

# دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فى تحقيق الرسوخ الوظيفى

"دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"

## The Role of Leaders' behavior to Support Subordinates in Achieving Job Embeddedness

أ.د. / أمجد حامد عبد الرازق عمارة \*

محمد عوض حسنين ونس \*\*

---

(\* ) أ.د. / أمجد حامد عبد الرازق عمارة : كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: amgadamara63@yahoo.com

(\*\*) محمد عوض حسنين ونس: كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: mmlktalafkar@gmail.com

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالإدارات التنفيذية بشركات صناعة المواد الغذائية، وذلك عن طريق استخدام استمارة استقصاء بلغ عددها ٣٩٨ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة من خلال تطبيق حزمة البرنامج الإحصائي SPSS V 26 ، إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة.

## Abstract:

This study aims to identify the role of leaders' behavior in supporting subordinates in achieving job embeddedness among workers in industrial companies in 10th of Ramadan City, by answering the questions of the study problem. The study was conducted on a sample of employees in the executive departments of food industry companies, by using a survey form numbering 398 forms suitable for statistical analysis. The descriptive analytical method was used in this study. Through the application of the statistical program package SPSS V 26, the study found that there is a strong, positive, and statistically significant correlation between the behavior of leaders to support subordinates and job embeddedness among workers in the industrial companies under study.

## مقدمة:

إن فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري ومهارته وقدرته ورغبته في إنجاز الأعمال، على اعتبار أنه عنصر مؤثر، بالإضافة إلى أنه يعد العنصر الوحيد القادر على استخدام الموارد المتاحة بصورة فعالة؛ لذا فمن المهم التعرف إلى سلوك العنصر البشري والمؤثرات الواقعة عليه، ومن أهم وأكبر هذه المؤثرات هو السلوك الصادر من القادة، حيث إن سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يعتبر من أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بالمنظمات، (أبو رمان وآخرون، ٢٠١١).

فالقيادة الفاعلة من وجهة نظر الكثير من الكتاب والباحثين في السلوك الإداري تعتبر حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، فسلوك القادة والرؤساء يتأثر بمؤثرات قد تكون داخلية وخارجية تسهم في تشكيله، وهو مؤثر فعال على سلوك العامل في المنظمة، فالسلوك الصادر من العاملين ما هو إلا انعكاس لسلوك رؤسائهم لأن العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النفوذ والخدمات والمعلومات، ولكن تعتمد أيضا على الجوانب الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم والمساندة (القرني، ٢٠١٨، ص ٥٤).

مما ينعكس بالإيجاب على قوة الرسوخ الوظيفي للعاملين وارتباطهم بهذه المنظمات، حيث يشار إلى الرسوخ الوظيفي على أنه مجموعة واسعة من التأثيرات النفسية والمالية والاجتماعية لاستبقاء الموظفين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالبا ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل فيها الإنسان عالقا، وتتمثل النواحي المهمة للرسوخ الوظيفي في مدى توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدى مواءمة فرص العمل والمجمعات مع جوانب الحياة الأخرى الخاصة بالعاملين، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة في حالة الانتقال فعليا من سكن لآخر (Mitchell et al., 2001).

وقد جاء اهتمام الباحث بالقطاع الصناعي لأهميته في زيادة الناتج القومي الإجمالي، ولما يعانيه هذا القطاع من انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين به بشكل ملحوظ مما ينعكس سلبيا على ما يقدمه من إنتاج، ولزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين، يجب توفير أشكال متعددة من أبعاد الدعم التنظيمي ومن أهم هذه الأبعاد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، مما يستدعي الأمر ضرورة دراسة وتحليل دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والوقوف على مدى ارتباطه مع قوة

مستوى الروح الوظيفي، مع تقديم مجموعة من التوصيات قد تزيد من مستوى الروح الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

## ١- مصطلحات البحث:-

١/١- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: Leaders' behavior to Support Subordinates  
عرف (أمين، ٢٠١٠ ص ٥٣)، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه حجم المساعدات المعنوية والمادية التي يتلقاها المرؤوسون من رؤسائهم والكافية لإشباع حاجاتهم والقدرة على جعل المرؤوسين يبدعون ويبتكرون في عملهم حتى الوصول إلى أقصى درجة من الفعالية.

## ٢/١- الروح الوظيفي: Job embeddedness

يعرف الروح الوظيفي على أنه حالة اجتماعية وعاطفية تنتج من التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والذي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والمالية للفرد (Linder, C. 2019)، ووفقا لمنظور (Mitchell et al., 2001; Holtom et al., Zhang et al., 2013)؛ الواسع ينقسم الروح الوظيفي إلى بعدين رئيسيين هما: الروح التنظيمي/ أو الروح الداخلي، والروح المجتمعي/ أو الروح الخارجي، ويضم كل منهما ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الروابط، والمواعمة، والتضحية).

## ١/٢- الروابط Links

تشير إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والآخرين سواء داخل العمل أو خارجه، فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل (روابط تنظيمية) وعلاقات قوية أيضا مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل (روابط اجتماعية) سوف يكون لديه رغبة قوية للبقاء في عملة أو منظمته، (Karatepe & Vatankhah, 2014).

## ٢/٢- المواعمة Fit

هي التوافق بين العاملين وعملهم، وأنها شعور عام للفرد يرى الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلا كلما كانت هناك مواعمة أفضل بين العاملين وعملهم والمجتمع كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، لذا فإن المواعمة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم، (Mitchell et al., 2001).

## ١/٢/٣- التضحية Sacrifice

هي التكلفة المدركة المادية والنفسية التي بتكبدها الفرد عند ترك الوظيفة الحالية وبالتالي هي تكلفة الفرصة البديلة لترك العمل، (Cho&Son,2012).

## ٢- الإطار النظري للبحث:

## ١/٢- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

## أولاً: مفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين :

عرف (نوح، ٢٠١٣)، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه المساندة والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسة بالمنظمة، حيث إنه يمثل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه والحيادية والعدالة وتقدير مساهماتهم.

كما عرف ( ماضي، ٢٠١٤ )، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه أحد اهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها، لأنه يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم واثمينهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة.

كما وضع (المغربي، ٢٠٠٣ ص ٥) بأن نظرية التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود سلوك قيادي يمكن تداركه من خلال اجتهاد الرئيس في تحديد مسارات للمرؤوسين، وتقديم يد العون لهم لإتمام المهام المختلفة، وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوسين فيبادل ذلك ببذل الجهد والوقت والفكر لإنجاز تعليمات الرئيس وتحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على المفاهيم السابقة ، توصل الباحث لمفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين بأنه سلوك إيجابي مادي ومعنوي صادر من القادة ويتمثل في مساندة ودعم وتأييد ومساعدة ومشاركة وتحفيز وتشجيع وشكر وتقدير ورفع روح معنوي فيشعر به ويدركه العاملون مما يزيد من انتماء وولاء والتزام وثبات العاملين في وظائفهم، وتحقيق أهداف المنظمة، هذا وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل.

كما توصل العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للرئيس يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوس بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية، كما أظهرت دراسة كل من ( رمضان، ٢٠١٦)، دراسة (رجب، ٢٠١٥)، أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو.

## ثانياً: مبررات توضح أهمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:-

كشفت دراسة (العسافه، ٢٠١٩، ص ١٢)، إلى أن هناك عدداً من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط القيادي الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه فيما يلي :

- ١ - ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين.
- ٢ - زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين.
- ٣ - زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي.

كما فسر (المطيري، ٢٠٢٠)، أهمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كبعد من أهم أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في المنظمات والتي تستلزم اختيار القادة بدقة واعتناء والاهتمام بتأهيلهم وتطوير أدائهم وتحسين مستواهم المهني من خلال البرامج التدريبية وعقد اللقاءات الفعالة وتبادل الزيارات الهادفة، ولا شك أن امتلاك القائد لصفات قيم الصدق والأمانة والضمير والقدوة الحسنة ينشأ في نفوس العاملين الثقة بقراراته وهذا ما يوسع دائرة تأثيره عليهم ويسهم بقوة في امتلاكه القدرة على بناء وجود روح المبادرة بين العاملين وإثارة الحماس في نفوسهم، وفي مقابل هذا لا بد من الاهتمام بمقترحات وآراء العاملين عند اتخاذ القرارات والاستفادة بتوظيف قدراتهم الشخصية في حل مشكلات المنظمة ومشاركتهم الفعالة في الخطط الاستراتيجية لها، وكل هذا من شأنه تحقيق صور مساندة القادة للمرؤوسين.

### ٢/٢ - الرسوخ الوظيفي:-

#### أولاً: مفهوم الرسوخ في اللغة:-

رَسَخَ الشَّخْصُ أَي تَأَصَّلَ ، وَتَبَّتْ فِي مَوْضِعِهِ وَتَمَكَّنَ فِيهِ كَرَسَخَتْ الْمَعْلُومَاتُ فِي ذِهْنِهِ ، وَقَالَ اللَّهُ تَعَالَى فِي سُورَةِ آلِ عِمْرَانَ : آيَةٌ { وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ } هُمْ مِنْ أَنْقَنُوا عِلْمُهُمْ بِحَيْثُ لَا يَدْخُلُ الشَّكُّ إِلَيْ مَعْرِفَتِهِمْ ، أَي أَنَّ الرُّسُوخَ هُوَ التَّبَيُّوتُ، (معجم لسان العرب، ومعجم اللغة العربية المعاصرة).

#### ثانياً: مفهوم الرسوخ الوظيفي:-

عرف كل من (Tanova & Holtom.,2008) ، بأن الرسوخ الوظيفي مجموعة من التأثيرات داخل العمل وخارجة والتي تجعل الأفراد منخرطين في شبكة اجتماعية قوية.

