



**الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة  
المحترمة ونية البقاء في العمل  
دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص بمحافظة الدقهلية.**

**The Mediating Role of Person–Supervisor Fit in The  
Relationship Between Respectful Leadership and Intention to  
Stay: An Applied Study on Private Sector Organizations in  
Dakahlia Governorate.**

**د/ هاني محمد جلال عبد الشكور  
ضيف  
مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم  
الإدارية بالمنزلة  
[hDeif@imamu.edu.sa](mailto:hDeif@imamu.edu.sa)**

**د/ مروة محمد محمد علي البطريق  
مدرس إدارة الأعمال  
معهد مصر العالي للتجارة والحاسبات  
بالمنصورة  
[Marwaelbatrek@gmail.com](mailto:Marwaelbatrek@gmail.com)**

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد (١١) - العدد (١٩) - الجزء الثالث  
يناير ٢٠٢٥م**

**[رابط المجلة : https://csi.journals.ekb.eg](https://csi.journals.ekb.eg)**

## مستخلص البحث

يلعب النمط القيادي دورًا حاسمًا في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، واعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory، استهدفت هذه الدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل لدى العاملين من خلال بحث الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في تلك العلاقة. وتم الاعتماد على استبانة لتجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة لعينة قوامها ٢٩٢ مفردة من العاملين بمنظمات القطاع الخاص بمحافظة الدقهلية. وتمثلت النتائج في وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المحترمة على توافق الفرد مع المشرف، ووجود تأثير معنوي لتوافق الفرد مع المشرف على نية بقاء العاملين في عملهم، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة المحترمة على نية بقاء العاملين في عملهم. كما توصلت إلى أن توافق الفرد مع المشرف يتوسط جزئيًا العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في عملهم.

**الكلمات الدالة:** القيادة المحترمة؛ توافق الفرد مع المشرف؛ نية البقاء في العمل.

## Abstract

Leadership style plays a crucial role in promoting a positive work environment, based on Social Exchange Theory. The study aimed to identify the relationship between respectful leadership and employees' intention to stay at work by examining the mediating role of the individual's compatibility with the supervisor in that relationship. A questionnaire was relied upon to collect the primary data necessary to evaluate the study hypotheses for a sample of 292 individuals working in private sector organizations in Dakahlia Governorate. The data were analyzed using the partial least squares structural equation modeling method (PLS-SEM) based on the JASPA statistical program. The results were that there was a positive moral effect of respectful leadership on the individual's compatibility with the supervisor, and there was a significant effect of the individual's compatibility with the supervisor on the employees' intention to remain at their work, in addition to a positive moral effect of respectful leadership on the employees' intention to remain at their work. It also

found that the individual's compatibility with the supervisor mediates the relationship between respectful leadership and employees' intention to stay in their job.

**Keywords:** Respectful leadership; Person–Supervisor Fit; Intention to Stay

## ١. مقدمة

يعدّ شعور العاملين بالاحترام داخل بيئة عملهم أمراً ضرورياً يؤثر بشكل أساسي في نية بقائهم في العمل (Gerpott et al., 2020). لذا يقضي القادة أوقاتاً طويلة لتعزيز ثقافة الشعور بالاحترام في منظماتهم (Willett et al., 2023). لأن مراعاة هذا الشعور وتحسينه يعود بالنفع في النهاية على المنظمة ككل. خاصة وأن العاملين الذين يشعرون بالاحترام هم أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر امتناناً لمنظماتهم، وأكثر مرونة، ويتعاونون بشكل أكبر مع الآخرين، ويؤدون أداءً أفضل وأكثر إبداعاً، وبالتالي فإنه من الأرجح أن يحصلوا على التوجيه بشكل أفضل من قادتهم (LaGree et al., 2023; Hardi et al., 2024).

ويقدر العاملون الاحترام لأنه يلبي حاجاتهم الشعورية والعقلية، وينتج عنه نتائج مرتبطة بالذات تساعد على تحقيق احتياجاتهم مثل الشعور بالانتماء للعمل (Gerpott et al., 2020; Samuels et al., 2023). وفي الواقع، تم التأكيد على أهمية الاحترام في مكان العمل، وأنه أكثر أهمية من المكافآت المادية (Lim & Yao, 2021; Jemal et al., 2023). وعندما يُطلب من العاملين تقييم قيم عملهم، فإنهم يعطون الأولوية للقادة الذين يعاملونهم باحترام (Leiter & Patterson, 2019; Green et al., 2021). ومن المؤكد أن شعور العاملين بالاحترام من قبل قادتهم يجعلهم يشعرون بمزيد من الرضا والتعاطف وكذلك المساهمة في الجهد الجماعي والعمل التطوعي (Gupta et al., 2021; Pfitzner et al., 2022; Enwereuzor et al., 2023).

ونادراً ما تناولت الأدبيات السابقة نمط القيادة المحترمة Respectful leadership والتي يُعد نمطاً فعالاً للقيادة يركز على التعامل مع الآخرين بالاحترام والتقدير (Ota et al., 2022). ويعتبر أداة قوية لتحقيق رضا العاملين (Rudolph et al., 2021)، وتعزيز أدائهم في مكان عملهم (Hardi et al., 2024). ويتميز القادة المحترمون بالقدرة على التواصل بفعالية والاستماع الجيد لفريق عملهم وتقديم الدعم لهم (Decker and Van Quaquebeke, 2015). وتُعرف القيادة المحترمة بأنها "الاعتراف بالآخرين ومعاملتهم باحترام وتقدير" (Vogt et al., 2020). ومن أهم سمات القائد المحترم النزاهة، والرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والتعاطف، والقدرة على التكيف، والتسامح، والثقة، الذكاء العاطفي، والتواضع (Van Gils et al., 2018; Gerpott et al., 2020). فعندما يشعر العاملون بأنهم محترمون ومقدرون من قبل قادتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والثقة في بيئة عملهم. ويتم تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم والعمل بجهد لتحقيق أهداف المنظمة. علاوة على ذلك، يؤدي الاحترام المتبادل بين القادة والعاملين إلى تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون في بيئة العمل (Van Gils et al., 2018; Samek et al., 2021; Pfitzner et al., 2022).

وفي هذا السياق اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالتعرف على دور القيادة المحترمة في تعزيز النتائج التنظيمية، بما في ذلك تبادل المعرفة (Gerpott et al., 2020)، والأداء الوظيفي (Van Gils et al., 2018)، والرضا الوظيفي (Decker and Van Quaquebeke, 2015)، وفي الدراسة الحالية قمنا بتوسيع نطاق البحث من خلال تضمين نية البقاء في العمل Intention to stay إلى قائمة النتائج المرتبطة بالقيادة المحترمة على المستوى الفردي. ومع ذلك، تم افتراض أن تأثير القائد على مرؤوسيه قد لا يكون واضحًا إذا لم يتم تحديد الآلية الكامنة وراءه (Chughtai et al., 2015). لذا، وبحكم أن صفة القائد المحترم، تتعلق بمعاملة مرؤوسيه وأنهم يستحقون معاملة عادلة وداعمة (Clarke, 2014; Grover, 2014; Clarke and Mahadi, 2017)، تم إدخال توافق الفرد مع المشرف Person-supervisor fit كآلية وسيطة متوقع أن تعمل من خلالها القيادة المحترمة على تعزيز نية بقاء العاملين في عملهم. نحن لسنا على علم بوجود أي دراسات في بيئتنا العربية ربطت بين هذه المتغيرات معًا في دراسة واحدة.

ويشير توافق الفرد مع المشرف إلى تطابق أو انسجام قيم وشخصية الموظف مع المشرف مع المشرف (Shimizu, 2024 ; Potipiroon, 2023 ; Deschênes , 2021)، وترتبط درجة التوافق بين الفرد والمشرف بالعديد من مخرجات العمل الإيجابية سواء على المستوى الفردي (منها: ارتفاع مستوى رضا العاملين ونية بقائهم في العمل) وعلى المستوى التنظيمي (الإنتاجية والفعالية). وعليه فأحد التحديات الهامة التي تواجه منظمات أعمال اليوم هو كيفية جذب واستقطاب وتعيين عمالة متوافقة مع المشرفين (Baik and Park , 2020 ; Zakiy et al, 2024 ; Hardi et al., 2024).

