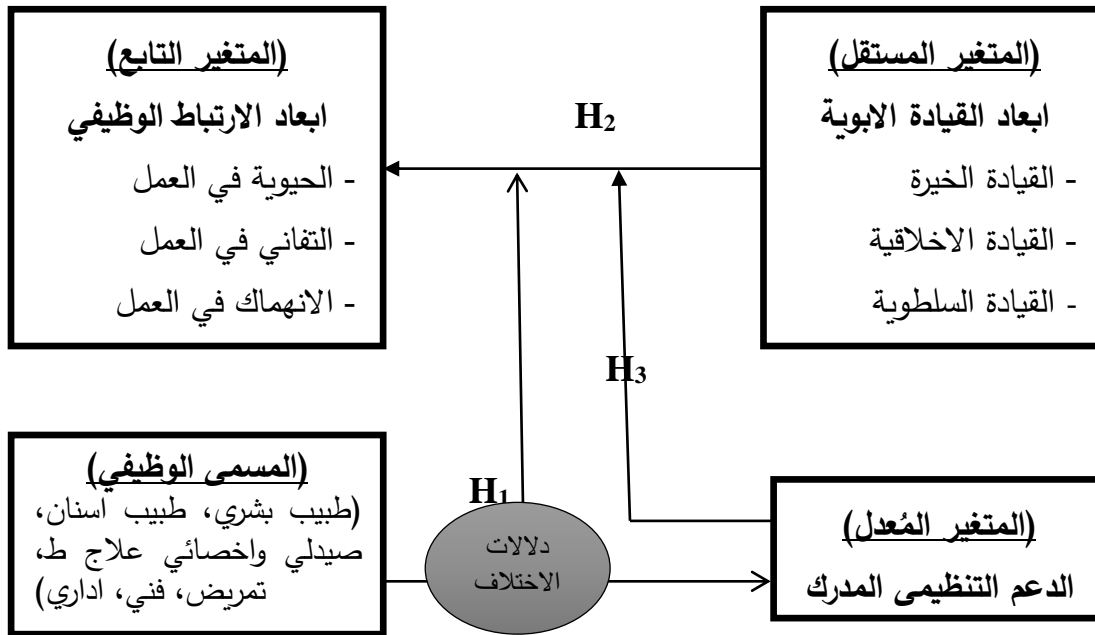
- (أ) **من الناحية العلمية:** تمثل المتغيرات التي تناولها الباحث في الدراسة الحالية اضافة للمعرفة في مجال إدارة الاعمال بصفة عامة، ومجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، والتي قد تفيد الدارسين والباحثين والقائمين على التدريس في هذا المجال، وكثير من المجالات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث ان الاهتمام بهذا الموضوع كان محدود من قِبَل الباحثين وغير كافٍ.
- (ب) **من الناحية العملية:** من المتوقع ان نتائج الدراسة الحالية تساعد المسؤولين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة، علي الفهم المتعمق للإيجابيات المترتبة على القيادة الأبوية، بما تسهم في رفع مستوى وكفاءة الارتباط الوظيفي للعاملين في العمل بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وذلك في وجود أداء قوي ومتميز للدعم التنظيمي المُدرَك، والذي يؤدي بدوره الي ارتباط العاملين جسدياً وذهنياً بمجال العمل، وعليه يؤدي ذلك الي تحسين في مستوى أداء المستشفيات الجامعية بصفة عامة، وذلك من خلال تحليل وابرار العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي من خلال التأثير المُعدل للدعم التنظيمي المُدرَك في هذه العلاقة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

سادساً: خطوات منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة لمتغيراتها، بالاعتماد على عديد من المراجع المختلفة، وتم تحليل هذه المتغيرات واختبار الفروض من خلال قائمة استقصاء مُعدة لعينة الدراسة، كأسلوب قياس معتمد عليه في جمع البيانات الوصفية. واتبع الباحث في الدراسة الميدانية الأساليب العلمية والمتعارف عليها، وذلك كما يلي:

(أ) نموذج الدراسة:

يقترح الباحث في الدراسة الحالية نموذجاً للدراسة مبني على متغيرات الدراسة متمثلة في: ابعاد القيادة الأبوية (المتغير المستقل)، وابعاد الارتباط الوظيفي (المتغير التابع)، والدعم التنظيمي المُدرك (المتغير المُعدل)، ويوضح الشكل التالي رقم (١) العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمُعدلة:



شكل رقم (١)
نموذج الدراسة المقترح

المصدر: الشكل من إعداد الباحث، معتمداً على الخلفية النظرية للدراسة.

(ب) متغيرات الدراسة وأداة الدراسة واختبارها:

ومن النموذج المقترح للدراسة، يتبين أنه يوضح المتغيرات التالية:

١- القيادة الأبوية (المتغير المستقل):

يقصد بالقيادة الأبوية بأنها نمط قيادي يقوم به القائد باستخدام العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين في العمل ومعاملتهم بإحسان ومودة والتزامه بالمبادئ الأخلاقية ليكسب ثقة وولاء المرؤوسين مع التركيز على الانضباط وخضوعهم للقواعد والتعليمات في المنظمة، وتم قياس القيادة الأبوية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية بعدد عبارات من (١-١٥) في القسم الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستقصاء) للدراسة، والمتعلقة بإدراكات مفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، موزعة بواقع خمس عبارات لكل بُعد منها علي الترتيب. وتم اشتقاقها من استقصاء الباحثين السابقين (Cheng & Wang, 2015; Chen & Kao, 2009; Cheng et al., 2004; Min Wu, 2011) وذلك بعد قيام الباحث بإجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع بيئة المستشفيات الجامعية محل الدراسة. وتم استخدام *Likert Scale* الخماسي الذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) وغير موافق تماماً (١)، حيث تقوم مفردات العينة باختيار احداها، ويعنى التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة القيادة الأبوية، بينما يعنى التقدير المنخفض تدنيها. وأشارت معظم الجهود البحثية السابقة التي استخدمت القيادة الأبوية، أن معامل الثبات الفا كرونباخ للمقياس تراوحت ما بين (٠,٧١، ٠,٨٩)، وهذا يدل على توافر درجة عالية من الثبات للأداة المستخدمة في الدراسة.

٢- الارتباط الوظيفي (المتغير التابع):

يقصد بالارتباط الوظيفي درجة الارتباط والمشاركة الفعالة والاندماج والاستغراق التي يوجه فيها المورد البشري كل طاقاته الجسدية والعاطفية والمعرفية نحو انجاز عمله، وتم قياس الارتباط الوظيفي كمتغير تابع للدراسة بأبعاده المتمثلة في: الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل، بعدد عبارات من (١٦-٣٠) بالقسم الأول من أداة الدراسة المرفقة (قائمة الاستقصاء)، موزعة بواقع خمس عبارات لكل بُعد منها علي الترتيب، متعلقة بإدراكات مفردات عينة الدراسة بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، وتم اشتقاقها من استقصاء دراسات كل من: (Sheikh & Nlwman, 2013; Chughtai, 2008; Khan et al., 2011; Ho, 2006; Khan & Jam, 2011; Tang, 2010; Raymond & Mjoli, 2013) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع بيئة المستشفيات الجامعية محل الدراسة. وتم استخدام *Likert Scale* الخماسي كما في المتغير السابق، ويعنى التقدير المرتفع على هذا المقياس ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي، بينما يعنى التقدير المنخفض تدنيها. وأشارت أغلبية الجهود البحثية السابقة التي استخدمت الارتباط الوظيفي، أن معامل الثبات الفا كرونباخ للمقياس تراوحت ما بين (٠,٧٤، ٠,٨٩)، وهذا يدل على توافر درجة عالية من الثبات للأداة التي أستخدمت في الدراسة.

٣- الدعم التنظيمي المُدرَك (المتغير المُعدل):

يقصد بالدعم التنظيمي المُدرَك ادراك الموظفين في المنظمة بأنها تهتم بهم وتقدر جهودهم، بما يعود عليها بالنتائج الإيجابية، وذلك لتحسين وتطوير مستوى أدائها، وتم الاعتماد في تحليل وقياس متغير الدعم التنظيمي المُدرَك على الدراسات السابقة التالية: (Jawahar et al., 2007; Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Wu et al., 2018; Cheng & Yi, 2018; Alyamy & Loh, 2020; Srivastara & Agrawal, 2020; Xu & Yang, 2021; Chen Eyoun, 2021)، وتم قياس الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في الدراسة الحالية بعدد عبارات من (٣١-٣٨) بالقسم الاول بقائمة الاستقصاء للدراسة كمتغير مُعدل.