ووضح كل من (cho & son, 2012) ، إن الرسوخ الوظيفي يحث على المشاركة في العمل بشكل واسع مما ينعكس على قرارات الموظفين الوظيفية، وهو بذلك أعم من الرضا الوظيفي في

تفسير وإيضاح إلى ما هو أبعد من مغادرة العمل، بمعنى أن الرسوخ الوظيفي عبارة عن بناء أعم وأوسع للاحتفاظ بالموظفين أو هو بناء مضاد لمغادرة الموظفين.

كما أشار كل من (Ng & Feldman, 2007., Robinson et al., 2014)، بأن الرسوخ الوظيفي هو مجموعة من العوامل المؤثرة التي تجعل العاملين يبقون في وظائفهم الحالية. كما عرفه (مرزوق، وصلاح، ٢٠١٩) بأنه مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية ومجموعة من الأسباب التراكمية وغير العاطفية التي تجعل الفرد متمسك بالعمل في المنظمة وغير راغب في ترك وظيفته.

وتتبنى الدراسة الحالية تعريف (Mitchell et al., 2001)، الذي يعتبر التعريف الأشمل والأرجح، والذي قد تناوله العديد من الدراسات، حيث عرف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة واسعة من التأثيرات النفسية والمالية والاجتماعية لاستبقاء العاملين، وأنه تطوير عقد جديد لتوضيح صورة أشمل من علاقة العمال وأصحاب العمل وعادة ما ينعكس في صورة الرضا والالتزام، وغالبا ما يتم تشبيه الرسوخ الوظيفي بشبكة يظل الإنسان عالقا فيها. وتتمثل النواحي المهمة للرسوخ الوظيفي في مدى توافر علاقات مع الأشخاص الآخرين والأنشطة المختلفة، ومدى مواءمة فرص العمل والمجتمعات مع جوانب الحياة الخاصة بالعاملين، وصعوبة التضحية بالعلاقات عند ترك العمل، وخاصة في حالة الانتقال فعليا من سكن لآخر.

### ثالثاً: نظريات الرسوخ الوظيفي:-

أ- **نظرية الملاءمة بين العاملين والبيئة** theory of fit between Workers- The Environment  
نظرية الملاءمة بين العاملين والبيئة تحدث عندما يكون هناك ملاءمة أي توافق بين خصائص العاملين وبيئة عملهم ويحدث عندا تتطابق هذه الخصائص الخاصة بالعاملين بشكل جيد مع البيئة، وتتضمن هذه النظرية أشكالاً مختلفة للملاءمة هي: الملاءمة بين العاملين والوظيفة، والملاءمة بين العاملين والمنظمة، والملاءمة بين العاملين وجماعة العمل، والملاءمة بين العاملين والمشرف الشخصي (حمودة، ٢٠١٩).

### ب- **نظرية الاحتفاظ بالموارد** Conservation of resources theory

الموارد هي المكاسب التي قد يكتسبها الفرد بعد بذل كثير من الجهد والوقت بالعمل، وقد تكون موارد مادية ملموسة كسواء منزل، أو سيارة، أو امتلاك مال، وقد تكون موارد غير ملموسة مثل الوقت، والجهد المبذول، والعلاقات الشخصية المكتسبة، وقد تتعلق الموارد بالشخصية مثل

الثقة، واحترام الذات، أو قد تتعلق بظروف مثل الزواج الناجح، دعم المنظمة، الأمان الوظيفي، لذلك يسعى الأفراد دائما للحصول على الموارد ذات القيمة الأعلى لهم، ويبدلون كثيرا من الجهد للحفاظ عليها وحمايتها وزيادتها، ويحدث إحباط وتوتر للفرد عندما يفشل في الحصول على موارد جديدة قد تعود عليه بمكاسب، خصوصا بعد بذل كثير من الجهد والوقت، بالتالي فإن نظرية الموارد تلعب دورا كبيرا وهاما في استمرار الفرد وبقائه في عمله وقد تفسر كثيرا من سلوكيات هذا الفرد (حمودة، ٢٠١٩).

#### ت- نظرية المجال Field Thoery:-

هي مساحة الحياة "التي تؤثر على قرار الفرد بالبقاء في المنظمة، ويستخدم الرسوخ الوظيفي مفاهيم المجالات لوصف شبكة المنظمات التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر على قرارات الوظيفية للفرد (Mitchell et al., 2001)، نظرية المجال هي أشمل وأوضح وأقرب النظريات المرتبطة والمفسرة لنظرية الرسوخ الوظيفي وذلك بسبب شمولها على بعدين أساسيين وهما، البعد التنظيمي داخل العمل والخاص بتفسير علاقة الفرد مع منظمته، والبعد الاجتماعي الخاص بالبيئة الخارجية للعمل والتي يعيش فيها الفرد ويتأثر بها وتؤثر على مدى تمسكه وبقائه بالعمل (حمودة، ٢٠١٩).

#### رابعا: أبعاد الرسوخ الوظيفي:-

ووفقا لمنظور ( Zhang et al., 2013 Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2008)؛ الواسع ينقسم الرسوخ الوظيفي إلى بعدين رئيسيين هما: الرسوخ التنظيمي/ أو الرسوخ الداخلي، والرسوخ المجتمعي/ أو الرسوخ الخارجي، ويضم كل منهما ثلاثة أبعاد فرعية وهي (الروابط، والمواءمة، والتضحية).

#### أ- الروابط Links

تشير الارتباطات إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد والآخرين سواء داخل العمل أو خارجه، فالفرد الذي لديه علاقات قوية مع زملائه في العمل (روابط تنظيمية)، وعلاقات قوية أيضا مع الأصدقاء والأقارب خارج العمل (روابط اجتماعية)، سوف يكون لديه رغبة قوية للبقاء في عمله أو منظمته (Karatepe & Vatankhah, 2014).

#### ب- المواءمة Fit

هي التوافق بين العاملين وعملهم، وأنها شعور عام للفرد يرى الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلا كلما كان هناك توافق كبير بين العاملين وعملهم (مواءمة تنظيمية)، وتوافق بين العاملين

والمجتمع (مواعمة اجتماعية)، كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، لذا فإن المواعمة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم الوظيفي (Mitchell et al., 2001).

### ت- التضحية *Sacrifice*

هي الخسارة التي قد يدركها العامل نتيجة تركه لوظيفته وتشمل المنافع المادية والنفسية المتاحة حالياً أو التي ستكون متاحة في المستقبل، وقد تتعلق بالأشياء ذات الصلة بالوظيفة أو المنظمة (تضحية تنظيمية) أو تتعلق بالمجتمع مثل زملاء العمل، مزايا أو منافع مادية، صداقات قوية أو المنزل، والموقع الجغرافي (تضحية اجتماعية)، والتي يجب على الموظف التخلي عنها عند رغبته في ترك الوظيفة أو المنظمة حالياً أو مستقبلاً (Mitchell et al., 2001).

### ٣- الدراسات السابقة :

للقوف على جهود الباحثين الآخرين، وللتعرف على مساهمتهم العلمية، تم الاستعانة بدراساتهم السابقة التي تعتبر أساساً هاماً في إعداد الإطار النظري لهذا البحث، هذا وقد راعى الباحث عند مراجعة وتحليل الدراسات المعايير الأساسية المتعلقة بمراجعتها وتحليلها منها الدقة في اختيار الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث.

### ٣/١- أهم تلك الدراسات ما يلي:-

تناولت دراسة (Nguyen, 2010)، إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن كلا من (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقى، التدريب، العدالة التنظيمية) على الرسوخ الوظيفي، ودراسة كيف تؤثر خصائص الوظيفة مثلاً (تنوع المهارات، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) على الرسوخ الوظيفي، واستكشاف ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية السابقة والرسوخ الوظيفي، واختبار العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل في فيتنام. وقد تمت الدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عددها ٥٠٧ موظفين بمنظمات مملوكة للدولة. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقى، التدريب، العدالة الإجرائية) وخصائص الوظيفة لها تأثير مباشر في الرسوخ الوظيفي. وإن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين المكافآت التنظيمية، العدالة الإجرائية والرسوخ الوظيفي، كما دعمت النتائج وجود علاقة سلبية بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل.

كما سعت دراسة (Karatepe, 2013)، إلى التعرف على أثر الدعم الإشرافي على كفاءة موظفي الاستقبال العاملين بالفنادق الإيرانية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الدعم الإشرافي، أداء الخدمات، الأداء الوظيفي) والرسوخ الوظيفي، وأن العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل سلبية، وأن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين كل من الدعم الإشرافي و (أداء الخدمات، الأداء الوظيفي)، كما توصلت النتائج إلى أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة السلبية بين الدعم الإشرافي ونوايا ترك العمل.

وكشفت دراسة (رجب، ٢٠١٥)، على ما إذا كان هناك فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط محل التطبيق فيما يتعلق بعلاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي وفقا لبعض المتغيرات الديموغرافية، وتحديد أكثر أبعاد علاقة القائد بتابعيه تأثير على أبعاد الالتصاق الوظيفي، والمساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد القادة في جامعة دمياط. وقد تم استخدام عينة طبقية قوامها ٣٣٥ مفردة من العاملين بجامعة دمياط. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد علاقة القائد بتابعيه والالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق وفقا لنوع الوظيفة ومستوى التعليم، بينما لا توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة تجاه أبعاد الدراسة وفقا للنوع والحالة الاجتماعية، ووجود أثر معنوي لعلاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي بجامعة دمياط محل التطبيق.