**ويساهم البحث الحالي في التطوير المرتبط بالمعرفة بعدة طرق. أولاً،** توسيع نطاق البحث حول دور القيادة المحترمة في التأثير على نية بقاء العاملين في عملهم. وبالتالي تكون هذه المعرفة ذات قيمة عند تصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين. ثانيًا، ضرورة التركيز على زيادة الاهتمام بنمط القيادة المحترمة (Van Quaquebeke and Eckloff, 2010). ثالثًا، تركيز القيادة المحترمة على الاعتراف بالمرؤوس كشخص مهم في المنظمة يتمتع بالاحترام وهو متغير أحادي البعد، وبالتالي يتغلب على مشكلة الغموض حول قياس متغيرات القيادة متعددة الأبعاد والتي غالبًا ما تكون من الناحية المفاهيمية غير واضحة في كيفية تجميع الأبعاد لتكوين متغير شامل واحد (Van Knippenberg and Sitkin, 2013). وأخيرًا، نقدم توافق الفرد مع المشرف كآلية متوقع أن تعمل من خلالها القيادة المحترمة على تعزيز نية بقاء العاملين في عملهم. وذلك استجابة للتوصيات التي تؤكد على ضرورة بذل المزيد الجهد للتعرف على أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على العاملين من خلال المتغيرات الوسيطة.

ويعرض الباحثين فيما يلي مشكلة الدراسة، ومراجعة أدبيات الدراسة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروضها والنموذج المقترح، وأهداف الدراسة وأهميتها، يلي ذلك عرض منهجية، وتحليل البيانات ثم مناقشة النتائج، والمساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية، وأخيرًا حدود الدراسة وتوجهاتها مستقبلية.

## ٢. مشكلة الدراسة

١/٢ الفجوة الأكاديمية: تتمثل مشكلة الدراسة من الجانب الأكاديمي في وجود فجوة بحثية تتمثل في أن نمط القيادة المحترمة لم يلق الاهتمام الكافي في بيئتنا العربية حتى الآن- في حدود علم

الباحثين. وهذا ما دفعهم لدراسة هذا النمط وأثره على النتائج التنظيمية، وأيضاً استجابة لتوصيات الدراسات السابقة والتي أوصت بأن نمط القيادة المحترمة ما زال يحتاج إلى المزيد من الدراسة. وأظهرت مراجعة الدراسات أن نمط القيادة المحترمة يحتاج إلى المزيد من البحث. ولا توجد دراسة في البيئة العربية اختبرت دور القيادة المحترمة على سلوك وأداء العاملين كما لوحظ من عرض أدبيات الدراسة المتعلقة بتوافق الفرد مع المشرف ندره الدراسات التي تناولت توافق الفرد مع البيئة بشكل عام، وتوافق الفرد مع المشرف بشكل خاص. كما أن المتتبع إلى الدراسات العربية يلاحظ أنه هناك نقص نسبي في المعرفة المتاحة حول نية بقاء العاملين في عملهم وأهم محدداتها، وبالتالي فإن الدراسات التي تناولت بالدراسة والتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة كانت قليلة جداً. ولا توجد دراسة اختبرت الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في عملهم. ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن نمط القيادة يؤثر في سلوك العاملين - في الوقت نفسه - ينعكس على نية بقائهم في عملهم. وفي ضوء ندره الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في بيئة العمل في وظائفهم، واختبار الآليات الوسيطة في تلك العلاقة، نلاحظ وجود فجوة معرفية في هذا السياق، تستدعي البحث والاستقصاء، وعلى ذلك تتمثل مشكلة الدراسة من الجانب الأكاديمي في عدم معرفتنا بأثر القيادة المحترمة على نية بقاء العاملين في عملهم من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف.

**٢/٢ الفجوة الميدانية:** نتيجة لتزايد أهمية أنماط القيادة في العمل والحياة -على حد سواء - وأيضاً أهمية التوافق بين الفرد والمشرف لضمان تقديم أداء أفضل فإن الدول النامية في أمس الحاجة لتطبيق أنماط قيادة جديدة لتحسين أداء المنظمات وزيادة معدلات الإنتاج وخاصة في القطاع الخاص، ومحاولة النهوض بموظفيها وزيادة نواياهم للبقاء في عملهم، لذا، قام الباحثين باستطلاع رأى (٣٥) عاملاً من العاملين في القطاع الخاص ووجهوا لهم مجموعة أسئلة للتعرف على مدى تأثير القيادة المحترمة على نية بقاء العاملين في عملهم من خلال الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف، وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على ما يلي:

- ٧٥% من أفراد العينة يرون أن القادة نادراً ما يستخدمون أسلوب القيادة المحترمة، حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (١٥% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١٠% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

- ٦٥% من أفراد العينة يرون أن هناك عدم توافق أو انسجام بينهم وبين مشرفيهم، حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (٣٥% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ٥% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

- ٧٠% من أفراد العينة يشعرون بعدم الرغبة في البقاء بالعمل، حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (٢٠% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١٠% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة الدراسة في " غياب نمط القيادة المحترمة مما يؤثر على تحقيق التوافق بين العاملين والمشرفين ومن ثم يؤثر سلباً على نية بقائهم في عملهم، وتأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المحترمة في نية البقاء في العمل؟

٢. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المحترمة في توافق الفرد مع المشرف؟
٣. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية توافق الفرد مع المشرف في نية البقاء في العمل؟
٤. هل يتوسط توافق الفرد مع المشرف العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل؟

### ٣. مراجعة أدبيات الدراسة

#### ١/٣ القيادة المحترمة Respectful leadership

يُعتبر الاحترام ظاهرة نفسية وشخصية تم تضمينها في مختلف المناهج النظرية والتجريبية للقيادة (Rudolph et al., 2021). ويعرّف (Hardi et al., 2024). الاحترام بأنه موقف الشخص تجاه الآخرين، وتقوم فكرة نمط القيادة المحترمة على أن العاملون يستحقون أن يعاملوا باحترام (Green et al., 2021; Samuels, 2023). وهو منهج قيادي يركز على إظهار الاحترام للآخرين. وتُعرف القيادة المحترمة بأنها معاملة العاملين باحترام بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية (Enwereuzor et al., 2023). ويعلم القائد المحترم جيداً بأن "الاحترام يولد الاحترام". ويجب على القائد أن يكون دائماً على دراية بالطريقة التي يعامل بها مرؤوسه لأن مواقفهم ستكون انعكاساً لذلك (Vogt et al., 2020). ولا تؤثر القيادة المحترمة على القائد الذي يمارس الاحترام فقط، بل على المنظمات ككل. فالقادة المحترمون يصبحون أكثر قدرة على إدارة الآخرين (Pfitzner et al., 2022). وهؤلاء القادة قادرون على إيجاد قدر أكبر من الرضا والشعور بالثقة في عملهم. ويصبحون أكثر قدرة على تحقيق نتائج إيجابية أكثر مع الآخرين (Gerpott et al., 2020 ; Jemal et al., 2022).

وتُعد القيادة المحترمة أحد أنماط القيادة الفعالة في إدارة المنظمات، والتي تركز على بناء علاقات قوية ومتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز الاحترام، ويُعتبر القائد المحترم شخصاً يتمتع بالأخلاق والقيم العالية، ويتعامل مع الآخرين بلطف واحترام (Rudolph et al., 2021). ويتميز القائد المحترم بالاستماع الفعال للآخرين وتقدير آرائهم وتعزيز الثقة في العلاقات القائمة بينهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار (Enwereuzor et al., 2023). ويسعى القادة المحترمون إلى بناء مناخ عمل إيجابي وملهم يعزز من الإبداع المستمر (Gerpott et al., 2020). فعندما يشعر العاملون بأنهم محترمون ومهمون، فإنهم يعملون بشكل أكثر كفاءة وفعالية ويكونون أكثر انخراطاً في مهامهم ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المطلوبة (Hardi et al., 2024). بالإضافة إلى أنه يشعرون بالثقة في قدراتهم ويكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية وتنفيذ المهام بشكل مستقل.