وقام الباحث باختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة الحالية، واختبار الثبات للمتغيرات استخدم معامل *Cornbach Alpha*، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم وذلك في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس ذات الأسئلة المتعددة. وفيما يتعلق باختبار صدق المقياس، والذي يقيس مدى ملائمة في قياس متغيرات الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا (العَبَاسِي، ٢٠١٠)، والتي بناءً عليها يتحدد مدى صلاحية المقياس. ويوضح الجدول التالي رقم (١) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (١)

نتائج اختبار مقياسي الثبات والصدق للمتغيرات

م	متغيرات الدراسة	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (*)
١	القيادة الخيرة	(٥ - ١)	٠,٨٢	٩١,٠
٢	القيادة الأخلاقية	(١٠ - ٦)	٠,٧٦	٠,٨٧
٣	القيادة السلطوية	(١٥ - ١١)	٠,٧٨	٨٨,٠
٤	القيادة الأبوية كإجمالي	(١٥ - ١)	٠,٧٨	٠,٨٨
٥	الحيوية في العمل	(٢٠ - ١٦)	٠,٨١	٩٠,٠
٦	التفاني في العمل	(٢٥ - ٢١)	٠,٨٣	٠,٩١
٧	الانهاك في العمل	(٣٠ - ٢٦)	٠,٧٩	٠,٨٩
٨	الارتباط الوظيفي كإجمالي	(٣٠ - ١٦)	٠,٨١	٠,٩٠
٩	الدعم التنظيمي المُدرَك	(٣٨ - ٣١)	٠,٨٤	٠,٩٢

المصدر: الجدول من اعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويكشف الجدول السابق أن مقياس الثبات للدراسة يتراوح ما بين ٠,٧٦ إلى ٠,٨٤ ويعتبر مرتفع نسبياً ويتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه، وهو ٠,٦٠ (Sekaran & Bougie, 2016). اما مقياس الصدق للدراسة يتراوح ما بين ٠,٨٧ إلى ٠,٩٢ وأيضاً يعتبر مرتفع، وعليه فتشير النتائج الى وجود درجة ملائمة من

(*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين العبارات التي استخدمت في قياس المتغيرات، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة منطقيًا وإحصائيًا لجميع بيانات الدراسة الميدانية.

(ج) فروض الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي:

بناءً على ما تم عرضه من نتائج الجهود البحثية السابقة لمتغيرات الدراسة، وعرض مشكلة الدراسة وأهدافها، أمكن للباحث التوصل الي صياغة فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول: توجد اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرِك، ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وأخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، وإداري) بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد.

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية معنوية بين ابعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية وبين ابعاد الارتباط الوظيفي متمثلة في: الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل (بصفة اجمالية).

الفرض الثالث: يُعدل الدعم التنظيمي المُدرِك العلاقة الإيجابية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، حيث تكون العلاقة اقوي لدي المستشفيات التي بها مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرِك بالمقارنة بالمستشفيات التي بها مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرِك.

وتطلب اجراء التحليل، واختبار فروض الدراسة، استخدام عديد من الأساليب الاحصائية منها، مقاييس وصفية متمثلة في: المتوسط الحسابي *Means*، والانحراف المعياري *Standard Deviation*، ومعامل الاختلاف *Difference Coefficient* واستخدام تحليل الارتباط الخطي *Linear Correlation* لاختبار درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة. وقام الباحث باستخدام اختبار *Kruskal Wallis* لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات معنوية بين أكثر من مجموعتين من البيانات الترتيبية (الفرض الأول). كما قام الباحث باستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression Analysis*، وقد اتبع الباحث اسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*، وذلك لاختبار العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي (الفرض الثاني)، وقام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الهرمي *Hierarchical Multiple Regression* (الفرض الثالث)، وقام الباحث بتبويب وجدولة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS (Version 26)*.

(د) مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث في هذه الجزئية بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة المعاينة، وتوصيف خصائص العينة، كما يلي:

١ - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد متمثلة في مستشفى: أسوان الجامعي، وقنا الجامعي، وسوهاج الجامعي، ويتمثل هيكل كل منها في: الأطباء البشريين (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأطباء مقيمين، وأطباء اختصاصيين، وأطباء امتياز)، وأطباء الاسنان، والصيدلة وأخصائي العلاج الطبيعي، والتمريض، والفنيين، والطاقم الإداري، والبالغ (١٠٠٨٤)^(١) عامل بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٢ - عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وذلك لوجود إطار كامل وغير متقدم بأسماء وعناوين مفردات عينة الدراسة، وتم تحديد حجم العينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، معتمداً على الجداول الإحصائية، وتبين ان حجم العينة (٣٧٠) مفردة عند مستوى معنوية ٥٪، ومعامل ثقة ٩٥٪ (ريان، ٢٠١٣)، وتم توزيع عينة الدراسة بالتوزيع المتناسب في ضوء عدد العاملين بكل مستشفى محل الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (٢) التالي:

جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة الدراسة

الإجمالي	القوائم المستلمة (*)			الإجمالي		مجتمع وعينة الدراسة						المسمى الوظيفي
	اسوان	قنا	سوهاج	عينة	مجتمع	اسوان		قنا		سوهاج		
						عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	عينة	مجتمع	
٢٤	٧	١٠	٧	٢٧	٧٣٩	٧	٢٠٥	١١	٣٠٨	٩	٢٢٦	طبيب بشري
٣	١	١	١	٣	٧٣	١	٢١	١	٢٨	١	٢٤	طبيب اسنان
٧	٢	٣	٢	٩	٢٤١	٣	٧٥	٣	٨٧	٣	٧٩	صيدلي واخصائي علاج طبيعي

(١) نظام الفاروق للموارد البشرية لكل جامعة، في أكتوبر ٢٠٢١م.

(*) القوائم المستلمة والتي أجريت عليها الدراسة عدد (٣٣١) قائمة بنسبة (٨٩,٥٪) تقريباً من القوائم الموزعة على وحدات المعاينة بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، وهي نسبة مقبولة.

٨	٣	٢	٣	٩	٢٤٣	٣	٧٣	٣	٩٤	٣	٧٦	تمريض
١٥٥	٥١	٥٦	٤٨	١٦١	٤٤١٠	٥٣	١٤٥٦	٥٨	١٥٧٨	٥٠	١٣٧٦	فني
١٤٨	٤٩	٥٢	٤٧	١٦١	٤٣٧٨	٥٤	١٤٧٢	٥٦	١٥٣٢	٥١	١٣٧٢	موظف اداري
٣٤٥	١١٣	١٢٤	١٠٨	٣٧٠	١٠٠٨٤	١٢١	٣٣٠٢	١٣٢	٣٦٢٧	١١٧	٣١٥٥	اجمالي

المصدر: الجدول من اعداد الباحث معتمداً على نظام الفاروق للموارد البشرية لكل جامعة، في أكتوبر ٢٠٢١م.

٣- وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في: الطبيب البشري، وطبيب الاسنان، والصيدلي وأخصائي العلاج الطبيعي، والتمريض، والفني، والإداري في كل مستشفى من المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٤- توصيف خصائص عينة الدراسة:

يقوم الباحث بتوصيف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣)

توصيف خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	خصائص العينة	النسبة %	التكرارات	خصائص العينة				
%٢٧,٨	٩٦	دراسات عليا	%٦٠,٦	٢٠٩	ذكور				
						المؤهل العلمي:	%٣٩,٤	١٣٦	إناث
%٣٨,٦	١٣٣	مؤهل متوسط	%٣٠,١	١٠٤	من ٣٠ إلى > ٤٠				
						المسمى الوظيفي:	%٢٧,٢	٩٤	من ٤٠ إلى > ٥٠
%٧	٢٤	طبيب اسنان	%٢٤,٦	٨٥	اقل من ٥ سنوات.				
						الاجمالي	%٢٩,٦	١٠٢	من ٥ إلى > ١٠
%٠,٩	٣	تمريض	%١٣	٤٥	من ٢٠ فأكثر				
						فني	%٣٢,٨	١١٣	من ٢٠ فأكثر
%٢	٧	موظف اداري	%١٣	٤٥	من ٢٠ فأكثر				
%٢,٣	٨	موظف اداري	%١٣	٤٥	من ٢٠ فأكثر				
%٤٤,٩	١٥٥	موظف اداري	%١٣	٤٥	من ٢٠ فأكثر				
%٤٢,٩	١٤٨	موظف اداري	%١٣	٤٥	من ٢٠ فأكثر				
%١٠٠	٣٤٥	الاجمالي	%١٠٠	٣٤٥	الاجمالي				

المصدر: الجدول من اعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء-القسم الثاني.