وهدفت دراسة (Worku, 2015)، إلى التحقق من العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي، والرضا الوظيفي ونية ترك العمل، وقد أجريت الدراسة على عينة من المدرسين في مدارس المرحلة التحضيرية في مدينة برهان في أثيوبيا بلغت العينة ٣٧ مدرسا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والدعم الإشرافي، كانت وسائل الدعم التنظيمي والدعم الإشرافي والرضا الوظيفي أقل من المتوقع، وأن الدعم المقدم للموظفين كان قليلا، وأن المدرسين كان لديهم الرغبة في مغادرة المؤسسة.

تناولت دراسة (مندور، ٢٠١٦)، التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي بشقيه المجتمعي والتنظيمي بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية. وتم جمع البيانات من خلال عينة قوامها ٢٤٦ مفردة من العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الاستقطاب والاختيار لها تأثير سلبي على الروابط المجتمعية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة التدريب والتنمية على

كل من الموامة التنظيمية، والروابط التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لممارسة تقييم الأداء على التضحية التنظيمية، وأن ممارسة التعويضات لها تأثير معنوي إيجابي على كل من الموامة التنظيمية، والتضحية التنظيمية، وأن ممارسة الاتصالات لها تأثير معنوي إيجابي على التضحية بشقيها المجتمعي والتنظيمي في حين تأثيرها السلبي على الروابط التنظيمية، وأن الأمان الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على كل من الموامة بشقيها المجتمعي والتنظيمي، والتضحية التنظيمية.

وكشفت دراسة (رمضان، ٢٠١٦)، عن طبيعة علاقة الارتباطية بين العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والمنظمة، وقياس تأثيرات أبعاد العلاقة التبادلية بين العضو والقائد على الرسوخ الوظيفي، وتحديد تأثير الاختلافات الديموغرافية للعاملين على جودة علاقة التبادل بين القائد والعضو والرسوخ الوظيفي، وقد تم جمع البيانات الأولية من ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركات الصناعية التابع لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بالنسبة لعلاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وأبعاد الرسوخ الوظيفي، ووجود اختلاف معنوي في مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وفقا للعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية ولا توجد وفقا للنوع أو الأطفال. كما توجد اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية وفقا للعمر ومدة الخدمة فقط.

كما تناولت دراسة (مرزوق وصلاح، ٢٠١٩)، التعرف على العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي بالتطبيق على كل من (الأطباء، والمرضيين، والإداريين، والفنيين) العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) مفردة، وتحققا لأهداف الدراسة تم استخدام أداتين لقياس متغيرات الدراسة وهما مقياس ( Rhohes et al,2001) لقياس الدعم الإشرافي، ومقياس (Holtom et al,2006) لقياس الترسيخ الوظيفي التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإشرافي وإبعاد الترسيخ الوظيفي التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الدعم الإشرافي يؤثر إيجابيا على الترسيخ الوظيفي التنظيمي ككل، ويؤثر إيجابيا على الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية.

وهدف دراسة (Huning & Frieder, 2020)، إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الخادمة على نوايا ترك العمل، ومدى تأثير الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك والرسوخ الوظيفي، والرضا الوظيفي على هذه العلاقة، وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان موزعة على عينة عددها

١١٥ موظفاً من منظمات مختلفة في منطقة حضرية في جنوب شرق الولايات المتحدة. وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك، والرسوخ الوظيفي، والرضا الوظيفي هي آليات وسيطة ترتبط من خلالها القيادة الخادمة بنوايا ترك العمل للعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ونوايا ترك العمل، وعلاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وكلا من: الدعم التنظيمي المدرك، والرسوخ الوظيفي، والرضا الوظيفي. فكلما زاد الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي كلما زاد رسوخ العاملين الوظيفي ومما يؤدي إلى انخفاض مستوى معدل الدوران الوظيفي لهم.

تناولت دراسة ( العردان، ٢٠٢٣ ) التعرف على العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها (٤٥) مفردة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي والمتغير التابع الرسوخ الوظيفي لدى قيادات الأكاديمية للجامعات، مما يدل على الدور الهام والفعال للارتجال الاستراتيجي في تعزيز الاستقرار والرسوخ الوظيفي للعاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل مناخ تنظيمي مستقر.

وأخيراً هدفت دراسة (Maitla, & Shahzad, 2023)، إلى التحقق من تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي، ومدى تأثير الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي على هذه العلاقة، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان صممت لقياس متغير الدراسة، وتم توزيعها على عينة قوامها ٤٢٠ مفردة من موظفي قطاعي البنوك والضيافة بباكستان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي. ووجود تأثير وسيط للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي بين هذه العلاقة.

### ٢/٣ - التعليق على الدراسات السابقة:

بعد تناول الدراسات السابقة والتي تعتبر من الركائز الأساسية للبحث العلمي، والتي تساعد الباحث في صياغة منهجية الدراسة وتحقيق التكامل بها من خلال ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسات فإنه يمكن للباحث تلخيص أوجه التشابه والاختلاف ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما يلي:-

## ٣/٢/١ - أوجه التشابه:

- تتفق هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدامها استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الرسوخ الوظيفي، واتخاذها الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.

## ٣/٢/٢ - أوجه الاختلاف ( الفجوة البحثية ):

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كمتغير مستقل، والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع، وفي مجال تطبيقها، حيث لم يسبق تطبيقها في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان وهذا على حد علم الباحث.
- الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يرجع إلى طبيعة الدراسة، والهدف منها، والقطاع الذي تطبق الدراسة فيه حيث طبقت على قطاع صناعة المواد الغذائية.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (مرزوق وصلاح، ٢٠١٩) من حيث مجال التطبيق فدراسة (مرزوق وصلاح، ٢٠١٩) طبقت على العاملين بقطاع الخدمات الصحية ( الأطباء، والممرضين، والاداريين، والفنيين) بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. بينما طبقت الدراسة الحالية على العاملين بالشركات الصناعية قطاع الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان.

## ٣/٢/٣ - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي في تكوين الخلفية النظرية للدراسة.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة المشكلة الخاصة بالدراسة الحالية.
- والاستفادة أيضا في توضيح المفاهيم، وصياغة الفروض والأهداف الخاصة بالدراسة الحالية.
- والاستفادة من أهمية تحقيق الرسوخ الوظيفي في المنظمات على اختلاف أنواعها.

## ٣/٣ - الفجوة البحثية:

من خلال ما تم تناوله من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأدبية السابقة، وما تم مناقشته خلالها، يتضح للباحث أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي ربطت بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي في كافة القطاعات الصناعية. كما أن معظم

الدراسات التي تناولت تفسير أثر العلاقة بين القادة والرسوخ الوظيفي ركزت على القطاعات الصحية، والخدمية، والتعليمية كمجتمع دراسة، وعدم وجود أي دراسة تناولت الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان قطاع الصناعات الغذائية تحديداً، ومما سبق يتضح اختلاف أهداف الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، مما يجعلها إضافة جديدة في هذا المجال. مما يستدعي الأمر إلى التحقق من دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق.

#### ٤ - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة وبالتالي مشكلة الدراسة وأبعادها، وبناء الفروض الخاصة بالدراسة، لهذا فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة ميسرة مكونة من ٤٠ عاملاً من العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق، حيث قام بإجراء مقابلات فردية متعمقة معهم تعتمد على الأسئلة المفتوحة ليتسنى لهم الإجابة عليها بحرية تامة بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لأحد أبعاد الدعم التنظيمي المتمثل في سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي لديهم، وقد استخلص الباحث من الدراسة الاستطلاعية النتائج التالية:

- أ - إن ٧٥ % من العاملين بالعينة لا يدركون معنى الدعم المقدم لهم من القادة بدقة.
- ب - عدم وضوح وغموض الدور للعاملين، من قبل الرؤساء مما يسبب ضغوطاً وظيفية على العاملين فيزداد من نية ترك العمل، ومعدل الدوران، وهذا ما لاحظته أثناء المقابلة مع أحد الرؤساء بأن العامل مطلوب منه مهام متعددة عليه القيام بها في نفس الوقت دون تحديد واضح لوظيفته، وبالتالي غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة، وجماعة العمل ذات الهدف الواحد والأدوار المحددة.
- ت - يرى أغلب من تمت مقابلتهم أنه قد يشعر بالانسجام والتوافق بينه وبين زملائه بالعمل ولكن يقل هذا الشعور بينه وبين رئيسة المباشرة وأنه مستعد لترك الوظيفة أو الشركة إذا كانت هناك فرصة متاحة أمامه وأفضل في شركة أخرى وإن اضطر إلى ترك المكان الذي يعيش فيه وليس لارتباطه بالشركة مما يدل على تدني مستوى الرسوخ الوظيفي لدى هؤلاء العاملون.
- ث - عدم الدعم والمساندة والتأييد للعاملين من قبل الرؤساء للعاملين مع انخفاض درجة الثقة فيهم، وصعوبة حصولهم على تفويض من قبل رؤسائهم للقيام ببعض السلطات الخاصة بعملهم.
- ج - عدم مشاركتهم في صنع القرارات.
- د - عدم إتاحة درجة أكبر من الحرية في التصرف وممارسة أنشطتهم.

هـ - عدم الإدراك والشعور بتطبيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والمزايا بين جميع العاملين بلا تمييز .

### ٥ - مشكلة البحث وتساؤلاته :

رغم اهتمام الدراسات الأدبية الحديثة بدراسة المتغيرات السلوكية والنفسية للعاملين داخل المنظمات، وما لها من آثار فاعلة في نجاحها، إلا أن موضوع دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان لم يلق اهتماما كافيا من قبل الباحثين والكتاب في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، خاصة في البيئة العربية، وإذا انفرد هذا البحث بدراسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وأثرها على مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالتطبيق على شركات صناعة المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية.

