

**أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الصوت  
الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية  
بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية**

دكتورة

منى محمد السنديونى

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور

على أحمد عبدالقادر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

وكلية المدينة الجامعية بعجمان - الإمارات

الباحثة

نهال إبراهيم محمد الأحول

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة، الولاء، الإسهام، الاحترام المهني) على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية من (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين) قوامها ٣٨٢ مفردة . وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه و الصوت الداعم ، كما أشارت النتائج إلى أن بعد الولاء أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت الداعم، يليه العاطفة، ثم الاحترام المهني ، وأخيراً الإسهام . كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصداقة التنظيمية ، كما أشارت النتائج إلى أن بعد العاطفة أكثر الأبعاد تأثيراً على الصداقة التنظيمية ، يليه الاحترام المهني ، ثم الإسهام ، وأخيراً الولاء . كما تبين وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الصداقة التنظيمية والصوت الداعم ، وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات محل الدراسة بالصداقة التنظيمية أدى ذلك إلى زيادة الصوت الداعم لدى العاملين بتلك المستشفيات . وتبين وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصوت الداعم للعاملين ناتج عن وجود وساطة جزئية للصداقة التنظيمية . وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات على المستوى الأكاديمي والتطبيقي .

## Summary:

This study aimed to explore the effect of the reciprocal relationship between the leader Member Exchange (LMX) (Affect, loyalty, contribution, professional respect) on The Promotive Voice Employees in mediating organizational friendship. The study was applied on a sample of 382 Employees in governmental hospitals in Gharbia Governorate, consisting of (doctors, pharmacists, nurses, technicians). A survey list was used to collect the necessary field data for the study .The study concluded that there is a positive correlation between the reciprocal relationship between the leader Member Exchange and The Promotive Voice Employees. The results also indicated that loyalty is the most influential dimensions on The Promotive Voice Employees, followed by Affect, then professional respect, and finally contribution. The study also found that there is a positive correlation between the reciprocal positive relationship between the leader Member Exchange and organizational friendship. The results also indicated that Affect is the most influential dimensions on organizational friendship, followed by professional respect, then contribution, and finally loyalty. It was also evident that there is a positive linear relationship with statistic significance between organizational friendship and Promotive Voice, and this relationship is positive as the greater the interest on the part of the hospital administration under study with organizational friendship, the more the Promotive voice Employees in those hospitals. It was found that there is an indirect, statistically significant effect on the reciprocal relationship between the leader Member Exchange and The Promotive Voice Employees results from the presence of partial mediation of organizational friendship. Finally, the study presented a set of recommendations at the academic and applied levels.

## مقدمة :

احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة ، وذلك لأهميته بالنسبة للإنسان في أغلب المجالات التي يتعرض لها في مختلف نواحي الحياة ، فالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري إحدى مقومات الجودة الشاملة في الأداء ، وخاصة في المجال الخدمي تصبح العلاقات الإنسانية حجر الزاوية في بلوغ أعلى مستويات الجودة في العمل الإداري والفني ، ومجالات العلاقات الإنسانية في العمل الإداري واسعة وشاملة ومتعددة الملامح فمنها العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ، وعلاقات الفرد بالفرد ، والفرد بالمجتمع ( العياشي ، ٢٠١٦ ) .

مما دفع ذلك الأمر الباحثين إلى دراسة العلاقات في مكان العمل وتأثيرها على المورد البشري، حيث تعد العلاقات هي الوسيلة الرئيسية التي من خلالها يتم السيطرة على المنظمات (Boyd, 1998) وبما أن علاقات مكان العمل هي علاقات شخصية فريدة تلعب دوراً حاسماً في عملية الإدارة لما لها من آثار مهمة بالنسبة للأفراد في تلك العلاقات والمؤسسات التي تتطور بها العلاقات . وعلي هذا النحو فإن جودة هذه العلاقات لها عواقب مهمة علي أداء المنظمة ككل (Sias, 2005) . فالعلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوس تخلق سياق اجتماعي يؤثر بشكل أساسي علي تقييم الأداء وردود الأفعال للمرؤوسين ( Elicker et al., 2006 ) وقد أدى هذا التبادل إلى إمكانية إنشاء صوت للعاملين يمكن استخدامه لتقييم اتجاهاتهم نحو المنظمة وسياساتها لما له من دور فعال في تحسين طرق أداء العمل، من خلال تقديم الأفكار والمقترحات الجيدة (رضوان ، ٢٠١٥) .