ويتضح من الجدول رقم (٣) السابق، أن عينة الدراسة منها نسبة (٦٠,٦%) من الذكور ونسبة (٣٩,٤%) من الاناث، ويؤكد ذلك تمثيل عينة الدراسة لكل فئات مجتمع الدراسة، مما يؤكد ذلك وجود الحيادية في اختيار مفردات العينة، كما ان نسبة (٣٠,١%) من حجم العينة تقع في الفئة العمرية (٣٠) الى اقل من (٤٠) سنة، وكذلك نسبة (٣٢,٨%) من حجم العينة تقع خبرتهم اكثر من (١٠) سنوات واقل من (٢٠) سنة ، وأن غالبية حجم العينة أيضاً حاصلون على مؤهل متوسط بنسبة (٣٨,٦%)، وان نسبة (٤٤,٩%) من مفردات العينة من الفنيين العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

ومما سبق يخلص الباحث من نتائج توصيف خصائص عينة الدراسة، أنه تم تمثيل مفردات عينة الدراسة لجميع الفئات المحددة بالدراسة، وأن هذا التوصيف لخصائص عينة الدراسة كان منطقي ويتبع التوزيع الطبيعي، وتمثل مفردات عينة الدراسة كل فئات العمر، والخبرات، وجميع المؤهلات العلمية، وجميع الوظائف بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

(هـ) حدود الدراسة:

يشير الباحث في هذه الدراسة الى الحدود التالية:

١- **الحدود العلمية:** تضمنت الدراسة الحالية المتغيرات التالية: ابعاد القيادة الأبوية (المتغير المستقل): القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية بالاعتماد على الدراسات التالية: (Cheng & Wang, 2015; Chen & Kao, 2009; Cheng et al., 2004; Min Wu, 2011) وابعاد الارتباط الوظيفي (المتغير التابع): الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل، بالاعتماد على الدراسات التالية: (Sheikh & Nlwman, 2013; Chughtai, 2008; Khan et al., 2011; Ho, 2006; Khan & Jam, 2011; Tang, 2010; Raymond & Mjoli, 2013) ، والدعم التنظيمي المُدرك (المتغير المُعدل) معتمداً على الدراسات التالية: (Jawahar et al., 2007; Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Wu et al., 2018; Cheng & Yi, 2018; Alyamy & Loh, 2020; Srivastava & Agrawal, 2020; Xu & Yang, 2021; Chen Eyoun, 2021).

٢- **الحدود المكانية:** تضمنت الدراسة الحالية مجال الدراسة متمثلاً في المستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد، وذلك لقلة الدراسات البحثية في هذا المجال، بالإضافة لسهولة حصول الباحث منها على بيانات الدراسة اللازمة، وسرعة الحصول عليها، كما انها تخدم قطاع مهم من قطاعات الدولة في هذا المجال.

٣- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بأقاليم جنوب الصعيد متمثلة في: الأطباء البشريين (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأطباء مقيمين، وأطباء اختصاصيين، وأطباء الامتياز)، وأطباء الاسنان، والصيادلة وأخصائي العلاج الطبيعي، والتمريض، والفنيين، والإداريين.

سابعاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، عن نتائج متعلقة بدايةً بتوصيف لمتغيرات الدراسة، ثم نتائج لاختبار مدي صحة فروض الدراسة، ويعرضها الباحث علي النحو التالي:

(أ) توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٤) بيانات خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة، متمثلة في: ابعاد القيادة الأبوية، وابعاد الارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرِك، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

توصيف متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١- القيادة الخيرة	١								
٢- القيادة الاخلاقية	**٠,٤٧٦	١							
٣- القيادة السلطوية	**٠,٣٩٨	٠,٣٢١	١						
٤- مج القيادة الأبوية	٠,٣٨٧	٠,٢٣٩	**٠,٤٢٦	١					
٥- الحيوية في العمل	٠,٧٨٤	٠,٧٤٥	**٠,٧٢٨	٠,٦٨٨	١				
٦- التقاني في العمل	**٠,٦٩٢	٠,٧٨٢	٠,٧٤٣	٠,٧٩٨	٠,٦٩٣	١			
٧- الانهماك في العمل	٠,٧٣٢	٠,٦٨٣	٠,٧١٢	٠,٧٤٢	٠,٣٢٣	٠,٣٨٢	١		
٨- مج الارتباط الوظيفي	٠,٧١٧	٠,٧٨٦	٠,٧١٦	٠,٧٢١	٠,٣١٢	٠,٤٢٤	٠,٣٦٤	١	
٩- دعم تنظيمي مُدرِك	٠,٧١٢	٠,٧٨٣	٠,٧٨٤	٠,٧١٨	٠,٧٥٦	**٠,٦٥٤	**٠,٦٣٢	٠,٦٨٧	١
وسط حسابي	٣,٨٤	٣,٦٩	٣,٦١	٣,٧١	٣,٨٧	٣,٥٤	٣,٦٣	٣,٦٨	٣,٧٨
انحراف معياري	٠,٦٨	٠,٧٩	٠,٨١	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٨٣	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٨٦
معامل اختلاف	٠,١٧٧	٠,٢١٤	٠,٢٢٤	٠,٢٠٥	٠,١٩٤	٠,٢٣٤	٠,٢١٥	٠,٢١٥	٠,٢٢٨
VIF	١,٧٢١	١,٦٣٢	٢,٤٣٢	٢,٣٤٥					٢,٣٢٢
Tolerance	٠,٦٥٣	٠,٥٢٢	٠,٧٢٣	٠,٦٥٤					٠,٦٩٢

المصدر: الجدول من اعداد الباحث، اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss* * معنوية عند ٠,٠٥ ** معنوية عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) الآتي:

١- ان قيمة الوسط الحسابي تزيد عن القيمة (٣)، مما يدل علي وجود مستوى ادراك مرتفع نسبياً لدي مفردات عينة الدراسة لجميع متغيراتها، وعلى أهمية كل المتغيرات محل الدراسة، على الرغم من تفاوت الأهمية فيما بين المتغيرات. كما ان قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة تقل عن الواحد الصحيح، مما يدل علي وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة، وتم حساب معامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة للوقوف على مدي التشتت في الإجابات المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة، وحيث صغر هذه القيم لمتغيرات الدراسة، مما يدل على التجانس فيما بين الإجابات المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة لقائمة الاستقصاء المعدة للدراسة.

٢- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين القيادة الأبوية وبين الارتباط الوظيفي ($R = 0.754$)، وبين الدعم التنظيمي المُدرك ($R = 0.718$)، وأيضاً وجود علاقة ارتباط جوهرية بين الدعم التنظيمي المُدرك وبين الارتباط الوظيفي ($R = 0.687$)، عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠١)، ويدل ذلك على أن العلاقات بين متغيرات الدراسة حقيقية ولا ترجع لعوامل الصدفة.

٣- لا يوجد تداخل خطي متعدد *Multicollinearity* بين ابعاد القيادة الأبوية (كمتغير مستقل) والدعم التنظيمي المُدرك (كمتغير مُعدل)، وكذلك بين الدعم التنظيمي المُدرك وابعاد الارتباط الوظيفي، وذلك كما يتضح من قيمة اختبار معامل تضخم التباين (*VIF*) والتي تقل عن ١٠، وقيمة التباين المسموح به *Tolerance* والتي تزيد عن (٠,٠٥)، ويعد ذلك مؤشراً على عدم الارتباط المرتفع بين المتغيرات المستقلة، بما يشير الى عدم وجود مشكلة في الارتباط والانحدار الخطي والذي يمكن أن يؤثر على دقة النتائج.