ومن ثم فقد قام الباحث بصياغة مشكلة البحث في التساؤلات الأساسية التالية :

١/٥ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق؟

٢/٥ - هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟

### ٦ - أهداف البحث :

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في:-

١/٦ - تحديد دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة.

٢/٦ - الكشف عن أوجه الاختلاف بين آراء المستقضي منهم حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

٣/٦ - تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد إدارة الشركات الصناعية محل الدراسة بتدعيم وتحسين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، مما ينتج عنه زيادة في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بهذه الشركات.

## ٧- فروض البحث:-

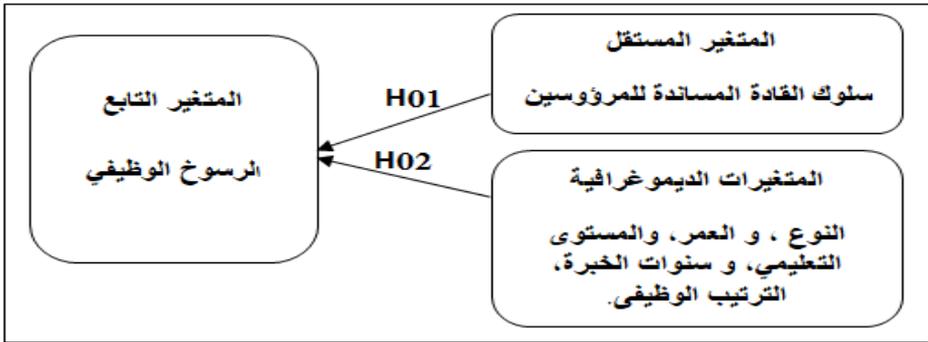
اعتمد الباحث عند صياغة فروض البحث الحالي على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة البحث موضوع الاهتمام، والمقابلات الشخصية مع عدد من مفردات عينة الدراسة ونتائج الدراسات الاستطلاعية نحو سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة فروض البحث في صيغة فرض العدم على النحو التالي:

١/٧- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

٢/٧- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

## ٨- نموذج البحث :-

يوضح الشكل التالي نموذج البحث للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، والعلاقة بينها والتي يهدف البحث الحالي إلى اختبارها.



المصدر: من اعداد الباحث النموذج المقترح للبحث الحالي شكل رقم (١)

## ٩- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته، مما قد يترتب عليه من إسهامات ذات النفع سواء كان على جانب الأهمية النظرية (العلمية)، وجانب الأهمية التطبيقية ( العملية )، على النحو التالي :

## ١/٩ - الأهمية النظرية (العلمية):

حاول هذا البحث أن يضيف إطار أكاديمي موضوعي متكامل عن دور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعة محل الدراسة إلى المكتبة العربية قسم العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وإدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يعتبر هذا الإطار أساساً للدراسات التالية في مجال إدارة الموارد البشرية. وعليه فإن هذا البحث سوف يقدم وجهة نظر جديدة في تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين في المنظمات العاملة في البيئة العربية.

## ٢/٩ - الأهمية التطبيقية (العملية):

تستمد الأهمية العملية لهذا البحث من أهمية مجال التطبيق المتمثل في شركات صناعة المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان حيث يعد أحد أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد القومي حيث أشار (تقرير مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، ٢٠٢١)، بأن قطاع الصناعات الغذائية ساهم في الناتج القومي الإجمالي بقيمة مضافة قدرها ١٧.٥ مليار دولار، ويحتل المركز الأول بين فروع قطاع الصناعة مساهماً بنحو ٢٨ % من الإنتاج الصناعي، كما يوفر فرص عمل لنحو ٢٧ % من المشتغلين بالقطاع الصناعي ويتركز به نحو ٥٩ % من المنشآت الصناعية، ونظراً للأهمية البالغة لهذا القطاع الصناعي وشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، فقد تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بالعاملين بهذه الشركات ومساعدتها على تحسين وتدعيم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، بما ينعكس بالإيجاب على استقرار وزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بها.

## ١٠ - حدود البحث:-

تم إجراء البحث في إطار الحدود التالية :

١/١٠ - الحدود الموضوعية: اهتم هذا البحث بدور سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان.

٢/١٠ - الحدود البشرية : تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين بالإدارات الفنية أو التنفيذية بشركات الصناعات الغذائية وعددهم (٤٥٠) مفردة.

٣/١٠- الحدود المكانية : فقد اقتصرَت الدراسة على قطاع الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان لأسباب خاصة بالوقت والجهد والتكلفة.

## ١١- منهجية الدراسة:

١/١١- أنواع البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها:-

### • الدراسة المكتبية

تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، حيث شملت الدراسة المكتبية على بيانات حول مفهوم سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي والدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين، واعتمد الباحث على مصادر مختلفة للحصول على هذه البيانات من أهمها: الدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية.

### • الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات عينة البحث، وذلك من خلال قائمة استقصاء تم تصميمها وتوجيهها إلى مفردات العينة.

٢/١١- مجتمع وعينة البحث:

أ- إطار مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من ٤٠ شركة متخصصة في صناعات المواد الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية، وضم هذا المجتمع (١٤٤٨٥) عاملاً.

ب- عينة البحث:

ارتكز البحث الحالي على العاملين بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان بمصر.

ت- نوع العينة:

اعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية بسيطة في اختيار المفردات المستهدفة من مجتمع البحث.

ث- حجم العينة:

تم تحديد حجم عينة العاملين بشركات الصناعات الغذائية بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة وذلك من خلال معادلة (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{NZ^2 p(1-p)}{Ne^2 + Z^2 p(1-p)}$$

حيث أن (n) حجم العينة.

(N) حجم مجتمع الدراسة.

(Z) حدود الخطأ المعياري و هي = ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%.

(P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوفر فيها الخاصية محل الدراسة = ٥٠%.

(e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة = ٠,٠٥.

ويتطبيق المعادلة يتضح أن حجم العينة هو

$$٣٧٤ \text{ مفردة} = \frac{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 \times ١٤٤٨٥}{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 + ٠,٠٠٢٥ \times ١٤٤٨٥}$$

واعتمد الباحث على طريقة التوزيع المتناسب بنسبة أهمية كل طبقة في المجتمع كمحاولة

لتمثيل جميع مفردات العينة حيث تم توزيع مفردات عينة الدراسة على شركات الصناعات الغذائية

بمدينة العاشر من رمضان بنسبة المجتمع بالشركة إلى إجمالي مجتمع الدراسة.

حجم مجتمع الشركة

عدد مفردات عينة الدراسة = حجم العينة الكلي ×

إجمالي حجم مجتمع الدراسة

هذا وقد تمت زيادة حجم عينة البحث من (٣٧٤) مفردة إلى (٤٥٠) مفردة، لكي تكون أكثر

تمثيلاً لمجتمع البحث، ولمقابلة احتمالات الخطأ وعدم الاستجابة من المستقضي منهم ولزيادة دقة

البيانات، وبناء على ذلك فقد تم توزيع (٤٥٠) استمارة استقصاء بطريقة عشوائية على الشركات

الصناعية محل البحث مع مراعاة نسبة العاملين في كل شركة من مجتمع البحث، وبلغت عدد

الاستمارات المستوفاة والصالحة للمعالجة الإحصائية (٣٩٨) استمارة بنسبة استجابة (٨٨.٤٤%).

٣/١١ - أداة البحث:

تتمثل أداة البحث وطريقة جمع البيانات الخاصة بالبحث الحالي في قائمة استقصاء تم

توجيهها لمفردات عينة البحث، حيث اشتملت على مجموعة من الأسئلة الموجهة لقياس سلوك القادة

لمساندة المرؤوسين، وأخرى لقياس الرسوخ الوظيفي، وأخرى خاصة بالخصائص الديموغرافية.

#### ٤/١١ - متغيرات البحث:-

#### ١/٤/١١ - المتغير المستقل:

وهو متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، وتم قياسه من خلال مقياس مكون من ١٢ عبارة بالسؤال الأول في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

#### ٢/٤/١١ - المتغير التابع:

وهو متغير الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من ٩ عبارات بالسؤال الثاني في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

#### ٣/٤/١١ - المتغيرات الديموغرافية:

وهي العوامل الديموغرافية المتمثلة في (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي). وتم قياسها من خلال السؤال الثالث في قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

#### ٥/١١ - المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة:

- تم قياس المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك بالاعتماد على مقياس (ماضي ٢٠١٤)، وضم هذا المقياس ١٢ عبارة لقياس متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وتم قياس جميع العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من رقم (١) وتعنى غير موافق بشدة إلى الرقم (٥) وتعنى موافقا بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهي رقم (٣).
- تم قياس المتغير التابع الرسوخ الوظيفي بالاعتماد على مقياس (رجب، ٢٠١٥)، وضم هذا المقياس ٩ عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: الملاءمة (٣ عبارات)، والروابط (٣ عبارات)، والتضحية (٣ عبارات)، وتم قياس جميع العبارات السابقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من رقم (١) وتعنى غير موافق بشدة إلى الرقم (٥) وتعنى موافقا بشدة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف وهي رقم (٣).

#### ٦/١١ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات الميدانية للبحث:
  - معامل الفاكرونباخ: لتحليل الثبات أو الاعتمادية لمقاييس البحث، كما تم إجراء تحليل الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ.
  - مقاييس إحصائية وصفية مثل التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
  - معامل ارتباط بيرسون: وتم استخدام هذا المعامل لقياس مدى العلاقة بين متغيرين البحث مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، كما تم استخدامه لاختبار صحة الفرض الأول.