#### ٢/٣ توافق الفرد مع المشرف Person-Supervisor Fit

يُعد توافق الفرد مع المشرف أحد أنواع التوافق بين الفرد والمنظمة (Jan & Imran, 2024). ولم يحظ توافق الفرد مع المشرف باهتمام الباحثين بالدراسة والتحليل إلا في العقدين الأخيرين، ويشير هذا التوافق إلى التجانس أو التطابق بين خصائص الفرد والمشرف (Safavi and Bouzar, 2020; Park and Hai, 2024). ويُعتبر توافق الفرد مع المشرف أحد محددات نجاح الأفراد في تأدية عملهم، وكذلك من مقومات نجاح المنظمة ككل، خاصة بأن أهم ما يميز المنظمات في الوقت الحالي هو قدرة مواردها البشرية في التكيف مع مشرفيهم (Guzman and Fu, 2020 ; Utami and Zakiy, 2021). ويُعرف توافق الفرد مع المشرف بمدى ملاءمة الاتجاهات والمواقف الوظيفية بين الأفراد ومشرفيهم، وهذا التوافق مصدره التشابه أو التجانس في عدد من الخصائص المتماثلة بين الأفراد

ومشرفيهم. ومن بين هذه الخصائص التوافق في نمط الشخصية، وأسلوب وطريقة العمل (محمد، وآخرون، ٢٠٢٢). وتشمل العوامل المحددة لتوافق الفرد مع المشرف تشابه السمات الشخصية، ونمط القيادة والقيم وطرق حل المشكلات وتكون الألفة بينهم قوية، ويميلون الى التفاعل فيما بينهم (النادي، ٢٠٢٠؛ طه، ٢٠٢١). ويؤكد كلا من (Zhang & Yan, 2024; Jan & Imran, 2024) على أنه كلما زاد التداخل بين اهتمامات وقيم العاملين ومشرفيهم. كلما زادت درجة الرضا والالتزام التنظيمي.

### Intention to stay

### ٣/٣ نية البقاء في العمل

تسعى المنظمات دائماً ما إلى تخفيض معدل دوران العمل قدر الإمكان لما له من تأثيرات سلبية عليها. وتتمثل في انخفاض حجم القوى العاملة بحيث لا تستطيع مع هذا الانخفاض القيام بأعمالها على أكمل وجه -خصوصاً- إذا كانت تعتمد على الكم في إنجاز مهامها أكثر من اعتمادها على الكيف، إلى جانب حرمان المنظمة مما تمتلكه القوى العاملة من مهارات وخبرات يمكن لها استثمارها في مجال عملها (Al Zamel et al.,2020 ; Keith et al.,2021).

ويُعرف (Al Yahyaei et al. (2022) نية البقاء في العمل على أنها استمرار وبقاء العاملين في عملهم، في حين يُعرفها (Sudibjo and Suwarli, (2020 بأنها "رغبة واعية ومعتمدة من العاملين للمحافظة على وظيفتهم الحالية"، ويعرفها (Muchlis et al., (2022 بأنها مدى إدراك العاملين لمكانة المنظمة التي يعملون بها، مع ثبات الوضع الحالي للوظيفة، وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف نية البقاء في العمل على أنها قرار ذاتي من العامل بالبقاء في وظيفته، وهذا القرار يصاحبه إرادة وسعى وخطوات عملية تدعم هذا القرار وتدعم الالتزام به.

وتوصلت دراسة (Byun and Ha, 2020) إلى أن كلا من الدافعية المرتفعة والرعاية المهنية، والإيثار ورأس المال الاجتماعي والتطابق مع الوظيفة وقيم المهنة وتنمية المسار الوظيفي تعتبر من مؤشرات للتنبؤ بنية بقاء العاملين في عملهم، وتظهر نتائج دراسة (Sudibjo and Suwarli, 2020) إلى وجود تأثيرات إيجابية معنوية لنمط القيادة على الرضا الوظيفي ونية البقاء في العمل. وتظهر نتائج دراسة (Valéau et al.,2021). أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين تبادل المعلومات والمكافآت العادلة ونية البقاء في العمل، في حين أن تأثير الاستقلالية والاعتراف يتوسط على التوالي الالتزام المهني والالتزام التنظيمي. كما أن للتدريب تأثير مباشر على نية البقاء في العمل.

### ٤. العلاقة بين متغيرات الدراسة وتنمية فروضها وبناء النموذج المقترح.

#### ١/٤ القيادة المحترمة وتوافق الفرد مع المشرف

يشير توافق الفرد مع المشرف إلى حالة الانسجام بين الفرد ومشرفيه والتي تحدث إما بسبب أن أحد الأطراف -على الأقل- ما يحتاجه الطرف الآخر أو أنهم يتقاسمون نفس الخصائص في القيم، والشخصية، والأنماط السلوكية (Marstand et al., 2017). فإذا أدرك المشرف بمرور الوقت توافقاً مع موظف معين، فمن المرجح أن يثق بهذا ويحترمه ويدعمه (Astakhova., 201). لذا، فإن إدراك التوافق بين الفرد والمشرف له تأثير إيجابي على الدعم الإشرافي (Kwon et al., 2019). وتقدم فرضية التشابه والانجذاب Similarity- Attraction التفسير النظري لتوافق الفرد مع المشرف، وعلى وجه التحديد يجذب الأفراد أكثر إلى أولئك الذين يشبهونهم (Lee and Jang , 2017). ويمكن

التساؤل في ماهي الدوافع الذي تزيد من إدراك المرؤوسين في أن مشرفيهم يتوافقون معهم؟ وتكمن الإجابة في أسلوب القيادة الذي يتبناه القائد/المشرف (Kim and Kim , 2013). وتعتمد فكرة القيادة المحترمة على أن المرؤوسين يستحقون أن يعاملوا بطريقة محترمة، وتقدر جهودهم في العمل (Gerpott et al., 2020; Vogt et al., 2021). وعادةً ما يكون القائد المحترم هو الشخص الذي يدافع عن مرؤوسيه (Van Quaquebeke and Eckloff, 2018). لذا، فإن تطبيق القائد لمثل هذه السلوكيات الإيجابية تجاه مرؤوسيه يدعم من التوافق بين العاملين ومشرفيهم (Tepper et al., 20218; Peng et al., 2022). وتؤكد البحوث على أن القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحترام (Klaic et al., 2018; Safavi and Bouzari, 2020; Guzman and Fu., 2022). لذا، يتوقع الباحثين أن القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة المحترمة يكونون في وضع يسمح له بتطوير توافق المشرفين مع مرؤوسيه. وعليه يمكن صياغة الفرض الآتي:

**H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المحترمة علي توافق الفرد مع المشرف.**

٢/٤ توافق الفرد مع المشرف ونية البقاء في العمل.

ربما تكون المعاملة باحترام أحد الطرق التي يمكن أن تساعد على تحقيق التوافق بين الفرد والمشرف في بيئة العمل (Kwon and Kang, 2019). عندما يشعر العاملين بالتوافق بينهم وبين مشرفيهم يساعد هذا علي تحسين وتعزيز قدراتهم (Leng and Chin, 2016). وتشير دراسة (Kakar et al., 2022) إلي أن التوافق بين الفرد والمشرف يساهم في تقليل التوتر ونية ترك العمل، وتؤكد دراسة (Swastasi and Sartika, 2021) على أن التوافق بين الفرد والمشرف له تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي، وبالتالي يكون العاملون أكثر استعداداً للقيام بعملهم بحماس وفاعلية، لذا من المرجح أن يُترجم هذا التوافق أو الانسجام بين الفرد والمشرف إلى نية البقاء في العمل، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

**H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لتوافق الفرد مع المشرف علي نية بقاء العاملين في وظائفهم.**

٣/٤ القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل.

عندما يترك العاملون ذور الخبرة ووظائفهم يتم فقدان المعرفة والخبرات القيمة (Zhenjing et al., 2022). وبالتالي يستلزم الأمر ضمان قوة عاملة مستقرة، والاهتمام بكيفية الاحتفاظ بهم من خلال تحديد محددات نية بقائهم في العمل. لأن قرار بقاء العاملين في وظائفهم يبدأ عادةً من التفكير في البقاء وحتى البقاء الفعلي (Gerpott et al., 2020) وبشكل عام، ينظر العاملون إلى قادتهم على أنهم وكلاء للمنظمة التي يعملون بها. وإن علاقتهم مع منظماتهم سوف يتم تحديدها من علاقتهم مع قادتهم، وبالتالي، مدى رغبتهم في مواصلة عملهم في المنظمة، ومع الأخذ في الاعتبار مدى أهمية الاحترام في الحياة العملية للعاملين (Enwereuzor and Ugwu, 2021; Jemal et al., 2021) وفي حقيقة أن يلعب القادة دوراً رئيسياً في تشكيل خبرات مرؤوسيهم وسلوكهم في العمل (Clarke et al., 2017)، ويرغب العاملون في البقاء بعملهم إذا كان يعاملون باحترام من قادتهم. إن القادة المحترمين متفهمون، ويدركون أن الأفراد يستحقون الاحترام وتقدير قيمتهم (Hardi et al., 2024). لذا، نعتقد أن نمط القيادة المحترمة يعزز من نية بقاء العاملين في عملهم. وبناءً على المناقشة السابقة، تم افتراض ما يلي:

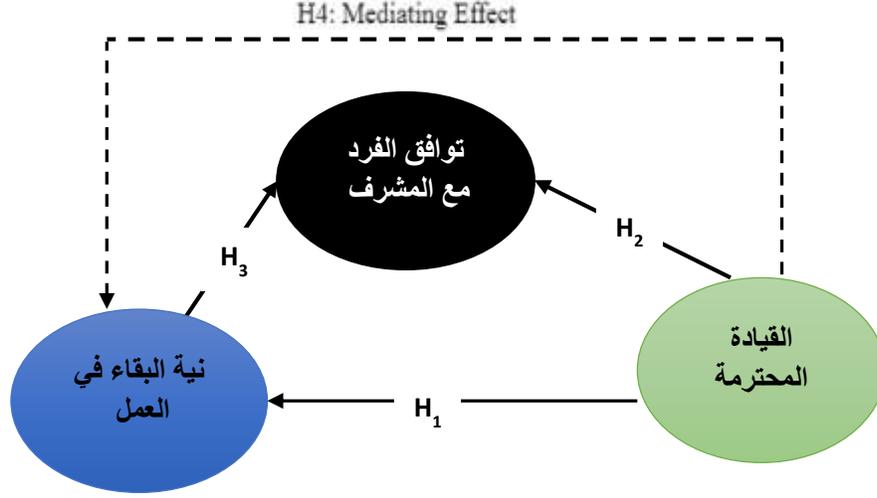
**H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة المحترمة علي نية بقاء العاملين في وظائفهم.**

٤/٤ الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف

بعد تطوير فرضية أن القيادة المحترمة من المحتمل أن يكون لها تأثير إيجابي على نية البقاء في العمل، فإننا نستنتج أيضًا أن توافق الفرد مع المشرف من المحتمل أن يتوسط تلك العلاقة. وتفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذا الاحتمال (Ahmad et al., 2023). حيث تعتمد فكرة هذه النظرية على أن العلاقة التبادلية بين المرؤوس والمشرف تبدأ عندما يشعر المرؤوسون أنهم يعاملون باحترام من مشرفيهم، وبالتالي يشكلون علاقة تبادل إيجابية معهم (Chernyak-Hai and Rabenu, 2018)، ويريدون الرد بالمثل على مشرفيهم (Jemal et al., 2021). ويعد معيار المعاملة بالمثل أمر أساسي في الحفاظ على علاقة التبادل الاجتماعي (Gupta et al., 2021)، لأنه ينشط الشعور بالالتزام العاملين بالمعاملة التي يتلقونها من منظماتهم ومشرفيهم (Van Gils et al., 2018). ومن أحد الطرق التي يمكن للعاملين من خلالها رد المعاملة المحترمة هي أن يظلوا ملتزمين في عملهم، وهو أمر ممكن فقط إذا اختاروا البقاء بدلا عن نية ترك العمل. وينظر العاملون إلى القادة المحترمين على أنهم أفراد يظهرون اهتمامًا حقيقيًا بتفضيلات الآخرين، ويكرسون وقتهم للتأكد من وجهة نظرهم، ويأخذون في الاعتبار مستوى معرفتهم وعندما يتم تكليفهم بمهام إضافية (Enwereuzor et al., 2021; Clarke et al., 2017). كما أنهم متعاطفون ويسعون إلى التصرف بطريقة مناسبة معهم (Van Quaquebeke and Eckloff, 2010; Willett et al., 2023). وبشكل عام، تشير هذه الصفات إلى أن مثل هذا القائد من المحتمل أن يساهم في تحقيق التوافق أو الانسجام بين الفرد والمشرف. وهذا يجعل من المحتمل أن يستمتع العاملون بالعمل مع مثل هذا القائد الذي يدعم التوافق بين المشرف والفرد. وبالتالي، فمن المرجح أن يفعلوا كل ما يلزم للحفاظ على العلاقة الإيجابية المستمرة للعمل مع القائد. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تفعيل الشعور بالالتزام لدى العاملين لإعادة مصادر التوافق من خلال اختيار البقاء في عملهم من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. وبهذه الطريقة، يتم تعزيز نية البقاء في العمل من خلال التوافق أو الانسجام بين الفرد والمشرف والذي تحفزه استراتيجيات القيادة المحترمة. وبعبارة أخرى، فإن توافق أو انسجام الفرد مع مشرفيه يعمل كآلية وسيطة تمارس من خلالها القيادة المحترمة تأثيرها على نية البقاء في العمل، وتوصلت دراسة (Gordon et al., 2019) إلى أن إدراك المرؤوسين لمستويات مرتفعة من التوافق مع مشرفيهم يرتبط بانخفاض نية تركهم لعملهم، وبناءً على المناقشة السابقة، تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة كما يلي:

**H4: يتوسط توافق الفرد مع المشرف العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في وظائفهم.**

ويمكن توضيح النموذج الافتراضي المقترح للدراسة في الشكل التالي رقم (١):



شكل ١. النموذج المقترح للدراسة.

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء أدبيات الدراسات السابقة.

## ٥. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية من أنها تعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثين - التي تتناول أثر القيادة المحترمة على نية بقاء العاملين في وظائفهم في البيئة العربية، ومنها مصر. وعلى ذلك فإنه من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية من الناحية العلمية في مجال العلاقة السببية بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من البحث والاستقصاء في عالمنا العربي المعاصر، وتقنين مقياس القيادة المحترمة، بعد التأكد من ثباته وصدقها في البيئة المصرية، وهو ما سيتيح المجال أمام الباحثين لاستخدامه لاحقاً في دراسات أخرى مستقبلية. كذلك تنبع أهمية الدراسة أيضاً من عرض إطار مفاهيمي للقيادة المحترمة بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً في الدراسات الأجنبية وغير موجود في الدراسات العربية ومحاولات اختبار العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية في سياق القطاع الخاص.

كذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية من أهمية قطاع التطبيق، إذ يعتبر القطاع الخاص من القطاعات الواعدة في الاقتصاد من خلال مواصلة نموه السنوي الملحوظ، ومن ثم فإنه من المأمول للدراسة الحالية من الناحية العملية أن تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في شركات هذا القطاع على أهمية القيادة المحترمة ودورها في تعزيز نية بقاء العاملين في عملهم، وهو ما يسهم في تحسين قدراتهم على اكتساب مهارات جديدة، وزيادة معدلات التكيف لديهم لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية المعاصرة ذات الطبيعة الديناميكية في هذا القطاع، وهو ما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء العام وكفاءته.

## ٦. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس درجة تأثير القيادة المحترمة على نية بقاء العاملين في وظائفهم.
٢. قياس درجة تأثير القيادة المحترمة على توافق الفرد مع المشرف في سياق القطاع الخاص.
٣. قياس درجة تأثير توافق الفرد مع المشرف على نية بقاء العاملين في وظائفهم.
٤. تحديد طبيعة الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في وظائفهم.
٥. التوصل إلى مجموعة من التوصيات قد تساهم بدورها في تعزيز نمط القيادة المحترمة.

## ٧. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة متغيرات الدراسة وذلك في محاولة للتعبير عنهما كمياً وكيفياً، وفهم العلاقات والتأثيرات فيما بينهما، والوصول إلى مؤشرات السبب والنتيجة التي يحتكمون إليها.

## ٨. أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

### ١/٨ البيانات المطلوبة ومصادرها

يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة والتقارير المنشورة لتمكين الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة أهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة. كما تم جمع البيانات الأولية من العملاء محل الدراسة وتحليلها لتمكين الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

### ٢/٨ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالقطاع الخاص بمحافظة الدقهلية. ونظراً لعدم وجود إطار لمجتمع البحث وصعوبة تحديد حجمه وانتشار مفرداته، فقد استخدم الباحثين أسلوب العينات لتجميع بيانات الدراسة. وبالنسبة لنوع العينة فقد اعتمد الباحثين على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع الدراسة من تلك القطاعات، وبالنسبة لحجم العينة افترض الباحثين أن مجتمع الدراسة يزيد عن ١٠٠,٠٠٠ مفردة، وعليه يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة (٣٨٤) مفردة عند مستوي ثقة ٩٥%، ومقدار خطأ مسموح به ٥%، وهو عدد يكفي أن يكون لدى الباحث عينة لتمثل أي مجتمع ما (بازرعة، ٢٠٠٢). وتم اعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms)، وتم نشر الاستبانة إلكترونياً على مواقع التواصل الاجتماعي وإرسالها إلى مساعدي الباحثين عن طريق WhatsApp المدربين على كيفية التعامل مع توزيع الاستبيانات، وقد بلغ عدد الاستبيانات العائدة (٢٩٢) استبانة وتمثلاً ما نسبته (٧٦%) من حجم العينة المطلوب. وبذلك أصبح ما تم إدخاله وتحليله عدد (٢٩٢) استبانة.