(ب) اختبار مدي صحة فروض الدراسة:

يقوم الباحث باختبار مدي صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

١- اختبار مدي صحة الفرض الأول:

تطلب اختبار هذا الفرض للدراسة استخدام اختبار *Kruskal Wallis* لاختبار الاختلافات حول إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرك بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة، والتي ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري). ويوضح الجدول التالي رقم (٥) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٥)

نتائج إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك والتي ترجع للمسمى الوظيفي

المتغيرات	<i>Kruskal Wallis</i>	<i>Significant</i>	الدلالة	النتيجة
القيادة الأبوية	٪٢٢,٨٣	* ٠,٣٤٥	غير دالة عند ٠,٠٥	لا توجد اختلافات
الارتباط الوظيفي	٪٢٠,٦١	* ٠,٤٥٦	غير دالة عند ٠,٠٥	لا توجد اختلافات
الدعم التنظيمي المُدرَك	٪٢١,٧١	* ٠,٢٨٧	غير دالة عند ٠,٠٥	لا توجد اختلافات

المصدر: الجدول من اعداد الباحث، اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي *Sps*

يتضح من الجدول السابق رقم (٥)، لاختبار مدي صحة هذا الفرض الخاص بوجود اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك، والتي ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري)، تم استخدام اختبار *Kruskal Wallis* لأكثر من عينتين، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في الجدول، تبين أن مستوى المعنوية لإدراكات مفردات عينة الدراسة بشأن كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك، والتي ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري)، كانت (٠,٣٤٥، ٠,٤٥٦، ٠,٢٨٧) على الترتيب، وأن مستوى المعنوية للمسمى الوظيفي كان أكبر من مستوى المعنوية عند (٠,٠٥)، مما يعنى عدم قبول الفرض الأول لكل متغيرات الدراسة، وهذا يعنى أنه لا توجد اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك، والتي ترجع للمسمى الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد محل الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفرض الأول القائل: توجد اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك، ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري) بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، فرضاً غير مقبول، أي أنه لا توجد اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك ترجع للمسمى الوظيفي.

٢- اختبار مدي صحة الفرض الثاني:

يهدف هذا الفرض الى اختبار العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة من جانب وبين ابعاد الارتباط الوظيفي كمتغير تابع من جانب آخر، وينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة إيجابية معنوية بين ابعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية وبين ابعاد الارتباط الوظيفي متمثلة في: الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل (بصفة اجمالية).

وقام الباحث لاختبار هذا الفرض استخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Linear Regression Analysis*، مستخدماً اسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأبوية، في تحديد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ولتحديد أفضل متغيرات مفسرة. ويُظهر الجدول التالي رقم (٦) نتائج هذا التحليل، ومراحل ادخال ابعاد القيادة الأبوية طبقاً للأهمية النسبية، في تفسير التباين في الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وكذلك الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في العلاقة بين المتغيرين:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد في العلاقة بين القيادة

الأبوية والارتباط الوظيفي

<i>F. Value</i>	<i>T. Value</i>	<i>Adj R²</i>	ΔR^2	<i>R²</i>	<i>R</i>	<i>Beta</i>	المتغير المستقل الداخل
*٢١٣,٥٤	**١٥,٨٩	٠,٥١١	—	٠,٥١٤	٠,٧١٧	٠,٧١٧	القيادة الخيرة
**١٨٤,٩٢	**١٣,١٦	٠,٦٢٨	٠,١١٦	٠,٦٣٠	٠,٧٩٤	٠,٦٨٢	القيادة الأخلاقية
**١٥٤,٧٣	*٩,٢٨	٠,٧٠٤	٠,٠٧٧	٠,٧٠٧	٠,٨٤١	٠,٤٣٦	القيادة السلطوية
						٠,٧٨١	<i>Constant</i>
						١٤٨,٩٢	<i>F. Value</i>
						**٠,٠٠٠	<i>Sig. F</i>
المتغير التابع: ابعاد الارتباط الوظيفي: الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل (بصفة اجمالية)							

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss* * $P < 0.01$ ** $P < 0.001$

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٦) الآتي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (*R*) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية مرتفعة نسبياً بين ابعاد القيادة الأبوية ذات التأثير المعنوي من جانب، وابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) من جانب آخر، وجاء بُعد القيادة الخيرة أهم متغير مفسر للتباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥١,٤%) من

التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية)، ويليهِ بُعد القيادة الاخلاقية، حيث أسهم في تفسير (١١,٦٪) من التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد القيادة السلطوية من حيث القدرة التفسيرية للتباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، بمعامل تحديد قدره (٧,٧٪). وبذلك تفسر المتغيرات الثلاثة لأبعاد القيادة الأبوية حوالي (٧٠,٧٪) من التباين الكلي في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وان ما قيمته (٢٩,٣٪) يرجع لعوامل أخرى.

- أظهرت اشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة وإيجابية ومعنوية بين ابعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية ذات التأثير المعنوي من جانب، وبين ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة من جانب آخر، وأظهرت نتائج (*T. Value*) معنوية معلمات النموذج، ويشير معامل جوهريّة النموذج (*Sig.*) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١ ، ٠,٠١).

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرض الثاني، قبوله بصورة كلية بالنسبة لأبعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، والتي ثبت من التحليل الاحصائي أنه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين هذه الأبعاد وابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٣- اختبار مدي صحة الفرض الثالث:

يهدف هذا الفرض الي اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة بين ابعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة، وابعاد الارتباط الوظيفي كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه: يُعدل الدعم التنظيمي المُدرك العلاقة الإيجابية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد، حيث تكون العلاقة اقوي لدي المستشفيات التي بها مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرك بالمقارنة بالمستشفيات التي بها مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرك.

ولاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الهرمي *Hierarchical Multiple Regression* واستخدام *Process V.3.5* لتأكيد النتائج، حيث يكون تأثير التفاعل معنوياً اذا تم تفسير نسبة معنوية إضافية في الارتباط الوظيفي نتيجة ادخال المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المُدرك) في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ويُظهر الجدول التالي رقم (٧) نتائج هذا الفرض:

جدول رقم (٧)
نتائج اختبار الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة
بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي

متغير التفاعل (٢)	الدعم التنظيمي المُدرك	القيادة الأبوية	بيان	الارتباط الوظيفي
٠,٨٤٦	٠,٨١٢	٠,٧٢١	R	
٠,٧١٦	٠,٦٥٩	٠,٥٢٠	R^2	
٠,٠٥٧	٠,١٣٩	-	ΔR^2	
٤٣,٦٥	٩٦,٣٢	١٥٤,٦٥	ΔF	
*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	*٠,٠٠٠	$\Delta Sig.F$	

* $P < 0.001$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي *Spss*

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (٧) الآتي:

- تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0.721$)، ويشير معامل التحديد R^2 الي ان القيادة الأبوية تسهم في تفسير حوالي (٥٢%) من التباين في الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وعندما تم ادخال متغير الدعم التنظيمي المُدرك (المتغير المعدل) الي النموذج، ادي الي زيادة قوة العلاقة الإيجابية، حيث بلغت قيمة الارتباط ($R=0.812$)، وأشار معامل التحديد R^2 الي ان القيادة الأبوية والدعم التنظيمي المُدرك يسهمان في تفسير حوالي ما قيمته (٦٥,٩%) من التباين في الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- عند ادخال متغير التفاعل (القيادة الأبوية × الدعم التنظيمي المُدرك)، اشارت النتائج في النموذج الثاني الي وجود زيادة في قيمة الارتباط حيث بلغت ($R=0.846$)، وزيادة في معامل التحديد R^2 ، حيث اصبح متغير التفاعل يفسر حوالي (٧١,٦%) من التباين في الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، أي توجد زيادة بنسبة (٥,٧%) في معامل التحديد، وان هذه الزيادة معنوية عند مستوى (٠,٠٠١)، وأشارت معاملات النماذج الثلاثة $Sig.F$ معنوية التغيرات الطارئة على معادلة الانحدار عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).
- يتضح زيادة العلاقة الإيجابية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي المُدرك، والعكس صحيح، وبالتالي تكون العلاقة أقوى لدي المستشفيات الجامعية التي

(٢) متغير التفاعل = القيادة الابوية × الدعم التنظيمي المُدرك

بها مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرَك بالمقارنة بالمستشفيات الجامعية التي بها مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرَك.