ومن الجدير بالذكر أن الصداقة في مكان العمل موجودة غالباً بين الأقران وزملاء العمل بسبب سياق العمل المتماثل في مكان العمل و المستوى التنظيمي (القاموسي ، ٢٠١٦) . فالعاملين الذين يتمتعون بعلاقات تبادلية عالية الجودة هم أكثر عرضة للتأكيد على تنمية الصداقة في العمل لأنهم على دراية بالمزايا المرتبطة بها . مما يشعر هؤلاء الموظفون بدوافع لتوسيع أو تحويل العلاقة إلى صداقة بغض النظر عن دورهم الرسمي المتوقع من أجل المعاملة بالمثل . قد يلتزم هؤلاء الأفراد أيضاً بوقت فراغ وموارد للتفاعل والتواصل مع المشرفين بعد العمل . علاوة على ذلك يمكن لعلاقة LMX عالية الجودة إنشاء هوية أو قيم مشتركة وتوضيحها من خلال التفاعلات المستمرة . يعد هذا بمثابة منصة يقوم عليها العاملون بتجربة ارتباط عاطفي قوي ولهم قيم مشابهة لبعضهم البعض ، وبالتالي تعزيز تكوين الصداقة في العمل ( Herman, et al., 2008 ؛ 2107 ) .

وبناءً على ما سبق سوف يسعى الباحثون لدراسة أثر الدور الوسيط للصداقة التنظيمية في العلاقة التبادلية للقائد ومرؤوسيه والصوت الداعم للعاملين ، وعلي الرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بتناول العلاقة بين كل من العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصداقة التنظيمية ، وكذلك صوت العاملين ، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام من الباحثين في البيئة العربية ، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية ومتابعة التطورات الحديثة في الدراسات السلوكية والتنظيمية .

وذلك بالتطبيق علي المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية لتكون ميداناً للدراسة ، إيماناً من الباحثة بضرورة ربط البحث العلمي بالبيئة المحيطة حتي يتحقق للبحث العلمي دوره في النهوض بالمجتمع . ويعد هذا القطاع من أكثر القطاعات الخدمية أهمية باعتباره مطلباً أساسياً لمعظم المواطنين ، حيث أن مجتمع الدراسة يتمثل في (الأطباء، الممرضين، الصيادلة، الفنيين) الذين يُعدون الركيزة الأساسية لأي نظام صحي ، فلا بد من البحث عن سبل تحسين الظروف الوظيفية لتقليل الضغوط التي يتعرضون لها ، ورفع مستوى الرضا عن العمل لديهم

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين من خلال تحسين العلاقات التبادلية بين القادة ومروسيهم ، بما يسهم في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطن .

## ثانياً : الإطار النظري

### ١ - العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه Leader Member Exchange

ظهرت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه كأحد فروع نظريات القيادة التنظيمية، وتختلف هذه النظرية عن نظريات القيادة التقليدية بأنها تهتم بدراسة العلاقات التبادلية الثنائية بين القائد ومروسيه ( عبدالفتاح ، ٢٠٠٩ ) . تقترح نظرية العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه أن القادة لا يستخدمون نفس النمط في التعامل مع كل المرؤوسين . ولكن يقومون بتطوير نوع مختلف من العلاقة أو التبادل مع كل مرؤوس . حيث تتراوح العلاقات التبادلية بين القائد ومروسيه من تلك التي تعتمد بشكل صارم على عقود العمل والتي تؤدي بدورها إلي انخفاض جودة العلاقة التبادلية (خارج المجموعة) إلي تلك التي تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والرغبة والتأثير المتبادل والتي تؤدي بدورها إلي ارتفاع جودة العلاقات التبادلية (داخل المجموعة) ( السلنتي ، ٢٠١٦ ؛ Liden & Maslyn, 1998 ) .