- تحليل الانحدار وتم استخدامه لحساب معاملات الانحدار للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على المتغير التابع الرسوخ الوظيفي.
- اختبار T.Test، واختبار F.Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وتم استخدامهما من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار صحة أو خطأ الفروض.
- اختبار ( ت ) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test وتم استخدامه لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين ( ذكر وانثى).
- اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA ( أنوفا ) وتم استخدامه للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين طبقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).
- اختبار المقارنات البعدية (Scheffe Multiple Comparisons) وقد تم استخدامه لمعرفة سبب وماهية الفروق الدالة احصائياً للخصائص الديموغرافية.

#### ٦/١١ - ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

تم إجراء اختبائي الصدق والثبات على عينة مبدئية من خلال معامل الفاكرونباخ، وهو مقياس يقيس درجة ثبات واعتمادية أسئلة الاستقصاء ويأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة معامل الفاكرونباخ تساوى الصفر، وفي حالة الثبات التام فإن قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح، وتعتبر قيمة معامل الفاكرونباخ التي تساوى ٧٠ % مقبولة للحكم على ثبات الاستقصاء، وكلما زادت قيمة معامل الفاكرونباخ كلما زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستقصاء.

#### ١١/٦-١ اختبار الثبات Reliability Assessment

عنى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطى نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، بعد فترة محدودة من الزمن. والجدول التالي رقم (١) يبين معاملات الثبات والصدق للمقاييس الفرعية والدرجة الكلية للمقياس من خلال معامل الفاكرونباخ.

جدول رقم (١) نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ	معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الفا
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين		١٢	.٩٤٤	.٩٧١
الرسوخ الوظيفي		٩	.٩٤٧	.٩٧٣
المواعاة		٣	.٨٤٢	.٩١٧
التضحية		٣	.٨٨٨	.٩٤٢
الروابط		٣	.٩٠٢	.٩٤٩

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

ومن الجدول السابق يتضح الآتي:-

- بالنسبة لمقياس سلوك القادة لمساندة المرؤوسين فقد تبين أن معامل الفاكرونباخ للمقياس قيمته ( .٩٤٤ )، وهذا ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية والثبات على المقياس.
- بالنسبة لمقياس الرسوخ الوظيفي فقد تبين أن معامل الفاكرونباخ تتراوح قيمته بالنسبة للأبعاد من ( .٨٤٢ ) إلى ( .٩٠٢ )، والدرجة الكلية لمقياس الرسوخ الوظيفي (٠.٩٤٧)، وهذا ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاعتمادية والثبات على المقياس في تعميم النتائج على مجتمع البحث.

٢/٦/١١ - اختبار الصدق Validity Assessment

يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( الفاكرونباخ)، كما وُضح بالجدول رقم (١)، حيث تراوحت قيمة معاملات الصدق الذاتي، للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ( ٠.٩٧١ )، وبالنسبة لمقياس الرسوخ الوظيفي فقد تراوحت قيمة معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الرسوخ الوظيفي ما بين ( .٩١٧ ) إلى ( .٩٤٩ )، والدرجة الكلية لمقياس الرسوخ الوظيفي (٠.٩٧٣)، هي قيم مرتفعة مما يعني صدق المقياس.

٨/١١ - التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة الفروض:

أ- قام الباحث بعد جمع البيانات من مفردات العينة بالتأكد من أنها جميعا مستوفاة بالكامل، ثم قام الباحث بترميز المتغيرات التي شملت عليها قائمة الاستقصاء، وذلك تمهيدا لعملية إدخالها إلى الحاسب الآلي، لتكون جاهزة لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 26 ويمكن تلخيص خطوات إعداد وتجهيز البيانات فيما يلي:

ب- ترميز البيانات : حيث قام الباحث بترميز البيانات التي شملت عليها قائمة الاستقصاء.  
 ب - تفريغ البيانات : حيث قام الباحث بتفريغ البيانات يدويا في قائمة مخصصة لذلك، تحتوي على مجموعة من الصفوف والأعمدة، وسيخصص لكل مفردة صف، ولكل متغير من متغيرات الدراسة عمود.

ت - إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي : حيث قام الباحث بإدخال البيانات من القائمة السابقة إلى برنامج SPSS V 26 على الحاسب الآلي، حتى تكون جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.

١٠/١١ - تحليل بيانات الدراسة الميدانية :

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وعددها ٣٩٨ مفردة وفقاً للخصائص الديموغرافية

الترتيب	النسبة المئوية %	التكرارات	الخصائص الديموغرافية
٢	٣٦.٩	١٤٧	ذكر
١	٦٣.١	٢٥١	أنثى
٦	٧.٣	٢٩	أقل من ٢٠ سنة
٣	١٩.١	٧٦	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة
٤	١٧.٨	٧١	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة
١	٢٢.١	٨٨	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة
٢	٢١.٦	٨٦	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
٥	١٢.١	٤٨	من ٤٠ سنة فأكثر
٣	٧.٨	٣١	أقل من متوسط
١	٥٤.٨	٢١٨	متوسط
٢	٣٠.٢	١٢٠	مؤهل جامعي
٤	٧.٣	٢٩	دراسات عليا
٢	٢٠.٦	٨٢	أقل من ٢ سنه
٣	١٩.٨	٧٩	٣ سنوات
٤	١٨.٨	٧٥	٤ سنوات
١	٤٠.٧	١٦٢	٥ سنوات فأكثر
١	٧٥.٦	٣٠١	عامل
٣	٨	٣٢	مشرف عمال
٢	١٠.١	٤٠	رئيس وريدي
٤	٦.٣	٢٥	رئيس قسم

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

ويتضح للباحث من الجدول السابق رقم (٢) أن النسبة الأكبر من حجم عينة الدراسة من الإناث حيث تبلغ نسبتهم (٦٣.١%)، بينما نسبة الذكور تمثل (٣٦.٩%) من إجمالي عينة الدراسة يرجع ذلك لطبيعة العمل بشركات صناعة المواد الغذائية محل الدراسة، كما أن أعمار مفردات الدراسة من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة تمثل أعلى نسبة وتقدر (٢٢.١%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، يليهم أعمار مفردات الدراسة من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة تقدر (٢١.٦%) من إجمالي حجم العينة، يليهم الأعمار من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة بنسبة تقدر (١٩.١%)، يليهم الأعمار من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة بنسبة تقدر (١٧.٨%)، يليهم أعمار المفردات من ٤٠ سنة فأكثر بنسبة تقدر (١٢.١%)، وتُعتبر أعمار المفردات أقل من ٢٠ سنة النسبة الأقل حيث تقدر (٧.٣%) من إجمالي حجم العينة. وفيما يخص المستوى التعليمي يتضح أن غالبية مفردات العينة تعليم متوسط بنسبة تمثل (٥٤.٨%) من إجمالي حجم العينة يليهم المؤهل الجامعي بنسبة (٣٠.٢%)، يليهم التعليم أقل من المتوسط بنسبة (٧.٨%)، وتمثل مفردات العينة الحاصلين على دراسات عليا أقل نسبة وتقدر (٧.٣%) من إجمالي حجم العينة. ويخصوص سنوات الخبرة بالشركات الصناعية محل الدراسة فإن أعلى نسبة تخص مفردات الدراسة من لديهم خبرة ٥ سنوات فأكثر حيث تمثل نسبتهم (٤٠.٧%) من إجمالي حجم العينة، يليهم من لديهم خبرة أقل من ٢ سنة حيث يمثلون نسبة قدرها (٢٠.٦%)، يليهم من لديهم الخبرة ٣ سنوات بنسبة تمثل (١٩.٨%)، يليهم من لديهم خبرة ٤ سنوات حيث تمثل نسبتهم (١٨.٨%)، كما يتضح من الترتيب الوظيفي بالإدارات التنفيذية لشركات صناعة المواد الغذائية أن وظيفة عامل تمثل أعلى نسبة وتقدر (٧٥.٦%) ويرجع ذلك إلى متطلبات العمل بالشركات الصناعية محل الدراسة ومدى أهمية العامل والاعتماد عليه بالإدارات الفنية أو التنفيذية وإن فئة العاملين هم قاعدة الهرم الأساسية والغالبية القائم عليهم عمليات الإنتاج برمتها، يليهم وظيفة رئيس الوردية بنسبة (١٠.١%)، يليهم وظيفة مشرف بنسبة (٨%) وتُعتبر وظيفة رئيس قسم أقل نسبة حيث تقدر (٦.٣%) من إجمالي حجم عينة الدراسة .

ثانياً: اعتماد ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

- جدول رقم ( ٣ ) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الترتيب	الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
١	لا أوافق بشدة	من ١ إلى ١.٧٩	.٧٩	منخفض
٢	لا أوافق	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	.٧٩	
٣	محايد	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	.٧٩	متوسط
٤	أوافق	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	.٧٩	مرتفع
		من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	.٨٠	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مستوى الاستجابة للعاملين الخاضعين للدراسة يتحدد بموجب نسبة الوسط الحسابي الخاص بدرجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فإذا كان درجة الاستجابة لعبارة قائمة الاستقصاء لا أوافق بشدة، ولا أوافق بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ١ إلى ٢.٥٩ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصى منهم يكون منخفضاً، وإذا كان درجة الاستجابة لعبارة قائمة الاستقصاء محايدة بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصى منهم يكون محايداً، وإذا كان درجة الاستجابة لعبارة قائمة الاستقصاء أوافق، وأوافق بشدة بما يعادل نسبة متوسط مرجح ما بين ٣.٤٠ إلى ٥.٠٠ فإن المستوى العام لاستجابة المستقصى منهم يكون مرتفعاً.

ثالثاً: توصيف متغيرات البحث.