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الخاصة بدراسة الفرض الثالث قبوله أي ان الدعم التنظيمي المُدرَك يُعدل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث كانت العلاقة اقوي لدي المستشفيات التي بها مستوى مرتفع من الدعم التنظيمي المُدرَك بالمقارنة بالمستشفيات التي بها مستوى منخفض من الدعم التنظيمي المُدرَك.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

من خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، توصل الباحث لمجموعة من النتائج، يمكن مناقشتها في الآتي:

١- كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود اختلافات معنوية في إدراكات مفردات عينة الدراسة تجاه كل من: القيادة الأبوية، والارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، والتي ترجع للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري)، وهذا ما أكدته نتائج اختبار *Kruscal Wallis*، والذي يستخدم في قياس الاختلافات بين أكثر من مجموعتين من مفردات عينة الدراسة. وهذا يدل على ان آراء مفردات العينة متقاربة لحد كبير فيما بينها، ولا تأثير للمسمى الوظيفي (طبيب بشري، وطبيب اسنان، وصيدلي وخصائي علاج طبيعي، وتمريض، وفني، واداري) لمفردات عينة الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن مفردات العينة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة يرون أن المستشفيات الجامعية تسعى لتحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في العمل من خلال وجود القيادة الأبوية والدعم التنظيمي المُدرَك لتحقيق الأفضل دائماً بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٢- تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة الأبوية وبين ابعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. وكانت متغيرات القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، أهم المتغيرات المفسرة في التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات محل الدراسة. وكذلك توصلت الدراسة الى أن متغير الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل (وسيط تفاعلي) يزيد من العلاقة الايجابية بين ابعاد القيادة الأبوية كمتغيرات مستقلة وبين ابعاد الارتباط الوظيفي كمتغير تابع بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، مما يدل على اهمية مستوى أداء وكفاءة مجتمع الدراسة في استخدام القيادة الأبوية للوصول الى مستوى متميز للارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.

٣- تبين ان بُعد القيادة الخيرة كأحد أبعاد القيادة الأبوية أهم بُعد مفسر للتباين في ابعاد الارتباط الوظيفي (بصفة اجمالية) بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، حيث أسهم في تفسير (٥١,٤%) من التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويليه بُعد القيادة الاخلاقية حيث أسهم في تفسير (١١,٦%) من التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، وأخيراً جاء بُعد القيادة السلطوية في المرتبة الاخيرة من حيث القدرة التفسيرية في التباين في ابعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة بمعامل تحديد قدره (٧,٧%). وبذلك تفسر الابعاد الثلاثة لأبعاد القيادة الأبوية حوالي (٧٠,٧%) من التباين الكلي في ابعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأن ابعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية بترتيب أهميتها كمتغيرات مفسرة في معادلة انحدار الارتباط الوظيفي على القيادة الأبوية لأهميتها بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويساعد تبني الإدارة لهذه الابعاد في زيادة ارتباط العاملين بعملهم بالمستشفيات محل الدراسة، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج كل من: (Xu et al., 2018; Ashfaq, 2021; Ahmad & Gao, 2018; Adnan et al., 2020)

٤- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: (Jawahar et al., 2007; Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Wu et al., 2018; Cheng & Yi, 2018; Alyamy & Loh, 2020; Srivastava & Agrawal, 2020; Xu & Yang, 2021; Chen & Eyoun, 2021) في أن كل منها تناول دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل (وسيط تفاعلي) في زيادة او تقليل العلاقة بين متغيرين، وكل منها توصل لإثبات دور الوساطة التفاعلية (المُعدل) بين متغيرات الدراسة. ولكن اختلفت هذه الدراسة في انها أخذت متغير الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، وأيضاً اختلفت معها في مجال التطبيق، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الجامعية العاملة بأقاليم جنوب الصعيد .

٥- أسفرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات المُعدلة، أن دخول الدعم التنظيمي المُدرَك مع القيادة الأبوية في معادلة الانحدار، أسهم في تفسير نسبة إضافية معنوية من التباين في الارتباط الوظيفي بلغت (٥,٧%). ويمكن للباحث تفسير الدور المُعدل للدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، على أساس ان وجود الدعم التنظيمي المُدرَك يؤثر ايجابياً على الارتباط الوظيفي، حيث يتمتع العامل الذي استفاد من الدعم التنظيمي المُدرَك بقدر كبير من الإيجابية، والحماس، والايمان بالعمل، والرضا الوظيفي، مما يؤثر على قدرته الايجابية علي

العمل، ويزيد من أدائه، ومن ارتباطه مع زملائه في العمل، فتواجد الدعم التنظيمي المُدرَك يزيد من أي تأثير إيجابي لأي نوع من الاتجاهات الإيجابية على الارتباط الوظيفي.

تاسعاً: دلالات الدراسة

كشفت مناقشة نتائج هذه الدراسة عن وجود بعض الدلالات النظرية والتطبيقية، كما يلي:

١- الدلالات النظرية:

(أ) دلت نتائج هذه الدراسة، على وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة الأبوية وبين الارتباط الوظيفي. وتعد هذه النتيجة متفقة مع عديد من نتائج الدراسات السابقة، منها: *(Xu et al., 2018; Ashfaq, 2021; Ahmad & Gao, 2018; Adnan et al., 2020)*، والتي أكدت على دور القيادة الأبوية في توافر الارتباط الوظيفي للعاملين. كما دلت نتائج الدراسة أيضاً، على دور الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، حيث عملت على تقوية العلاقة بينهما، وتعد نتائج هذه الدراسة متفقة مع عديد من نتائج الدراسات السابقة، منها: *(Hur et al., 2015; Virgolino et al., 2017; Alyamy & Loh, 2020; Srivastava & Agrawal, 2020; Xu & Yang, 2021)*

(ب) تُعد ابعاد القيادة الأبوية متمثلة في: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية، وابعاد الارتباط الوظيفي متمثلة في: الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والانهماك في العمل، وكذلك متغير الدعم التنظيمي المُدرَك من اهم المتغيرات الحديثة في إدارة الاعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، حيث يُنظر لها على انها مصدر تميز في أداء المنظمات، وبالتالي فالاهتمام بتعزيز هذه المتغيرات لابد ان يكون في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة.

(ج) اكدت الدراسة الحالية على دور الوساطة التفاعلية للدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، فقامت هذه الدراسة بربط هذه المتغيرات معاً، واختيار المستشفيات الجامعية العاملة في أقاليم جنوب الصعيد كـمجال للتطبيق، والذي لا توجد دراسة سابقة تناولت متغيرات هذه الدراسة بمجال تطبيقها، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف الى الادبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث.

٢- الدلالات التطبيقية:

(أ) كشفت نتائج هذه الدراسة، عن وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة الأبوية وبين الارتباط الوظيفي، لذا وجب على المسؤولين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة على الاهتمام بالقيادة

الأبوية، والحث عليها في كافة المستويات داخل هذه المستشفيات، وذلك عن طريق توعية المديرين وحثهم على اتباع هذه الأنماط القيادية.

(ب) بينت هذه الدراسة، ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي المُدرك بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة إلى حد ما، وأثرها على العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، لذا لابد من الاهتمام بهذا الدعم والحث عليه داخل هذه المستشفيات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لذلك، من خلال مراعاة العدالة التنظيمية بين العاملين بها.

(ج) أوضحت نتائج الدراسة أن دخول الدعم التنظيمي المُدرك مع القيادة الأبوية في معادلة الانحدار، أسهم في تفسير نسبة إضافية معنوية من التباين في الارتباط الوظيفي. وإن وجود الدعم التنظيمي المُدرك يؤثر إيجابياً على الارتباط الوظيفي، وهذا بدوره يؤدي إلى أهمية الدعم التنظيمي المُدرك في تحسين العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، مما يؤثر ذلك على القدرات الإيجابية للعاملين على العمل، ويزيد من أدائهم، ومن ارتباطهم مع زملائهم في العمل، فتوجد الدعم التنظيمي المُدرك يزيد من أي تأثير إيجابي لأي نوع من الاتجاهات الإيجابية على الارتباط الوظيفي.