وبالنسبة لخصائص عينة الدراسة، فقد كانت نسبة العاملين الذكور ٥٣,٩% من إجمالي مفردات العينة، كما يمثل عدد العاملين الإناث ٤٦,١% من إجمالي العينة. وكانت نسبة العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً ٦٥,٣% من إجمالي مفردات العينة، في حين كانت نسبة عدد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عاماً ٢٤,٧% من إجمالي مفردات العينة، كما كانت نسبة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ عاماً أو تساويها ١٠,١% من إجمالي مفردات العينة. بالإضافة إلى أن نسبة العاملين الذين تلقوا تعليماً قبل الجامعي ٧,٤% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة العاملين ذوي المؤهل الجامعي ٧٣,٤%، كما كانت نسبة العاملين الذين تلقوا دراسات العليا ١٩,٢% من إجمالي مفردات العينة.

### ٣/٨ أداة جمع البيانات الأولية

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على استبانة في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من البنود لقياس متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (خمس نقاط) إلى غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة). وتنقسم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين. يشمل القسم الأول بنود متغيرات الدراسة، كما يشتمل القسم الثاني على بنود المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، السن، والمؤهل الجامعي).

### ٤/٨ المقاييس

تم قياس المتغيرات اعتماداً على مجموعة من المقاييس التي طورها الباحثون السابقون بالإضافة إلى أنه ثبت صدقها وثباتها بدرجة عالية في أدبيات الدراسات السابقة. فقد تم قياس متغير القيادة المحترمة اعتماداً على المقياس الذي طوره كل من (Van Quaquebeke and Eckloff's, 2010)، ويتضمن اثنا عشر بنداً، مثلاً "يعاملني قائدو بطريقة مهذبة"، وتشير الدرجات الأعلى إلى أن المرؤوس يشعر بأنه يعامل باحترام من قبل القائد. كما تم قياس متغير توافق الفرد مع المشرف اعتماداً على المقياس الذي طوره كل من (Vogel and Feldman, 2007). ويشتمل على ثلاثة بنود. وأخيراً، تم قياس متغير نية البقاء في العمل بخمسة بنود اعتماداً على المقياس الذي طوره (Islam et al., 2017).

### ٥/٨ تحليل البيانات

يتضمن تحليل البيانات خطوتين. تتمثل الخطوة الأولى في تقييم صدق وثبات نموذج القياس باستخدام البرنامج الإحصائي البرنامج الإحصائي JASPA.18. تمكننا هذه العملية من التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس قبل اختبار وتفسير العلاقات التنبؤية بين المتغيرات. وتتضمن الخطوة الثانية استخدام تحليل المسار القائم على الانحدار باستخدام المربعات الصغرى العادية (OLS) باستخدام الماكرو PROCESS لبرنامج (Hayes, 2018) SPSS v3.3 من أجل تقييم النموذج الهيكلي/ البنائي.

## ٩. النتائج

### ١/٩ تقييم نموذج القياس

يتضمن كل من اختبار صدق التقارب Convergent Validity، والصدق التمييزي Discriminant Validity، ويشير ذلك النوع من الصدق التقارب إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط بين بنود المتغير المراد قياسه. ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخلص أو المفسر Average

Variance Atracted (AVE) والذي يجب أن تزيد قيمته عن 0,50 لكل بُعد أو متغير يتم قياسه (Hair et al., 2020). وقد أظهرت نتائج جدول (1) أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) مقبولة إحصائياً. وأن معاملات التثبعت المعيارية لكل بند من بنود كل متغير أكبر من 0,50، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها.

وفيما يتعلق بالصدق التمييزي يتم إجراؤه عن طريق استخراج قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (Square root of AVE)، والذي يشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بُعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (2) أن جميع القيم مقبولة إحصائياً حيث إن جميع قيم معاملات ارتباط كل بُعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه ببقية متغيرات الدراسة الأخرى (Hair et al., 2021). وبما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

وقام الباحثين بإجراء اختبار الثبات Reliability عن طريق معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's  $\alpha$  والثبات المركب Composite Reliability (CR)، وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات في جدول رقم (1). أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ والثبات المركب مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0,70 (Hair et al., 2021). وهو ما يشير إلى درجة عالية من الموثوقية على مقاييس الدراسة. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيم معامل الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis) تراوحت بين (1±) الطبيعي، كما أظهرت قيم معامل التضخم المفسر Variance inflation factors (VIF) لكل متغير من متغيرات الدراسة لا تزيد عن 3، حيث إن قيم VIF لا يجب أن تزيد عن 5 لكي تكون قيماً مقبولة (Kock & Lynn, 2012). وبالتالي لا تعاني بيانات الدراسة من مشكلة التعددية الخطية.

#### جدول رقم (1)

##### معاملات التثبعت المعيارية والثبات وصدق التقارب.

المتغيرات	ترميز البنود	معاملات التثبعت المعيارية	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha$	الثبات المركب CR	صدق التقارب AVE
القيادة المحترمة	RL1	0,867	0,908	0,918	0,754
	RL2	0,717			
	RL3	0,838			
	RL4	0,704			
	RL5	0,751			
	RL6	0,784			
	RL7	0,701			
	RL8	0,831			
	RL9	0,890			
	RL10	0,736			
	RL11	0,786			
	RL12	0,752			
توافق الفرد مع	(PO)	0,774	0,821	0,833	0,731

المتغيرات	ترميز البنود	معاملات التشعبات المعيارية	معامل الفا لكرونباخ $\alpha$	الثبات المركب CR	صدق التقارب AVE
المشرف	fit1				
	(PO) fit2	٠,٧٧٧			
	(PO) fit2	٠,٦٥٧			
نية البقاء في العمل	ITS1	٠,٨١٨	٠,٨٨٣	٠,٩٨٣	٠,٦٣٥
	ITS2	٠,٨٦٧			
	ITS3	٠,٧١٩			
	ITS4	٠,٧٤٧			
	ITS5	٠,٧٧٩			
	ITS6	٠,٧٥٠			

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## جدول ٢.

المتوسطات والانحرافات المعيارية والصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لـ AVE

المتغير	M	SD	(RL)	(PO- ) (fit)	(ITS)
(١) القيادة المحترمة RL	٥٤,٢٨	٦,٠٢	٠,٨٦٨		
(٢) توافق الفرد مع المشرف (PO) fit	٤٢,٩٣	٣,٩٩	٠,٥٦٤	٠,٨٥٤	
(٣) نية البقاء في العمل ITS	١٨,٥٢	٣,٨٣	٠,٢٨٧	٠,١٥٦	٠,٧٩٦

▪ M = المتوسط الحسابي، SD = الانحراف المعياري.  
 ▪ القيم المائلة في قطري المصفوفة هي الجذر التربيعي لـ AVE.  
المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢/٩ تقييم النموذج البنائي

### ١/٢/٩ جودة مطابقة النموذج

قبل اختبار نموذج المعادلة البنائية المفترض للدراسة، تم تقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي. وقدم نموذج القياس مؤشرات تدل على جودة مطابقته: حيث بلغ  $X^2(0,435) = 1126,44$  ادالة عند مستوى  $P > 0,05$ ;  $X^2/df = 2,67$ ;  $CFI = 0,915$ ;  $IFI = 0,915$ ;  $TLI = 0,915$  و مؤشر  $RMSE = 0,073$ ، وقد استوفت هذه الإحصائيات المعايير التي تعتبر ضرورية لجودة مؤشر مطابقة المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر ولويس لجودة المطابقة غير المعياري (TLI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بقيمها ٠,٩٠ أو أعلى، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA) بقيمة ٠,٠٨ أو أقل، ومؤشر مربع كاي المعياري/ درجات الحرية بقيمة ٣ أو أقل. وهو ما

يشير إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بجودة مطابقة مقبولة احصائياً. ومن ثم يمكن القول بأن النموذج الكلي للإطار المقترح يُفسر وبدرجة مرتفعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم فهي تنسم بالموثوقية ويمكن الاعتماد عليه (Hair et al., 2021).