يوضح الجدول التالي رقم (٤) توصيف متغيرات البحث من خلال بيان الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

جدول رقم (٤) المقياس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين		٢.٣٣٠	.٨٣٨
٢	الرسوخ الوظيفي		٢.٣٧٤	.٩٢٧
١/٢		المواعمة	٢.٢٩٩	.٩٧٩٣
٢/٢		التضحية	٢.٢٢٢	١.٠٢٣
٣/٢		الروابط	٢.٦٠٢	.٩٥٦٤

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول رقم (٣٦) ما يلي:

• بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين (٢.٣٣٠)، وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣٨)، وهذا يشير إلى انخفاض إدراك العاملين الخاضعين للبحث لأي دعم مادي أو معنوي مقدم لهم، وعدم التشجيع والمساندة والتأييد والثناء الصادق على أعمالهم من قبل قادتهم، ويرى الباحث هنا ضرورة أن تمتلك الشركات محل الدراسة القدرة على الإقناع وأن يكون لديها رؤية واضحة للمستقبل، وأن تسعى بالوصول بالعاملين للرضا العام بتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم والتشجيع والمساندة والتأييد والثناء الصادق على أعمالهم من قبل قادتهم والنظر إلى حل مشاكلهم وإزالة جميع العقبات وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم وأن تحظى بالاهتمام بهم وإظهار قدراتهم وزيادة حماسهم داخل العمل وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم على تحقيق ذاته واحتياجاتهم من خلال وظائفهم مما يساعد على استقرارهم ورسوخهم بوظائفهم.

• بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع الرسوخ الوظيفي ككل (٢.٣٧٤)، وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢٧)، وقد تراوحت متوسطات الرسوخ الوظيفي ما بين ٢.٦٠٢ إلى ٢.٢٢٢ درجة على درجات مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ أكبر وسط حسابي ٢.٦٠٢ ويتعلق ببُعد الروابط، كما بلغ أقل وسط حسابي ٢.٢٢٢ ويتعلق ببُعد النصحية، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، ويعنى ذلك ضعف الاتصالات الرسمية وغير رسمية بين العاملين والإدارات وزملائهم بالعمل، وعدم الانسجام والتوافق بين العاملين ووظائفهم، وانخفاض التكلفة (قلة الخسارة) التي يمكن أن بتكبدها العاملين في حالة ترك عملهم بهذه الشركات.

رابعاً: اختبار مدى صحة فروض البحث :

• للإجابة عن سؤال البحث الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق؟  
فقد تمت صياغة فرض البحث الأول كما يلي:

لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق. لذا فقد تم التحقق من صحة هذا الفرض كما هو مبين في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) نتائج اختبار العلاقة وتحليل التباين ومعامل التحديد  
لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومتغير الرسوخ الوظيفي

معامل التحديد			تحليل التباين		الارتباط	
الخطأ المعياري	الارتباط الكلي R	معامل التحديد R2	F . Test		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط بيرسون
			Sig	القيمة		
٠.٣٧٢٧٩	٠.٩١٦	٠.٨٣٩	٠.٠٠٠	٢٠٦.٤٧٨	٠.٠٠٠	٠.٩١٦

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية قيمته ( ٠.٩١٦ ) عند مستوى معنوية ( ٠.٠١ ) أي عند مستوى ثقة ٩٩% بين المتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة، وتشير قيمة معامل الارتباط هنا إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة وهذه النتيجة منطقية وواقعية حيث تفسر بأنه كلما زاد أدراك وشعور العاملين بوجود مساندة وتأييد ودعم من قبل القادة بالشركات الصناعية محل الدراسة كلما زاد مستوى رسوخهم الوظيفي بهذه الشركات، كما يتضح وجود علاقة انحدارية طردية موجبة قوية بينهما. حيث ظهرت قيمة " ف " ( ٢٠٦٠٠.٤٧٨ ) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريه العلاقة بين متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي وجودة مطابقة نموذج الانحدار لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على متغير الرسوخ الوظيفي، كما نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2 = ( ٠.٨٣٩ )$  وهو يعني أن كفاءة الشعور بمساندة وتأييد ودعم القادة للعاملين تفسر فعالية مستوى الرسوخ الوظيفي لهم بنسبة ( ٨٣.٩ % )، بمعنى أن هذه النسبة نسبة تفسير مرتفعة، وهذا يوضح أن متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين تفسر ما يقرب من ٨٣.٩ % من التغير الكلي الذي يطرأ في المتغير التابع الرسوخ الوظيفي، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس.

#### تحليل نتائج الانحدار للفرض الأول:-

جدول رقم (٦) المعاملات المعنوية لمتغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين واثره على متغير

#### الرسوخ الوظيفي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة ( ت ) T. Test	المعنوية Sig
الثابت	٠.٠١٦	٠.٠٥٥	—	٠.٢٩٥	٠.٧٦٨
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	١.٠١٣	٠.٠٢٢	٠.٩١٦	٤٥.٣٩٢	٠.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي Spss V 26

يتضح من الجدول رقم (٦) وباستخدام اختبار ( T.Test ) نجد أن هناك قوة في العلاقة الانحدارية وتأثير ذو دلالة معنوية بين متغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والمتغير التابع الرسوخ الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، أي عند مستوى ثقة ٩٩% وبمعامل انحدار ٠.٩١٦، ومن خلال قيم " B " يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين

أثر متغير سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في تحقيق الروسخ الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية محل التطبيق.

### معادلة الانحدار:

$$\text{الروسخ الوظيفي} = (0.016) \text{ ثابت} + (1.013) \times \text{سلوك القادة لمساندة المرؤوسين}$$

وهذا يعنى أنه إذا تم اتخاذ التدابير اللازمة نحو تفعيل إدراك سلوك القادة لمساندة ودعم وتأييد المرؤوسين فإنه يمكن التنبؤ بدرجة زيادة مستوى الروسخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة وتفسر المعادلة بأنه كل تحسين قدرة درجة واحدة في زيادة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين يؤدي إلى زيادة مستوى الروسخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق بمقدار (1.013) درجة.

ومما سبق يتضح عدم صحة الفرض العدم الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الروسخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق.

• للإجابة عن سؤال البحث الثاني: هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل في ( النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟  
فقد تمت صياغة فرض البحث الثاني كما يلي:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية ( النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

لتحليل النتائج وفقاً للنوع، تم إجراء اختبار ( ت ) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test الذي يستخدم لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين، ولتحليل النتائج وفقاً للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي، تم إجراء اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA ( أنوفا ) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروسخ الوظيفي للعاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل التطبيق.

## جدول رقم (٧) الاختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي

الدالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي	البيانات الشخصية	
			النوع	العمر
غير دال	٠.٨٢٩	٠.٩٣٣٦٢	ذكر	أقل من ٢٠ سنة
		٠.٩٢٥٤٦	أنثى	
دال	٠.٠٠٠٠	٣.٥٤٠٢		من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة
		٢.٠٥١٢		من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة
		١.٧٨٧٢		من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة
		٢.٣٤٣٤		من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة
		٢.٢٢٨٧		من ٤٠ سنة فأكثر
		٣.٣٦٨١		
دال	٠.٠٠٠٠	٣.٤٩٨٢		أقل من متوسط
		٢.٢٣٨٥		متوسط
		٢.٢٦٥٧		مؤهل جامعي
		٢.٦٤٣٧		دراسات عليا
دال	٠.٠٠٠٠	٢.٠٨٨١		أقل من ٢ سنة
		٢.١٥٦١		٣ سنوات
		٢.٠١٩٣		٤ سنوات
		٢.٧٩٠١		٥ سنوات فأكثر
		٢.١٩١٢		عامل
دال	٠.٠٠٠٠	٢.٠١٠٤		مشرف عمال
		٣.٣٥٢٨		رئيس وردية
		٣.٤٨٠٠		رئيس قسم

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Sps V 26

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج إجراء اختبار ( ت ) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test أن القيمة الاحتمالية للاختلافات بين آراء العاملين ( ذكر وأنثى ) حول مستوى رسوخهم الوظيفي هي ( ٠.٨٢٩ ) بمستوى دلالة أكبر من ( ٠.٠٥ )، وعليه تم قبول الفرض الصفري الثاني جزئياً والذي ينص على أنه لا توجد اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقاً للنوع.

كما كشفت نتائج التباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة وفقاً للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي، حيث جاءت القيم الاحتمالية ٠.٠٠٠٠ أقل من ٠.٠٥ دالة إحصائياً.

وللكشف عن سبب الفروقات تم إجراء اختبار المقارنات البعيدة ( Scheffe Comparisons Multiple ) الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج الاختبار سبب

الفروق الدالة إحصائياً في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة تعود لصالح الفئة العمرية أقل من ٢٠ عاماً والبالغ عددهم ٢٩ مفردة بنسبة تقريبية ٧.٣ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقات لصالح مفردات الدراسة أكبر من ٤٠ عاماً والبالغ عددهم ٤٨ مفردة بنسبة تقريبية ١٢ % من إجمالي حجم العينة، كما أن هناك فروقا دالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين ذوي المستوى التعليمي أقل من المتوسط البالغ عددهم ٣١ مفردة بنسبة تقريبية ٧.٨ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقا دالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين ذوي سنوات خبرة ٥ سنوات فأكثر والبالغ عددهم ١٦٢ مفردة بنسبة تقريبية ٤٠ % من إجمالي حجم العينة، كما يوجد فروقا دالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين تعود لصالح مفردات الدراسة من العاملين بوظيفة رئيس قسم والبالغ عددهم ٢٥ مفردة بنسبة تقريبية ٦.٢٨ % من إجمالي حجم العينة ويليهم فروق دالة إحصائية لصالح وظيفة رئيس ودية والبالغ عددهم ٤٠ مفردة بنسبة تقريبية ١٠ % من إجمالي حجم العينة). وبناء على نتائج اختبار الفرض الثاني ومما سبق يتضح عدم صحة فرض العدم والذي ينص على: إنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية ( النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي). وقبول الفرض البديل والذي ينص على: وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا لخصائصهم الديموغرافية ( النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي).