عاشراً: توصيات الدراسة والآفاق المستقبلية:

يقدم الباحث في هذه الجزئية من الدراسة لأهم التوصيات التي تفيد العاملين بالمستشفيات الجامعية العاملة في أقاليم جنوب الصعيد وتحسين مستوي أدائها، ثم يعرض لأهم النقاط البحثية التي قد تكون نواة لبحوث مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

(أ) توصيات الدراسة:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يوجد عدد من الأمور يجب النظر إليها، والتي تعتبر بمثابة مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في المستشفيات الجامعية محل الدراسة، وفي المنظمات المماثلة لها، وقد أثر الباحث عرضها في صورة خطة عمل *Action Plan* تستهدف خلق بيئة عمل داعمة *Supportive Environment* تسمح بالتنمية والتطوير للدعم التنظيمي المُدرك (*POS*) لدى العاملين، بما يكفل الاستفادة من مردوداته الاتجاهية والسلوكية الإيجابية.

تتضمن خطة العمل على مجموعة توصيات مقترحة، والمسؤولين عن تنفيذها، وآليات تنفيذها، وإن المسئول عن تنفيذ هذه التوصيات رؤساء مجالس الإدارة ومديرو العموم ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة، ويمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- الاهتمام بممارسات القيادة الأبوية لما لها من دور كبير في مخرجات المنظمة واحداث التغيير الإيجابي داخل المورد البشري والمنظمة. ومن اهم أليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - عقد دورات تدريبية للقياديين لتحفيزهم على التحلي بصفات القيادة الأبوية.
 - عقد ورش عمل لمناقشة توعية القادة والمديرين بدورهم الابوي تجاه العاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- ٢- ضرورة ان تكون معاملة القائد مع العاملين كأب مع أبنائه بحيث يكون خيراً وذو أخلاق ومتعاوناً ومهتماً بمصالحهم في أوقات، وان يكون سلطوياً في أوقات اخري بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن اهم أليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - عقد ورش عمل لتوعية المديرين بدورهم الابوي تجاه العاملين والاهتمام بهم ومراعاة مصالحهم.
 - اصدار قرارات حاسمة في أمور لن يمكن التهاون بها عندما يقتضي الامر، وذلك لتحسين مستوى أداء المستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- ٣- يجب على المستشفيات الجامعية محل الدراسة ضرورة بناء ثقافة تدعم نمط القيادة الأبوية. ومن اهم أليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - اختيار القيادات الإدارية المتوافر فيها سمات القيادة الأبوية وتعمل على خلق مناخ إيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، وتغليب المصلحة العامة على الشخصية.
 - اعداد مجموعة برامج تدريبية تعمل على تحفيز القادة على التحلي بالطموح والإخلاص والاستعداد لتقبل آراء الاخرين.
 - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين القائد ومرؤوسيه لخلق حالة من الثقة لدي المرؤوسين.
 - عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين لمعرفة مشكلاتهم الشخصية، ولتقوية الروابط العاطفية بين المديرين والمرؤوسين.
- ٤- التركيز على القيود والمحددات التي تقف امام الارتباط الوظيفي للعاملين والاهتمام برفاهيتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم لان ذلك يسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية عالية للمستشفيات. ومن اهم أليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - عقد ورش عمل لمناقشة القيود والمحددات التي تعرقل الارتباط الوظيفي للعاملين.
 - تصميم مجموعة برامج تدريبية لتحقيق وتنمية وغرس روح الارتباط الوظيفي في العمل.
- ٥- تعزيز مبدأ الارتباط الوظيفي وتدعيم ابعاده المختلفة لارتباطه الوثيق بكفاءة العاملين وتحسين مستوى أداء المستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن اهم أليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- توفير كافة المعلومات التي تساعد العاملين على أداء عملهم باستخدام تقنيات نقل المعرفة والتحديث المستمر لها.
- توفير مناخ عمل مناسب يسوده الترابط والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد في جميع المستويات الإدارية.
- ٦- توفير الأمان الوظيفي وفرص التنمية الوظيفية للعاملين بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن أهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - توفير الأمان في العائد المادي المناسب للعاملين.
 - توفير عمل بديل للعامل عند الانتهاء من مهام وظيفته.
 - المرونة في التعامل مع الأخطاء وحث العاملين على تكوين علاقات رسمية وغير رسمية داخل العمل لزيادة الروابط التنظيمية التي تعمل على زيادة وتوفير الأمان الوظيفي.
 - توفير برامج تدريبية مناسبة للعاملين لزيادة المعرفة والمهارات لديهم.
- ٧- التوعية بأهمية الدعم التنظيمي المُدرَك ودوره في التنمية وتطوير المستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن أهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - إتاحة قدر من حرية التصرف للعاملين لتدعيم مبدأ اعتمادهم على الذات.
 - تصميم برامج تدريبية الهدف منها توعية المديرين بمفهوم الدعم التنظيمي والعلاقات الاجتماعية داخل المستشفيات الجامعية محل الدراسة.
 - عقد ورش عمل لمناقشة السلوكيات الناتجة عن الدعم التنظيمي المُدرَك مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٨- التركيز على الاهتمام ومحاولة تحسين ادراكات العاملين بالعدالة التنظيمية بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن أهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:
 - الشفافية والموضوعية عند توزيع الأعباء والمكافآت والحوافز وإتاحة التظلم منها عند الاعتراض عليها.
 - الاحترام والكياسة عند التعامل مع العاملين بشأن تطبيق قرارات توزيع الأعباء والمكافآت والحوافز.
 - عقد ورش عمل لكافة القيادات لتزويدهم بالمعرفة بماهية العدالة التنظيمية.
- ٩- التركيز على الاهتمام ومحاولة تحسين ادراكات العاملين بالدعم الاشرافي بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن أهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- عقد ورش عمل الهدف منها تنفيذ العاملين لدورهم في العمل بجودة عالية ومحاولة تحسين العلاقة مع مشرفيهم واكسابهم الثقة والولاء لديهم.
- قيام المشرفين بعقد لقاءات مستمرة بشكل شهري أو أكثر للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين في العمل وابداء المقترحات لحلها.
- ١٠- ضرورة تصميم وتنفيذ خطط مرنة للدعم التنظيمي المُدرك لتعزيز حوافز ودوافع العاملين وادائهم أنشطة ومهام وظيفية جديدة بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة. ومن اهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- وضع خطة مرحلية للدعم التنظيمي المُدرك لفترة زمنية محددة الهدف منها التحسين المستمر للمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
- عقد برامج تدريبية للمديرين عن كيفية عقد الخطط وتنفيذها خلال الفترة الزمنية المحددة.
- ١١- ضرورة اهتمام المستشفيات الجامعية محل الدراسة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين بها. ومن اهم آليات تنفيذ هذه التوصية ما يلي:

- عقد ورش عمل للمديرين لإدراك هذا الدعم المادي والمعنوي والفائدة منه.
- تقديم جهود العاملين الإضافية المبذولة لأداء العمل بكفاءة وعدالة.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية عن العمل والتي تساعد في رفع كفاءة وأداء العمل.

(ب) آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها، يمكن اتجاه الباحث الي عدد من النقاط البحثية تصلح أن تكون آفاق لبحوث مستقبلية، كما يلي:

- ١- اتضح من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى القيادة الأبوية من خلال قيمة المتوسط الحسابي، ومن ثم يُعد جديراً بالدراسة الاهتمام بتوصيف هذه الظاهرة والبحث في محدداتها، وذلك في ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الأبوية.
- ٢- تناولت الدراسة الحالية بيان أثر الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير مُعدل (وسيط تفاعلي) في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، ولذا يمكن التطرق لمتغيرات مُعدلة أخرى من خلالها يمكن زيادة العلاقة بين المتغيرين اكثر من متغير الدعم التنظيمي المُدرك.
- ٣- من الأمور الجديرة بالدراسة أيضاً محاولة دراسة متغيرات وسيطة (وساطة تداخلية) في العلاقة بين القيادة الأبوية وبين الارتباط الوظيفي، مثل: الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، وتمكين العاملين، وصوت العاملين.

٤- تناولت الدراسة الحالية بيان أثر الدعم التنظيمي المُدرّك كمتغير مُعدل (وسيط تفاعلي) في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، ويقترح الباحث إجراء نفس الدراسة واختبار فروضها على منظمات صناعية بدلاً من الخدمية، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه والاختلاف في النتائج.