#### ٢/٢/٩ نتائج اختبار الفروض

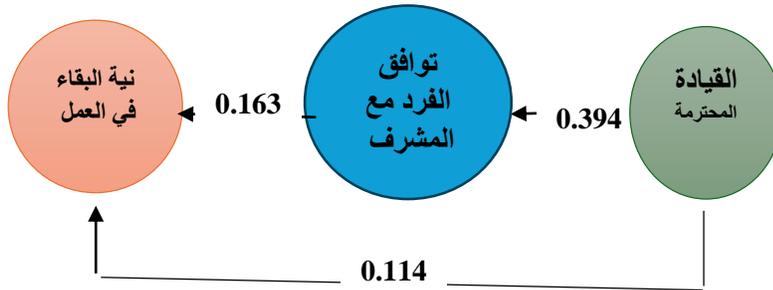
أظهرت نتائج جدول (٣) أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً للقيادة المحترمة على توافق الفرد مع المشرف (قيمة بيتا المعيارية  $\beta = 0,394$ ;  $P > 0,05$ )، وبالتالي تدعم هذه النتيجة ( $H_1$ )، كما أظهرت نتائج جدول (٤) أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً لتوافق الفرد مع المشرف على نية البقاء في العمل (قيمة بيتا المعيارية  $\beta = 0,114$ ;  $P > 0,05$ )، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الأولى ( $H_1$ )، وأخيراً أظهرت نتائج جدول (٤) أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً مباشراً لتوافق الفرد مع المشرف على نية البقاء في العمل (قيمة بيتا المعيارية  $\beta = 0,163$ ;  $P > 0,05$ )، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الأول ( $H_1$ ).

#### جدول رقم (٣)

معاملات انحدار بيتا المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر $\beta$	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H1	القيادة المحترمة	توافق الفرد مع المشرف	0,394	$0,01 >$	قبول
H2	توافق الفرد مع المشرف	نية البقاء في العمل	0,114	$0,02 >$	قبول
H3	القيادة المحترمة	نية البقاء في العمل	0,163	$0,01 >$	قبول

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



#### شكل رقم (٢)

معاملات انحدار بيتا المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة.

ولاختبار التأثير غير المباشر لمتغير (القيادة المحترمة) على متغير (نية البقاء في العمل) من خلال متغير (التوافق بين الفرد والمشرف). وذلك باستخدام منهجية البوتستراب Bootstrap والتي من يتم عن طريقها الحصول على الأخطاء المعيارية و اجراء اختبار المعنوية وانشاء فترات الثقة. وتظهر نتائج جدول (٥) قيمة مستوى المعنوية بلغت ٠,٠٠٢ (أقل من ٠,٠٥)، كما أن الحد الأدنى والأعلى لفترات الثقة يحملان نفس الإشارة. مما يعني أن التأثير غير المباشر (للقيادة المحترمة على نية البقاء في العمل من خلال متغير التوافق بين الفرد والمشرف) يعتبر معنوياً وذو دلالة إحصائية.

#### جدول رقم (٤)

تحليل المسار القائم على تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية للعلاقة غير المباشرة

Sig.	CI		SE	$\beta$	اتجاه المسارات
	UL	LL			
٠,٠٠٢	٠,٢٣٢	٠,٠١٢	٠,٠٢٨	٠,٠٦٤	RL → (PO) fit → ITS

**ملاحظات:**  
 RL = القيادة المحترمة، (PO) fit = توافق الفرد مع المشرف، ITS = نية البقاء في العمل،  $\beta$  = التقدير، SE = الخطأ المعياري، LL CI = الحد الأدنى، lower limit، لفترات الثقة، UL CI = الحد الأعلى لفترات الثقة ٩٥٪.

**المصدر:** إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء عليه فإنه يمكن استنتاج أن متغير التوافق بين الفرد والمشرف يعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل. وبالتالي فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي ينص على أن " التوافق بين الفرد والمشرف، ويعتبر متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل. وهذه الوساطة وساطة جزئية Partial Mediation لأن التأثير المباشر للقيادة المحترمة على نية البقاء في العمل معنوية وذو دلالة إحصائية.

#### ١. مناقشة النتائج

هدفت الدراسة اختبار الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في العمل. وتم التحقق من صحة فروض الدراسة. حيث ترتبط القيادة المحترمة بشكل إيجابي بكل من توافق الفرد مع المشرف ونية البقاء في العمل. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين توافق الفرد مع المشرف ونية البقاء في العمل. وأخيراً، يتوسط توافق الفرد مع المشرف العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل. وبشكل عام، أشارت النتائج. أولاً؛ أن المرؤوسين الذين يشعرون أنهم يُعاملون باحترام من قبل قادتهم يدعم ذلك التوافق بينهم وبين قادتهم. ثانياً، عندما المرؤوسين يدركون أن قادتهم يعاملهم باحترام فإنهم ينوون البقاء في وظائفهم. ثالثاً، يؤدي توافق المرؤوسين مع مشرفيهم إلى زيادة ميلهم إلى بقائهم في وظائفهم. وأخيراً، تم إدراج توافق الفرد مع المشرف كآلية متوقعة أن تعمل من خلالها القيادة المحترمة على تعزيز نية بقاء المرؤوسين في عملهم. وهذا يعني أن توافق الفرد مع المشرف يتوسط العلاقة بين القيادة المحترمة ونية بقاء العاملين في وظائفهم.

## ١١. المساهمات النظرية

تقدم الدراسة الحالية مساهمة بحثية في المعرفة أو النظرية من خلال توسيع نطاق البحث حول تأثير نمط من أنماط القيادة وهو القيادة المحترمة في سياق القطاع الخاص. حيث اختبرت هذه الدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على نية بقاء العاملين في وظائفهم، وأيضاً -على حد علم الباحثين - تُعد هذه الدراسة أولى الدراسات التي تربط بين القيادة المحترمة وتوافق الفرد مع المشرف. وتضيف دراستنا الحالية إلى الأدبيات التي تربط القيادة بنية بقاء العاملين في وظائفهم (Enwereuzor and Enwereuzor, 2022; Uguwu, 2020; Al Yahyaei et al., 2022; Kakar et al., 2022). وهنا وجدنا أن القيادة المحترمة تعزز نية مرووسياها في البقاء في وظائفهم. هذه النتيجة منطقية لأن الاحترام يحظى بتقدير كبير من قبل العاملين (Van Quaquebeke et al., 2009). من المتوقع فقط أن يرغب المرؤوسون في الاستمرار في عملهم لأن القائد يأخذ في الاعتبار أولوية احترام مرووسيه. وبعبارة أخرى، فإن مشاعر الاحترام من قبل قائدهم والرغبة في الحفاظ عليهم قد تثير لدى المرؤوسين نية الرغبة في البقاء بعملهم. ومع ذلك، وعلى عكس الدراسات السابقة التي ركزت على أنماط القيادة متعددة الأبعاد، فإن الدراسة الحالية تركز على بناء القيادة أحادية البعد؛ وهي القيادة المحترمة، وبالتالي تساعد في التغلب على مشكلة الغموض التي تتصف بها القيادة متعددة الأبعاد (Van Knippenberg and Sitkin, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، على الرغم من أنه تم التوصل إلى أن توافق الفرد مع المشرف يرتبط عكسياً بنية ترك العمل (Gordon et al., 2019)، من خلال ربط توافق الفرد مع المشرف بزيادة نية البقاء في العمل، فإن الدراسة الحالية تضيف إلى مجموعة المقدمات المرتبطة بنوايا البقاء في العمل. تشير هذه النتيجة إلى أن المرؤوسين الذين يرون أن هناك توافقاً بينهم وبين مشرفيهم من المرجح أن يميلوا إلى البقاء في وظائفهم. تضيف هذه الدراسة أيضاً إلى الأدبيات المتعلقة بالدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف. كانت النتائج التي توصلنا إليها مماثلة لتلك التي توصلت إليها دراسة سابقة والتي توصلت إلى أن توافق الفرد مع المشرف يستخدم كآلية وسيطة (Safavi and Bouzari, 2020). وأخيراً، نستخدم نظرية التبادل الاجتماعي (Ahmad et al., 2023) للربط بين القيادة المحترمة وتوافق الفرد مع المشرف والنية للبقاء، وبالتالي فإننا نقوم بتوسيع قاعدة المعرفة فيما يتعلق بهذه المتغيرات والعلاقات فيما بينها والتي يمكن تفسيرها من خلال منهج التبادل الاجتماعي.