## ١٢ - نتائج البحث:

١/١٢ - ملخص النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للبحث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق؟

توصلت النتائج إلى :-

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ( طردية )، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ( ٠.٠١ ) بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بشركات الصناعية محل التطبيق.

- وجود قوة في العلاقة الانحداريه وتأثير ذو دلالة معنوية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين ومستوى الرسوخ الوظيفي، عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١ ، أي عند مستوى ثقة ٩٩%، باستخدام اختبار ( T.Test ).
- وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى انخفاض إدراك وشعور العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق إلى أي دعم، واهتمام، ومساندة، وتأييد، وإرشاد، وتوجيه، وحيادية، وعدالة، وتحفيز من قبل رؤسائهم. ويرجع أسباب ذلك لانخفاض الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم من قبل الرؤساء، وعدم الاهتمام بهم والمساندة لهم عند تعرضهم لمشاكل متعلقة بعملهم أو بخارج عملهم، وأيضاً انخفاض مستوى التوجيه والإرشاد والتغذية الرجعية المقدم لهم، وعدم شعورهم بالعدالة والموضوعية، هذا بالإضافة إلى عدم سماح الرؤساء لمرؤوسيههم باستخدام قدراتهم الشخصية في حل مشاكل العمل التي تواجههم، وعدم مناقشة أفكارهم، وعدم قبول اقتراحاتهم والاهتمام بها، وعدم العمل على إسعادهم وراحتهم، واستحواد الرؤساء على جميع المزايا لأنفسهم دون مرؤوسيههم، كما أن معظم الرؤساء ليس لديهم اقتناع ذاتي بما يقولون، ولا يوجد لديهم قدره على إشعال حماس مرؤوسيههم وكسب تأييدهم، ويفقدون القدرة على الإقناع والنقاش والحوار. كما تم تعريف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة من العوامل النفسية والمالية والاجتماعية التي تؤثر على استبقاء العاملين في وظائفهم وأنه يمثل شبكة يظل العامل عالقاً بها. فأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق، ويرجع سبب ذلك إلى انخفاض الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وضعف الروابط والعلاقات بين العاملين والإدارات، ورؤسائهم، وزملائهم (ضعف الروابط التنظيمية)، وانخفاض الروابط والعلاقات بين العاملين بالشركات محل التطبيق وجيرانهم ومناطق سكنهم،... (ضعف الروابط الاجتماعية). كما أشارت النتائج إلى انخفاض التوافق بين العاملين ومهامهم الوظيفية داخل هذه الشركات (انخفاض الموامة التنظيمية)، وانخفاض التوافق بينهم وبين حياتهم الاجتماعية خارج الشركات، (انخفاض الموامة الاجتماعية)، كما أشارت النتائج إلى انخفاض نسبة الخسارة التي قد بتكبدها العاملين الناتجة عن فقد امتيازات داخل الشركات كمرتببات أو حوافز أو معاشات أو مكافآت... (انخفاض التضحية التنظيمية)، أو فقد امتيازات خارج الشركات كالجيران أو مدارس لأولادهم أو أندية أو إقامة حفلات.... (انخفاض التضحية الاجتماعية)، ويرجع سبب ذلك لانخفاض وعى القادة والرؤساء والإدارات العليا بالاعتناء والاهتمام والدعم والمساندة المادية والمعنوية للعاملين بهذه

الشركات. هذا وقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والرسوخ الوظيفي، مما يعني أنه كلما زاد أدراك وشعور العاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق بالدعم، والاهتمام، والمساندة، والتأييد، والإرشاد، والتوجيه، والحيادية، والعدالة، والتحفيز من قبل رؤسائهم، كلما زاد مستوى ثبوتهم بوظائفهم وعدم تركهم عملهم حتى إذا اتيح لهم العمل بشركات أخرى بمميزات تنظيمية واجتماعية أعلى. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Karatepe, 2013)، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الدعم الإشرافي، أداء الخدمات، الأداء الوظيفي) والرسوخ الوظيفي، وأن العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ونوايا ترك العمل سلبية أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة السلبية بين الدعم الإشرافي ونوايا ترك العمل، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة (مرزوق، وصلاح ٢٠١٩) والتي كشفت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم الإشرافي وإبعاد الترسخ الوظيفي التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الدعم الإشرافي يؤثر إيجابيا على الترسخ الوظيفي التنظيمي ككل، ويؤثر إيجابيا على الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية. كما تتفق مع نتائج دراسة (Maitla, & Shahzad, 2023)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي. وتتفق مع نتائج دراسة (Nguyen, 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية، فرص الترقى، التدريب، العدالة الإجرائية) وخصائص الوظيفة لها تأثير مباشر في الرسوخ الوظيفي.

١٢/٢ - ملخص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني للبحث: هل توجد اختلافات بين آراء العاملين الخاضعين للدراسة بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وذلك من حيث خصائصهم الديموغرافية والتي تتمثل في ( النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)؟

توصلت النتائج إلى :-

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقاً للنوع وتم التوصل لهذه النتيجة من خلال استخدام اختبار ( ت ) للعينات المستقلة Independent Samples T-Test الذى يستخدم لمعرفة الاختلافات بين المجموعتين ( ذكر ، انثى ). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (رمضان، ٢٠١٦ ) بعدم وجود

- اختلاف ذي دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقا للنوع ، وتختلف مع نتائج دراسة ( رجب، ٢٠١٥)، بوجود فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقا للنوع.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول مستوى رسوخهم الوظيفي وفقاً (للعمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الترتيب الوظيفي)، حيث تم التوصل لهذه النتائج من خلال استخدام اختبار التباين الأحادي One – Way ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرسوخ الوظيفي لدى مفردات الدراسة للعاملين بالشركات الصناعية محل التطبيق. وتم التوصل إلى سبب وماهية الفروق الدالة احصائيا باستخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffe Multiple Comparisons).
  - وتشير نتائج هذه الدراسة وفقا لاختبار (Scheffe)، بوجود فروقات ذات مستوى عال من الرسوخ الوظيفي لصالح فئة العمر أقل من ٢٠ عاما بنسبة ٧.٣ %، وفئة العمر ٤٠ عاما فأكثر بنسبة ١٢ % من إجمالي حجم العينة. ويرجع سبب زيادة الرسوخ الوظيفي للعاملين أقل من عشرين عاما إلى حداثة عمرهم واعتقادهم بأنهم غير مرغبين للعمل في هذا العمر كما أن لديهم آملا بتحسين أوضاعهم الوظيفية مستقبلا. كما يرجع سبب رسوخ العاملين فئة ٤٠ عاما وأكبر إلى كبر سنهم واعتقادهم بأنهم أيضا غير مرغبين من قبل الشركات الأخرى للعمل في هذا السن، كما أن لديهم علاقات وروابط قوية مع زملائهم وجيرانهم تمنعهم من ترك العمل. أما باقي العاملين وهم النسبة الأكبر فينخفض لديهم مستوى الرسوخ الوظيفي، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي تشير نتائج الاختبار بوجود فروقات لمفردات العينة من العاملين ذوي التعليم أقل من المتوسط وهم بنسبة ٧.٨ % من إجمالي حجم العينة لديهم رسوخ وظيفي عال يرجع سبب ذلك لعدم حصولهم على مؤهل علمي يمكنهم من البحث عن فرصة عمل أخرى فلا يوجد لديهم سوى الاستمرار والصبر بعملهم. أما النسبة الباقية ٩٢.٢ % من مفردات الدراسة ليس لديهم رسوخ وظيفيا. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تشير نتائج الاختبار بوجود فروقات للعاملين ذوي خبرة أكثر من ٥ سنوات بنسبة ٤٠ % من إجمالي حجم العينة لمستوى عالي من الرسوخ الوظيفي، يرجع سبب ذلك لأن معظم هذه الفئة لديهم توافق بين مهارتهم ووظائفهم وشركتهم، ولديهم أيضا اتصالات وعلاقات كبيرة مع زملائهم وانهم سوف يخسرون كثيرا في حالة تركهم العمل، كما أن معظمهم من الإناث، لذلك هم أكثر الفئات استقرارا ورسوخا، أما باقي النسبة ٦٠ % وهي الأكبر ليس لديهم رسوخ

وظيفي. واخيرا بالنسبة لمتغير الترتيب الوظيفي فكان اكثر الوظائف رسوخ وظيفية رئيس قسم بنسبة ٦.٢٨ % من إجمالي حجم العينة ووظيفة رئيس ودية بنسبة ١٠ % من إجمالي حجم العينة، ويرجع سبب ذلك لأن هذه الوظائف قيادية وأكثر شعورا وادراكا للدعم المقدم لهم من قبل الشركات الصناعية محل التطبيق كما أن لديهم توافقا مع وظائفهم وروابط وعلاقات كبيرة مع زملائهم وانهم سوف يخسرون كثيرا في حالة تركهم العمل بعد الوصول لهذا الوضع الوظيفي. أما باقي النسبة ٨٣.٧٢ % وهي الأكبر من إجمالي حجم العينة ليس لديهم رسوخا وظيفيا. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (رمضان، ٢٠١٦) بوجود اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية وفقا للعمر، ودراسة (رجب، ٢٠١٥)، بوجود فروق معنوية بين آراء العاملين بجامعة دمياط فيما يتعلق بالالتصاق الوظيفي وفقاً لمستوى التعليم، وسنوات الخبرة.