حادي عشر: مراجع الدراسة

١- المراجع العربية:

- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥). محددات إدراك الدعم التنظيمي وأثرها في دافعية الإنجاز : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في الأردن ، *مجلة جامعة جازان فرع العلوم الإنسانية - السعودية* ، ٤(٢): ١٤٢-١٦٨.
- السلوم، طارق بن محمد (٢٠١٣). أثر ادراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الإدارية*، جامعة الملك سعود، ٢٥(١): ١٦٣-١٨٨.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٥) . دور الدعم التنظيمي كمتغير مُعدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، ١(٣): ١١٣-١٤٨ .
- العباسي ، عبد الحميد (٢٠١٠). *التحليل الإحصائي باستخدام spss* ، القاهرة : بدون ناشر .
- النفراوي ، احمد عبدالسلام رجب (٢٠٢٠). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤(٥٠): ١١٧-٢٤٢.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠٠٠). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية - دراسة ميدانية، *المجلة العلمية لكلية التجارة*، جامعة اسيوط، ٢٩(١٩): ٣٩-٦٩.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٣). *بحوث التسويق : المبادئ والقياس والطرق*، أسيوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر .
- عباس، عبيد عباس عبدالحميد (٢٠٢٢). الدور المُعدل للدعم التنظيمي المُدرك في العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحترق الوظيفي بالفنادق الخمس نجوم في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٣(١): ٦١-١٢١.
- مؤمني، خالد سليمان احمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٣٩٣: ٦٩-٤٣٥.

٢- المراجع باللغة الانجليزية:

- Abbas, M.; Habib, H. & Kazi. U. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Sciences Evidence from the Banking Industry of Karachi, *Pakistan Reviews of Management*, 2(1): 86-98.
- Adiguzel, Z. (2019). Examination of the Effects of Despotic Leadership and Strategic Human Resources Management on the Employees in the Business World, *Yonetim Ve Ekonomi Araştırmaları*, 17(1): 143-162.
- Adnan, A.; Bhatti, O. K. & Farooq, W. (2020), Relating Ethical Leadership with Work Engagement: How Workplace Spirituality Mediates?, *Cogent Business & Management*, 7(1):1-22.
- Ahmad, I. & Gao, Y. (2018). Ethical Leadership and Work Engagement: The Roles of Psychological Empowerment and Power Distance Orientation, *Management Decision*, 56(9):1991-2005.
- Alyamy, K. F. & Loh, S. C. (2020). Factors Predicting Teacher Burnout: The Moderation Role of Perceived Social Support. *Journal of Special Needs Education*, 10: 50-69.
- Ashfaq, F.; Abid, G. & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment European, *Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 11:962-974.
- Bhatia, A.; Deep, G. & Sachdeva, S. (2012). Analyzing the Role of Job Involvement on Organizational Effectiveness: An Empirical Study Among the Employees of Punjab National Bank, *International Journal of Computing & Business Research*, ISSN (Online): 2229-6166.
- Bledow, R.; Schmitt, A.; frees, M. & Kuhnel, J. (2011). The Affective Shift Model of Work Engagement, *Journal of Applied Psychology*, 96(6):1246-1257.
- Cankaya, M. (2020). Relation between Organization Paternalistic Leadership and Motivation Level an Application in a Healthcare Organization, *International Social Sciences Studies Journal*, 6(70): 4167-4175.
- Chen, H. & Eyoun, K. (2021). Do Mindfulness and Perceived Organizational Support Work? Fear of COVID-19 on Restaurant Frontline Employees' Job Insecurity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850.
- Chen, H. Y. & Kao, H. S. (2009). Chinese Paternalistic Leadership and Non-Chinese Subordinates' psychological Health, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12),2533-2546.
- Chen, X. P.; Eberly, M. B.; Chiang, T. J.; Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, *Journal of Management*, 40(3): 796-819.
- Cheng, B. S.; Chou L. F.; Wu, T. Y.; Huang, M. P. & Farh, J. L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Response: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1):89-117.
- Cheng, B. S.; Farh, J. L. & Chou, L. F. (2006). *Paternalistic Leadership Model and Evidence*, Taipei: Hwa Tai Publishing, in Chinese.
- Cheng, J. C. & Yi, O. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support, *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.

- Cheng, M. Y. & Wang, L. (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context, *Journal of Business Ethics*, 129(3): 639-654.
- Chou, W. J.; Sibley, C. G.; Liu, J. H.; Lin, T. T. & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles a Person - Centered Approach, *Group & Organization Management*, 40(5):685-710.
- Chughtai, A. (2008) Impact of Involvement on in-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2):169-183.
- Cohen-Charash, y. & Spector, P. E. (2001), The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytical Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Den Hartog, D. N.& Belscha, D. F. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process, *Journal of Business Ethics*, 107(1): 35-47.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkle, B. , Lynch, P.D. & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of Perceived Organization of Perceived Organizational Support , *Journal of Applied Psychology*, 86(1):42-51.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. L. & Rhodes, L. (2002), Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3):565-573.
- Gelfand, M. J.; Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 58:479-514.
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance Job Performance Effects Relational Mechanisms and Boundary Conditions, *Journal of Applied psychology*, 93(1):108-124.
- Hakimian, F.; Farid, H.; Ismail, M. N. & Ismail, I. A. (2014). The Role of Paternalistic Leadership on Fostering Employees' Innovative Behavior: Moderating Effects of Job Insecurity, *International Journal of Research in Business and Technology*, 4(2),: 446-453.
- Ho, C. C. (2006). A Study of the Relationships between Work Values Job Involvement and Organizational Commitment among Taiwanese Nurses, *PhD thesis*, Queensland university of technology Australia.
- Hou, B; Hong, J.; Zhu, K. & Zhou, Y. (2019). Paternalistic Leadership and Innovation the Moderating Effect of Environmental Dynamism, *European Journal Innovation Management*, 22(3): 562-582.
- Hur, W. M.; Han, S. J.; Yoo, J. J. & Moon, T. W. (2015). The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. *Management Decision*.
- Jawahar, I. M.; Stone, T. H. & Kisamore, J. L. (2007). Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational

- Support on Burnout Dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2): 142-159.
- Joo, B-K. & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement Career Satisfaction and Subjective Well- Being Evidence Based HRM, *Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(1-2): 206-221.
 - Khan, T. I.; Jam, F. A.; Akhbar, A.; Khan, M. & Hijazi, S. T. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment Evidence from Pakistan, *International Journal of Business and Management*, 6(4):252-262.
 - Lee, J. Y.; Jang, S. H. & Lee, S. Y. (2018). Paternalistic Leadership and Knowledge Sharing with Outsiders in Emerging Economies, *Personnel Review*, 47(5):1094-1115.
 - Leong, L.; Huang, S. Y. & Hsu, j. (2003). An Empirical Study on Professional Commitment Organizational Commitment and Job Involvement in Canadian Accounting Firms, *Journal of American Academy of Business*, 5(2):360-370.
 - Little, L. M.; Nelson, D. & Wallace, C. (2011). Integrating Attachment Style, Vigor at Work, and Extra- Role Performance, *Journal of Organizational Behavior*, 32(3):464-484.
 - Masterson, S. S.; Lewis, K.; Goldman, B. M & Taylor, M. S. (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43(4):738-748.
 - Mauseth, K. B. (2008). The Influence of Perceived Organizational Support and School Culture on Positive Workplace Outcomes for Teachers in Private Schools, *PhD Thesis*, Seattle Pacific University.
 - Min Wu, E. G. (2011). Perceived Interactional Justice and in Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership, *Management and Organization Review*, 8(1):97-121.
 - Mummedy, P. K. (2008). The Impact of Perceived Organizational Support on Innovativeness of Entry-Level Employees Working in the Information Technology Sector of Hyderabad, India, *Master Thesis*, University of Sains Malaysia.
 - Oerlemans W. G. M.; Bakker A. B. & Demerouti E. (2014). How Feeling Happy During off-Job Activities Helps Successful Recovery from Work A Day Reconstruction Study, *Work & Stress*, 28(2):198-216.
 - Ouweneel, E.; Blance, P. & Schaufeli, M. (2012). Don't Leave Your Heart at Home- at Home -Gain Cycles of Positive Emotions Resources and Engagement Work, *Career Development International*, 17(6):537-556.
 - Paille, P.; Grima, F. & Bernardeau, D. (2013). When Subordinate Feel Supported by Managers: Investigating the Relationships between Support, Trust, Commitment and Outcomes, *International Review of Administrative Sciences* , 79(4):681-700.
 - Pandey, S. & David S. (2013). A Study of Engagement at Work: What Drives Employee Engagement, *European Journal of Commerce and Management Research*, 2(7):155-161.
 - Raymond, T. & Mjoli, T. (2013). The Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Lower- Level Employees at a Motor-Car Manufacturing Company in East London South Africa, *Journal of Business and Economic Management*, 1(2): 25-35.
 - Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) , Perceived Organizational Support: A Review of Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.