## ١٢. المساهمات التطبيقية

من الناحية العملية يجب أن تضمن منظمات القطاع الخاص بقاء الموظفين في وظائفهم. حيث يلعب العاملون الذين يشغلون مناصب قيادية بصفاتهم وكلاء لمنظمات القطاع الخاص في الخطوط الأمامية والمسؤولين عن تنفيذ السياسات والممارسات دوراً مهماً في ضمان تحقيق ذلك. وفي الدراسة الحالية، نظراً لأن القيادة المحترمة تحسن من نية المرؤوسين للبقاء في وظائفهم، فإنه يجب على منظمات في سياق القطاع الخاص التأكد من أن القادة يدركون أهمية احترام المرؤوسين. ويجب عليهم أيضاً تدريبهم على كيفية التعامل مع مرووسيهم بكرامة، وتقديرهم لمساهماتهم في العمل والاعتراف بهم كأعضاء مهمين في المنظمة (Van Quaquebeke and Eckloff, 2010)، وكل ذلك سيعطي إشارة للمرؤوسين بأنهم محترمون في حقهم من قبل قادتهم. علاوة على ذلك، يمكن استخدام المعلومات

المستمدة من المراجعات السنوية وردود الفعل من المرؤوسين كمعايير لتقييم الأداء لمكافأة القادة الذين يعاملون مرؤوسيهم باحترام. ومع ذلك، يمكن التعرف على القادة الذين لا يحترمون مرؤوسيهم وإخضاعهم لتدريب إلزامي على القيادة المحترمة (Gerpott et al., 2020). وعلي هذا النحو، يمكن للإدارة أن تطلب من المرؤوسين تحديد سلوكيات قيادية معينة يعتبرونها محترمة ويمكنهم استخدامها لتدريب القادة. علاوة على ذلك، يجب على الإدارة أن تجعل المرؤوسين على دراية بوجود استراتيجيات القيادة الخاصة بقادتهم والمصممة خصيصًا لتلبية احتياجات المرؤوسين التي يجب احترامها. ومن خلال القيام بذلك، من المرجح أن تستفيد منظمات القطاع الخاص من قوة عاملة مستقرة، وبالتالي تقليل مشكلة نقص الخبرات الإدارية والكفاءات البشرية بسبب ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

بناءً على النتائج المتعلقة بالعلاقة الإيجابية بين توافق الفرد مع المشرف ونية البقاء في العمل، فضلاً عن الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء، نعتقد أن الإشراف يلعب دورًا حيويًا في نية بقاء العاملين بعملهم. لذلك، يمكن لإدارة منظمات القطاع الخاص تحسين نية العاملين للبقاء في وظائفهم من خلال تدريب وإعادة تدريب المشرفين مثل من أجل تزويدهم بالمهارات المطلوبة واللازمة لتحقيق التوافق والانسجام بينهم وبين مرؤوسيهم وتلبية احتياجاتهم (Koeske and Kirk, 1995). يمكن للإدارة أيضًا تثقيفهم حول التأثير الحاسم الذي يتمتعون به في مساعدة مرؤوسيهم على تطوير مواقف ونوايا إيجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها (Guchait et al., 2015). ويمكنهم أيضًا تقليل عدد المرؤوسين تحت إشراف أي مدير إذا كان عددهم أكثر من اللازم أو توظيف عدد كافٍ من مشرفي المرؤوسين بما يتناسب مع عدد الخاضعين للإشراف من أجل تحقيق التوافق أو الانسجام الفعال في الإشراف.

ويجب أيضًا أن يسعى مديرو الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص إلى اختيار مشرفي الذين يعاملون المرؤوسين باحترام وفي نفس الوقت يكونون على استعداد لتحقيق التوافق معهم. ويجب على المشرفين أن يثبتوا لمرؤوسيهم بالقول والأفعال إنهم يقدرون مساهماتهم في العمل ويهتمون برافاهيتهم. مما يؤكد على وجود توافق بينهم وبين مشرفيهم. كما يجب أيضًا على المرؤوسين أن يكون متقبلين هذا التوافق. وأخيرًا والأهم من ذلك، فإن تحسين نية المرؤوسين على البقاء في عملهم من خلال استخدام استراتيجيات القيادة المحترمة يجب أن يتضمن أيضًا استراتيجيات لتحقيق التوافق بين المرؤوسين والمشرفين لتكون نية البقاء أكثر فعالية.

### ١٣. قيود الدراسة واقتراح مجالات للعمل المستقبلي

١/١٣ دعوة الباحثين إلى اعتماد مقياس القيادة المحترمة - المستخدم في الدراسة - لتمتعه بخصائص سيكومترية مقبولة، ويمكن تخصيص دراسات مستقبلية لمزيد من التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة المحترمة بشكل واسع.

٢/١٣ إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالية في قطاعات أخرى في بيئاتنا العربية (مثل القطاع التعليمي) للتأكد مما إذا كانت النتائج ستختلف حسب السياق أم لا.

٣/١٣ إجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير الخصائص الشخصية والمتغيرات السلوكية على نية بقاء العاملين في عملهم في القطاع موضع التطبيق أو القطاعات الأخرى وإجراء دراسة مقارنة.

٤/١٣ إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار ادخال متغيرات وسيطة أخرى (هوية المشرف Supervisor Identification، وعلاقات المشرف الداعمة Supportive

(Supervisor Relations) في يمكن أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- طه، هبه إبراهيم محمد شفيح. (٢٠٢١). دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤١، ع ٣، ٣١٨-٣٨٩.
- محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، ومحمد، عنايات إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على التوافق بين الفرد والمنظمة: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٢٤، ١٦٧ - ١٩٢.
- النادي، نوال محمود. (٢٠٢٠). أثر توافق الفرد مع بيئة المنظمة على الصراع بين العمل والأسرة: بالتطبيق على العاملين بالبنوك الخاصة بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، ع ٢٣، ١٨٧ - ٢٤٤.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015921.
- Al Yahyaei, A., Hewison, A., Efstathiou, N., & Carrick-Sen, D. (2022). Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: a systematic review. *Journal of Research in Nursing*, 27(4), 374-397.
- Al Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., & Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, 32(4), 218-228.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Baik, S., & Park, H. (2020). A Meta-Analytic Study on the Relationships of Person-Supervisor Fit with Job Attitudes and Behaviors. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3), 233-265.

- Byun, S. W., & Ha, Y. O. (2019). Factors influencing nurses' intention to stay in general hospitals. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 28(2), 104-113.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era of workplace relationships: is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- Chughtai, A., Byrne, M. and Flood, B. (2015), "Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor", *Journal of Business Ethics*, 128 (3),653-663.
- Clarke, N. (2011), "An integrated conceptual model of respect in leadership", *The Leadership Quarterly*, 22 (2). 316-327.
- Clarke, N. and Mahadi, N. (2017), "Mutual recognition respect between leaders and followers: its relationship to follower job performance and well-being", *Journal of Business Ethics*, 141 (1). 163-178.
- Decker, C., & Van Quaquebeke, N. (2015). Getting respect from a boss you respect: How different types of respect interact to explain subordinates' job satisfaction as mediated by self-determination. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 543-556
- Deschênes, A. A. (2021). Satisfaction with work and person-environment fit: are there intergenerational differences? An examination through person-job, person-group and person-supervisor fit. *International Journal of organization theory & Behavior*, 24(1), 60-75.
- Enwereuzor, I. K., & Ugwu, L. E. (2021). Clarifying the interface between respectful leadership and intention to stay. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 443-457.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. E., & Ugwu, L. I. (2023). Unlocking the mask: how respectful engagement enhances tacit knowledge sharing among organizational members. *International Journal of Manpower*, 44(1), 95-112.
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789-810.
- Green, C. L., Perez, S. L., Walker, A., Estriplet, T., Ogunwole, S. M., Auguste, T. C., & Crear-Perry, J. A. (2021). The cycle to respectful care: a qualitative approach to the creation of an actionable framework to address maternal

- outcome disparities. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4933.
- Gupta, B., Wang, K. Y., & Cai, W. (2021). Interactional justice and willingness to share tacit knowledge: perceived cost as a mediator, and respectful engagement as moderator. *Personnel Review*, 50(2), 478-497.
- Guzman, F. A., & Fu, X. (2022). Leader-subordinate congruence in power distance values and voice behaviour: A person-supervisor fit approach. *Applied Psychology*, 71(1), 271-295.
- Hardi, H., Alviani, D., Dewi, P., Astarina, I., & Fitrio, T. (2024). The Roles of Respectful Leadership and Overqualified Employees on Knowledge Sharing and Knowledge Hiding. *Journal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 205-218.
- Jan, F. U., & Imran, M. (2024). Impact of Servant Leadership on psychological capital with the intervening role of person job fit. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 371-383.
- Jemal, K., Hailu, D., Mekonnen, M., Tesfa, B., Bekele, K., & Kinati, T. (2021). The importance of compassion and respectful care for the health workforce: a mixed-methods study. *Journal of Public Health*, 1-12.
- Jemal, K., Samuel, A., Geta, A., Desalegn, F., Gebru, L., Tadele, T., & Tafesse, N. (2022). Evaluation of compassionate and respectful care implementation status in model healthcare facilities: a cross-sectional study. *Archives of Public Health*, 80(1), 84.
- Kakar, A. S., Rashid, S., & Ali, M. (2022). An empirical investigation of the relationships between person-organisation fit, person-job fit, and intention to stay in the context of Pakistan and HEIs. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(2), 802-814.
- Keith, A. C., Warshawsky, N., & Talbert, S. (2021). Factors that influence millennial generation nurses' intention to stay: an integrated literature review. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(4), 220-226.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of business ethics*, 112, 155-166.
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific

- teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 669-682.
- Kwon, J. O., & Kang, J. M. (2019). The Effect of Person-Environment Fit (Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Supervisor Fit) and Job Embeddedness on Turnover Intention in Clinical Nurses'. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(3), 307-317.
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2023). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844-864.
- Lee, S., & Jang, E. (2017). The relationships of person-organization fit and person-job fit with work attitudes: A moderating effect of person-supervisor fit. *Journal of engineering and Applied Sciences*, 12(14), 3767-3778.
- Leiter, M. P., & Patterson, A. (2019). Respectful workplaces. Workplace Well-being: How to Build *Psychologically Healthy Workplaces*, 204-225.
- Leng, G. E., & Chin, M. L. C. (2016). Person-job fit, personality, organizational commitment, and intention to stay among employees in marketing departments. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30(1).
- Lim, S., & Yao, J. (2021). The role of leaders in shaping a civil and respectful workplace. Asian global leadership. De Gruyter.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The leadership quarterly*, 28(3), 418-437.
- Muchlis, N., Amir, H., Cahyani, D. D., Alam, R. I., Landu, N., Mikawati, M., ... & Sinaga, M. R. E. (2022). The cooperative behavior and intention to stay of nursing personnel in healthcare management. *Journal of Medicine and Life*, 15(10), 1311.
- Ota, M., Lam, L., Gilbert, J., & Hills, D. (2022). Nurse leadership in promoting and supporting civility in health care settings: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4221-4233.
- Park, I. J., & Hai, S. (2024). Person-organization fit, person-job fit and organizational commitment among hotel employees: the roles of positive affect and calling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 852-872.

- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2022). Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review*, 51(9), 2371-2387.
- Pfitzner, N., Stewart, R., Ollis, D., Allen, K. A., Fitz-Gibbon, K., & Flynn, A. (2022). Respectful relationships education in Australia: National stocktake and Gap analysis of respectful relationships education material and resources final report.
- Potipiroon, W. (2023). The curvilinear effects of leader public service motivation on person-supervisor fit and subordinate emotional exhaustion: Evidence from field and experimental studies. *Public Personnel Management*, 52(3), 344-376.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101492.
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2020). How can leaders enhance employees' psychological capital? Mediation effect of person-group and person-supervisor fit. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100626.
- Samek, T., MacLeod, L., MacLeod, K., Lar-Son, K., Ball, T., & Carr-Wiggin, A. (2021). Indigenous-engaged education, reconciliation, and relationality: Rallying together for respectful LIS leadership. *Education for information professionals*.
- Samuels, M. A. B. (2023). Developing Inclusive and Respectful Leaders: How to Intentionally Design Meaningful Face-to-Face Experiences with Different Types of "Others". *Attitudes Aren't Free: A Call to Action*, 324.
- Shimizu, M. (2024). The Relationship Between Perceived Person-Job Fit and Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment.
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Swastasi, R. I. B., & Sartika, D. (2021). Millennials' intention To Stay: The Role of Person-Organization Fit and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 22(2), 81-96.

- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343-1368.
- Utami, V. P., & Zakiy, M. (2020). Linking leader member exchange and person supervisor fit with employee performance: The mediating role of employee work engagement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2).
- Valéau, P., Paille, P., Dubrulle, C., & Guenin, H. (2021). The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1828-1864.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Borkowski, J., & van Knippenberg, D. (2018). Respectful leadership: Reducing performance challenges posed by leader role incongruence and gender dissimilarity. *Human relations*, 71(12), 1590-1610.
- Van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91, 343-358.
- Vogel, R.M & Feldman, D.C. (2007). Integrating the levels of person environment fit: The roles of vocational fit and group fit, *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.
- Vogt, C., van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Grover, S. L., & Eckloff, T. (2021). Proactivity at Work. *Journal of Personnel Psychology*, 20(3), 114-123.
- Willett, J. F., LaGree, D., Shin, H., Houston, J. B., & Duffy, M. (2023). The role of leader communication in fostering respectful workplace culture and increasing employee engagement and well-being. *International Journal of Business Communication*, 23294884231195614.
- Zakiy, M. (2024). Linking Person Supervisor Fit with Employee Performance and Work Engagement: The Mediating Role of LMX. Authorea Preprints.
- Zhang, Z., & Yan, Z. (2024). The impact of core self-evaluations and person-job fit on work-related outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15, 1341717.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400.

## ملحق رقم (١)

### "الاستبانة"

عزيزي / عزيزتي

بعد التحية،

تتعلق استبانة الاستبانة المقدمة لسيادتكم بأحد البحوث التي تسعى إلى التعرف على " الدور الوسيط لتوافق الفرد مع المشرف في العلاقة بين القيادة المحترمة ونية البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص بمحافظة الدقهلية. ويتوجه الباحثان بالشكر والتقدير على تعاونكم الصادق، كما نحيط علماً بأن البيانات المتعلقة بالاستبانة ستكون محاطة بالسرية التامة.

ونرجو قبول خالص تحياتنا وفائق احترامنا،

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على كل بند من البنود التالية:

م	المتغيرات/ البنود	درجة الموافقة من وجهة نظرك			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
	القيادة المحترمة				
١.	يثق القادة في شركتي في قدرتي على الأداء الجيد بشكل مستقل ومعتمد على الذات.	١	٢	٣	٤
٢.	يعبر القادة في شركتي عن النقد بطريقة موضوعية وبناءة.	١	٢	٣	٤
٣.	يعترف بي القادة في شركتي كنظير كامل الأهلية.	١	٢	٣	٤
٤.	يعترف القادة في شركتي بعلمي.	١	٢	٣	٤
٥.	يظهر القادة في شركتي اهتماماً حقيقياً بأرائي وتقييماتي.	١	٢	٣	٤
٦.	يعاملني القادة في شركتي بطريقة مهذبة.	١	٢	٣	٤
٧.	لا يحاول القادة في شركتي تحميلني المسؤولية عن أخطائه.	١	٢	٣	٤
٨.	يدافع القادة في شركتي عني وعن عملي بشكل لا لابس فيه ضد أطراف ثالثة.	١	٢	٣	٤
٩.	يزودني القادة في شركتي بأي معلومات ذات صلة بي	١	٢	٣	٤
١٠.	يأخذني القادة في شركتي وعملي على محمل الجد	١	٢	٣	٤

م	المتغيرات/ البنود	درجة الموافقة من وجهة نظرك				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
١١.	يتفاعل القادة في شركتي معي بطريقة منفتحة وصادقة.	١	٢	٣	٤	٥
١٢.	يعاملني القادة في شركتي بطريقة عادلة.	١	٢	٣	٤	٥
	<b>توافق الفرد مع المشرف</b>	١				
١٣.	مشرفي مرن فيما يتعلق بكيفية إنجازي لعملي.	١	٢	٣	٤	٥
١٤.	يمنحني مشرفي السلطة للقيام بعملتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٥.	أستطيع أن أثق في مشرفي لدعمي في القرارات التي أتخذها.	١	٢	٣	٤	٥
	<b>نية البقاء في العمل</b>					
١٦.	سأفكر في الاستمرار في وظيفتي الحالية.	١	٢	٣	٤	٥
١٧.	سأفكر في ترك وظيفتي إذا كانت هناك فرصة عمل أخرى.	١	٢	٣	٤	٥
١٨.	لا أبحث بنشاط عن وظيفة جديدة بخلاف وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٩.	لا أفكر أبداً في ترك وظيفتي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠.	لن أنوي البحث عن وظيفة جديدة بخلاف وظيفتي في العام	١	٢	٣	٤	٥

درجة الموافقة من وجهة نظرك					المتغيرات/ البنود	م
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					المقبل.	
٥	٤	٣	٢	١	سأفكر في ترك وظيفتي في المستقبل.	٢١

شاكرين حسن تعاونكم،