من خلال ما تم التوصل إليه ومناقشته وتفسيره من نتائج يتضح لنا مدى انخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين، مما يستدعي الأمر تقديم توصيات مهمة للشركات الصناعية محل التطبيق لزيادة مستوى الرسوخ الوظيفي للعاملين بها.

### ١٣- توصيات البحث:-

يمكن توضيح خطة عمل تشغيلية مقترحة لتنفيذ توصيات البحث من خلال الجداول التالية:-

#### جدول رقم (٨) توصيات خاصة بالمتغير المستقل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
١	توفير وتصميم برامج تدريبية وورش عملية مقدمة للقادة والرؤساء والمشرفين بجميع الإدارات بصفة عامة والإدارات التنفيذية بصفة خاصة.	- وضع برنامج التدريب. - تحديد الأماكن والمدربين. - تحديد المخصصات المالية.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر كل ثلاث شهرا
٢	زيادة الاهتمام بالدعم الإشرافي واعتماده كقاعدة أساسية في تلقى تغذية مرتدة عما يؤديه العاملون واستخدام القدرات	- منح اللامركزية للقادة والرؤساء والمشرفين داخل الشركات. - الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى القادة	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - مديري الأقسام - رؤساء الأقسام - رؤساء الوديات	بشكل مستمر

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
	الشخصية للقادة في حل مشكلات العمل.	والمشرفين . - أخذ اقتراحات وآراء العاملين . باهتمام وجعلها موضع التنفيذ. - الاهتمام بالعاملين والسماح لهم باستخدام قدراتهم الشخصية.	- المشرفين - فرق العمل	
٣	إعداد قادة ورؤساء لديهم القدرة والمهارة الفاتحة في النقاش والحوار والإقناع بما يقولون وان يكونوا أقوياء في الحق ويقنعون العاملين بوجهة نظرهم وأن لا يستأثرون لأنفسهم بكل المزايا بل يضعون مرؤوسيهم معهم دائما في الاعتبار .	- عقد اجتماعات دورية وورش عمل داخل الشركات قد تزيد من تنمية المهارات اللغوية والحوارية للقادة وحثهم على الحق . - أن تدعم الإدارة العليا تطبيق استراتيجيات الاحتفاظ بالقادة المتميزين .	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر
٤	فتح قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية واتباع سياسة الباب المفتوح بين العاملين والقادة بالإدارات التنفيذية بشكل مباشر ودون موظفين وسطاء .	- تسوية النزاعات والصراعات بين العاملين وسهولة تقديم شكواهم للمسؤولين . - تشجيع العاملين على الابتكار في العمل وطرح الأفكار والاقتراحات الجديدة . - تعزيز الممارسات الأخلاقية مع العاملين .	- الإدارة العليا - مديري الأقسام - إدارة الموارد البشرية - رؤساء الأقسام - رؤساء الورديات	بشكل مستمر

### جدول رقم (٩) توصيات خاصة بالمتغير التابع الروح الوظيفي

م	توصيات البحث	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	وقت التنفيذ
١	الاهتمام والعمل على زيادة توافق وانسجام العاملين بشركاتهم وتنمية شعورهم وميولهم بالترسيخ فيها مهنيًا وشخصيًا.	- جذب واستقطاب واختيار العاملين الجدد التي تتوافق ثقافتهم وقيمهم مع ثقافة الشركة. - والسماح للعاملين القدماء والجدد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر وتزيد من مستوى رسوخهم الوظيفي.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - رؤساء الأقسام - رؤساء الورديات - المشرفين	بشكل مستمر
٢	الاهتمام بزيادة المزايا المادية والاجتماعية والمعنوية التي يتمتع بها العاملون.	- مساعدة العاملين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وذلك بتخصيص جزء من المنافع المادية لتلبية الاحتياجات الفردية لهم. - توفير حوافز وامتيازات على أساس مدة الخدمة وزيادة المساهمة في صناديق المعاشات مما يزيد من معدل الخسارة التي سوف يتكبدها العامل في حالة تركه للشركة.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية	بشكل مستمر
٣	العمل على تعزيز الروابط بين العاملين وبعضهم البعض	- عقد دورات تلقى الضوء على أهمية التعاون في العمل وتقوية العلاقة بين الزملاء وبعضهم البعض ورؤسائهم بالعمل. - تكوين مجموعات عمل فعالة قادرة على تحقيق الأهداف والقيام بعملها على أكمل وجه. - تنمية المهارات المهنية للعاملين الجدد من خلال تبادل المعرفة بينهم وبين العاملين أصحاب الخبرات فيزداد معدل الروابط بينهم.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - رؤساء الأقسام - رؤساء الورديات	بشكل مستمر

#### ١٤ - آفاق البحوث المستقبلية:

- في ضوء البحث الحالي، يوصى الباحث بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية، ومنها:
- أثر سلوك القادة لمساندة المرؤوسين على سلوك العمل الإضافي.
- تأثير أنماط القيادة مثل (التبادلية، أو التحويلية، أو الاستراتيجية، أو الخادمة، أو الأخلاقية، (...))، في زيادة الرسوخ الوظيفي.

- العلاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين وتأثيره على العديد من المتغيرات مثل أخلاقيات العمل، البلطجة في مكان العمل.
- أن يطبق هذا البحث على قطاعات أخرى ( حكومي، خدمات، بنوك، تعليمي، .... )، حيث إنه من المتوقع اختلاف مجال تطبيقها سوف يؤثر على متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

## ١٥ - قائمة المراجع:

### ١/١٥ - المراجع العربية:

١. أبو رمان، أسعد حماد والحوري، فالح عبد القادر والبوريني، فيصل عبد الرحمن، (٢٠١١)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية فى المستشفيات الأردنية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة ، مصر، عدد ٧٨، مجلد ٥٠، ص ص ١-٢٧.
٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠١٢)، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.
٣. أمين، أحمد عبد الحميد، (٢٠١٠)، "قياس العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٤. حمودة، نانسي علاء الدين محمد، (٢٠١٩)، تأثير العوامل الخمسة الكبرى للشخصية على الرسوخ الوظيفى بالتطبيق على العاملين بجامعتي المنصورة والدلتا دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٥. رجب، أمل جاد محمد، (٢٠١٥)، أثر علاقة القائد بتابعية على الالتصاق الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة السويس ، المجلد ٧، العدد ١، ص ص: ٣٣٥-٣٨٠.
٦. رمضان، أحمد محمد محمود السيد، (٢٠١٦)، تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفى: بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بوسط الدلتا، رسالة ماجستير، كلية التجارة ،جامعة المنصورة.

٧. العردان، أمل عارف، (٢٠٢٣)، الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مجلد (١)، العدد (١٩٧)، ص ص ٢١-٦١.
٨. العساف، رشا محمد، (٢٠١٩)، "أثر الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في البنوك الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الاردن، ص ص ١-٦٤.
٩. القرني، صالح بن علي يعن الله، (٢٠١٨)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدراس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات والأبحاث، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مجلد (٣)، عدد (١)، ص ص ٤٩-٧٣.
١٠. ماضي، أحمد ديب محمد (٢٠١٤) "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة
١١. مرزوق، عبد العزيز، صلاح، مي سمير عبد الغنى، (٢٠١٩)، العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، العدد ٣، ص ص: ٤٣٦-٤٦٩.
١٢. المطيري، عبد الله بن زويد، (٢٠٢٠)، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بضغوط العمل لدى معلمي مدراس التعليم العام بمحافظة المهدي، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢٢٦)، ص ص ٦٣-٩٤.
١٣. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، ص (١٥).

١٤. مندور، محمد عبد العزيز محمد الشحات، (٢٠١٦)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرسوخ الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بشركات المقاولات بقطاع الأعمال العام بالدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
١٥. نوح، علياء حسنى علاء الدين، (٢٠١٣)، أثر الدعم التنظيمي فى أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية فى الشركات الصناعية فى مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

### ١٥/٢- المراجع الأجنبية:

1. Cho,D.H., & Son,J.M (2012), Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. International Journal of Advanced Science and Technology, 40, 101-10.
2. Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020, May). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, (Vol. 8, No. 2, pp. 177-194).
3. Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014), The affects Of high-Performance Work Practices and job embeddedness on flight attendants, performance out comes, Journal of Air Transport Management, Vol. 37, pp:27-35.
4. Karatepe, O., M., (2013), The Importance Of Supervisor Support For Effective Hotel Employees: An Empirical Investigation In Cameron, Cornell Hospitality Quarterly, Vol.55, No.4, PP.388-397
5. Linder, C. (2019), "Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort", Employee Relations, Vol. 41 No. 3, pp. 552-570. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0284>.

6. Maitla, T., Ali, M. H., & Shahzad, A. (2023). Impact of Servant Leadership on Job Embeddedness with the Mediation of Perceived Support and Job Satisfaction. *Social Science Research*, 2(1).
7. Mitchell, T, et al, (2001). Why people stay: Using job embeddings to predict voluntary turnover, *Academy of Management journal*, Vol.44 No.6, PP:1102-1121.
8. Ng, T, and Feldman, D, (2010). The impact of job embeddedness on innovation related behaviors, *Human Resource Management*, Vol.49 No.6, 1067–1087.
9. Nguyen, V. Q. (2010), Organizational, Job, and supervisory Antecedents and consequence of job embeddedness: The case of Vietnam, Doctoral dissertation, Mississippi state University, pp:1-151.
10. Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International journal of hospitality management*, 36, 101-109
11. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
12. Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
13. Woku, Sintaychu, Ambachew.(2015). An investigation of the relationship among perceived Organizational Support, perceived supervisor Support, Job Satisfaction and turnover intention, *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol.13, pp:1-8.
14. Zhang, M, et al, (2013). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research, *Human Resource Management Review*, Vol.22, No.3, pp:220-231.