- Rhoades, L.; Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001), Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825–836.
- Ring, J. K. (2005), The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry, *International Journal of Business Research and Management*, (IJBRM), 1(3):156-168 .
- Schaufeli, W. & Bakker. A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire- A Cross- National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4):701-716.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Shakeel, F.; Krueger, P. M. & Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition, *Public Integrity*, 21(6): 613-624.
- Sharmila, V. (2013). Employee Engagement- an Approach to Organizational Excellence International, *Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(5):111-117.
- Sheikh, A. & Newman, A. (2013). Transformational Leader Ship and Job Involvement in The Middle East: The Moderating Role of Individually Held Cultural Values, *International Journal of Human Resources Management*, 24(6):1077-1095.
- Srivastava, S. & Agrawal, S. (2020). Resistance to Change and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model of Burnout and Perceived Organizational Support. *Journal of Organizational Change Management*.
- Tsia, P. J. (2012). Influence of Paternalistic Leadership on Organizational Ethical Climate, *Second General Annual Business Conference Proceeding*, ():231-267.
- Virgolino, A.; Coelho, A. & Ribeiro, N. (2017). The Impact of Perceived Organizational Justice, Psychological Contract, and the Burnout on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Support, in the Portuguese Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 241-263.
- Wildermuth, C. & Pauken, P. D. (2008). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement-Part II Engaging Jobs and Individuals, *Industrial and Commercial Training*, 40(4):206-210.
- Wu, G.; Wu, Y.; Li, H. & Dan, C. (2018). Job Burnout, Work-Family Conflict and Project Performance for Construction Professionals: The Moderating Role of Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12): 2869.
- Wu, M.; Huang, X. & Chan, S. C. (2012). The Influencing Mechanisms of Paternalistic Leadership in Mainland China, *Asia Pacific Business Review*, 18(4): 631-648.
- Xiaomeng, Z. & Kathryn, M. B. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity Influence the of Psychological Empowerment Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.
- Xu, Q.; Zhao, Y.; Xi, M.; Zhao, S. (2018). Impact of Benevolent Leadership on Follower Taking Charge: Roles of Work Engagement and Role-Breadth Self-Efficacy, *Chinese Management Studies*, 12 (4):741-755.
- Xu, Z. & Yang, F. (2021). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Job Stress and Burnout: A Mediating or Moderating Role?, *Current Psychology*, 40(1): 402-413.
- Zemguliene, J. (2013). Perceived Ethical Leadership and Job Involvement in the Economy – Specific Context, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(1):43-55.

ملحق الدراسة

قائمة استقصاء الدراسة الميدانية

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) /

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة أثر الدعم التنظيمي المُدرَك كمتغير مُعدل في العلاقة بين القيادة الأبوية والارتباط الوظيفي، بهدف توفير بيئة عمل داعمة ترتقي بمستوى هذا الأداء.

ويقدم الباحث خالص الشكر والامتنان لتعاونكم الصادق معه بالإجابة الدقيقة عن فقرات الاستقصاء المرفقة لخدمة اغراض الدراسة. هذا وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة منكم بسرية وموضوعية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وأشكر حضراتكم على التعاون الصادق معي ،،،

الباحث

د. محمد حسن احمد مهدي

القسم الاول: (متغيرات الدراسة)

تصف العبارات التالية متغيرات الدراسة المختلفة: ابعاد القيادة الأبوية، وابعاد الارتباط الوظيفي، والدعم التنظيمي المُدرَك. والمطلوب منكم تحديد مدى موافقتكم على محتواها. ودرجة الموافقة وعدم الموافقة موزعة على الأرقام من ١ : ٥ كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يهتم غالباً المدير ويقلق علي حياة مرؤوسيه .	٥	٤	٣	٢	١
٢	يستقسر المدير غالباً عن صحة وظروف المعيشة في الحياة اليومية لمرؤوسيه.	٥	٤	٣	٢	١
٣	يقدم المدير يد العون لمرؤوسيه حين مواجهتهم المتاعب من اجل تخفيض ضغط العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٤	يقدم المدير غالباً الرعاية بالنسبة لمرؤوسيه وعائلتهم كأنهم أبناءه.	٥	٤	٣	٢	١
٥	يسعي المدير غالباً الي تحقيق الرفاهية لمرؤوسيه.	٥	٤	٣	٢	١
٦	يُعد المدير مثلاً جيداً لمرؤوسيه.	٥	٤	٣	٢	١
٧	يعامل المدير مرؤوسيه في العمل بحيادية.	١	٢	٣	٤	٥

٨	يقدم المدير مصلحة مرؤوسيه على مصالحه الخاصة.	٥	٤	٣	٢	١
٩	يتمتع المدير بالمصداقية والنزاهة في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	يأخذ المدير دائماً بزمام المبادرة علي وفق التخصص والضوابط المهنية في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١١	لا يتسم المدير بالشفافية في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	يتخذ المدير القرارات الإدارية بشكل مستقل.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يجلب المدير كثير من الضغوط عند العمل معه.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	يقوم المدير بتأنيب مرؤوسيه اذا لم يؤدوا واجبهم الوظيفي.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	يصدر المدير القرار النهائي المتعلق بالعمل بشكل مستقل.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	يشعر المرؤوسين بالطاقة عند العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	يشعر المرؤوسين بالنشاط عند تأدية العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	يشعر المرؤوسين بالرغبة الشديدة للذهاب للعمل عند الاستيقاظ مبكراً.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	يمكن للمرؤوسين الاستمرار في العمل لمدة طويلة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	يستمر عمل المرؤوسين بجد حتى لو لم تسير الأمور كما يجب.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	يجعل العمل من المرؤوسين افراداً مليئين بالمعاني والاهداف.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	يُشعر العمل المرؤوسين بالحماس المستمر.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	يُعد عمل المرؤوسين الملهم الأول لهم.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	يشعر المرؤوسين بالفخر بالعمل الذي يؤدوه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	تعتبر الوظيفة للمرؤوسين مثيرة للتحدي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	يشعر المرؤوسين بمُضي الوقت سريعاً أثناء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	يُنسي الاستغراق في العمل المرؤوسين كل ما يدور حولهم.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	ينتاب المرؤوسين الشعور بالسعادة عندما يعملوا بصورة مكثفة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	يكرس المرؤوسين انفسهم تماماً حينما يعملوا.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	يصعب على المرؤوسين الفصل ما بين انفسهم وعملهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣١	يعتبر المرؤوسين المنظمة داعمة لأهدافهم وقيمهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	تقدم المنظمة يد المساعدة عندما يواجه المرؤوسين	٥	٤	٣	٢	١

المشكلات.					
١	٢	٣	٤	٥	٣٣ تهتم المنظمة برفاهية المرؤوسين.
١	٢	٣	٤	٥	٣٤ تُبدي المنظمة الاستعداد لتقديم المعونة لمساعدة المرؤوسين لأداء عملهم بالشكل الذي يبرز قدراتهم وإمكانياتهم.
١	٢	٣	٤	٥	٣٥ لا تقدر المنظمة مجهودات ومساهمات المرؤوسين في العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٣٦ تهتم المنظمة برضا المرؤوسين العام عن العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٣٧ تبدي المنظمة اهتمام ورعاية محدودة للمرؤوسين في العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٣٨ تهتم المنظمة بأراء المرؤوسين في العمل.

القسم الثاني: بيانات عامة

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (صح) في المكان المناسب:

- أ- النوع: ذكر () انثى ()
- ب- العمر: اقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ سنة إلى اقل من ٤٠ سنة () من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة () من ٥٠ سنة فأكثر ()
- ج- الخبرة: اقل من ٥ سنوات () من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات () من ١٠ سنوات إلى اقل من ٢٠ سنة () من ٢٠ سنة فأكثر ()
- د- المؤهل العلمي: دراسات عليا () مؤهل عالي () مؤهل متوسط ()
- هـ- المسمى الوظيفي: طبيب بشري () طبيب اسنان () صيدلي أو أخصائي علاج طبيعي () تمريض () فني () موظف اداري ()

مع خالص الشكر والتقدير ،،،،،،،،،،،،