ويعرفها (Elicker, et al., 2006) بأنها عملية تبادل اجتماعي ثنائي، فريدة من نوعها لكل زوج من القادة والمرؤوسين . حيث يحظى أصحاب العلاقات العالية بمزيد من الاهتمام والموارد من القائد ، ويميلون إلي الرد بالمثل علي هذه المعاملة المواتية ذات الأداء العالي والثقة والولاء والمواقف الإيجابية .

وقد عرف كل من (Hooper & Martin, 2008) العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي أنها عبارة عن تطوير القادة لعلاقات جودة مختلفة مع مرؤوسيه . وهناك ويرى ( الصباغ ، ٢٠٠٩ ) أنها مدي جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . فهناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس ، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر ولكي تستمر هذه العلاقة فيجب علي كل طرف أن يدرك أن عملية التبادل هذه هي عملية عادلة .

في حين يرى ( رفاعي ، ٢٠١٤ ) أن التبادل بين القائد ومروسيه يشير إلي تطور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، فكل طرف يجب عليه أن يقدم شيئاً يراه الطرف الآخر باعتباره شيء قيم ، كما أن كليهما يجب أن يري التبادل باعتباره عادل ومنصف ، وذلك لكي يستمر التبادل .

في حين وصفها ( رمضان ، ٢٠١٤ ) أنها علاقة ثنائية فردية بين القائد وكل عضو من الأعضاء ، أنها علاقة تبادل اجتماعي ( تشمل تبادلات مادية ومعنوية ) ، حيث أن كل علاقة تبادل بين قائد ومروسيه فريدة من نوعها ولها مستوي جودة معين ، كما لها تأثير متبادل لكل منهما علي الآخر .

بينما عرفتها ( مصطفى ، ٢٠١٨ ) أنها عملية تفاعل ثنائية الاتجاه يتم بنائها علي أساس (الثقة المتبادلة، الاحترام، الإلتزام، العدالة) بين الرئيس والمرؤوس ، حيث يتشارك بالالتزامات (الموضوعية) المنصوص عليها بعقد العمل ، بالإضافة للالتزامات (العاطفية، الإجتماعية) الغير منصوص عليها بعقد العمل ، بحيث يتواجد اتفاق ضمني بينهما عليها ، ويكون جوهر هذا التفاعل هو العاطفة، والولاء، والمساهمة، والتقدير بين الرئيس والمرؤوس .

وسوف تعتمد الباحثة علي مقياس (Liden & Maslyn, 1998) الذي يعتمد علي أربعة أبعاد لقياس العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (العاطفة، الإسهام، الولاء، الاحترام المهني) . وقد اعتمد العديد من الباحثين علي هذا المقياس متعدد الأبعاد مثل ( السلنتي، ٢٠١٥ ؛ السلنتي، ٢٠١٦ ؛ مصطفى، ٢٠١٨ ؛ رمضان، ٢٠١٤ ؛ صبرة، ٢٠١٢ ؛ Wang, et al., 2016 ؛

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت الداعم للعاملين (Abu Elanain,2014؛Ansari, et al., 2007) وسوف تتناول الباحثة الأبعاد بمزيد من التفصيل كما يلي :

#### البعد الأول : العاطفة Affect

تشير إلى المشاعر المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وتعتمد بشكل أساسي على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل أو القيم المهنية ، وقد تتجلي هذه المودة من خلال رغبة أطراف العلاقة في تطوير العلاقة فيما بينهم لتعود عليهم بنتائج مجزية لهم ( Liden & Maslyn,1998) . كما عرفها (Dienesch & Liden, 1986) علي أنها درجة الانجذاب الشخصي المدرك للطرف الأخر في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه . وقد وصف ( صبرة ، ٢٠١٢ ) العاطفة بأنها الميل الشخصي بين الأعضاء المرتبطين بعلاقة ثنائية تكاملية نحو بعضهم البعض ، هذه المحبة المتبادلة والصدقة بين الأشخاص تستند علي الجاذبية الشخصية لكل منهم، باستثناء مشاعر الاحترام التي تنشأ عن الزمالة والقيم المهنية .

#### البعد الثاني : الولاء Loyalty

يعرف الولاء علي أنه مدي دعم كل من القائد ومرؤوسيه علانية لأفعال وشخصيات الآخر ، حيث ينطوي الولاء علي الإخلاص للفرد الذي يتوافق عموماً مع الآخرين في مختلف الأوضاع (Liden & Maslyn, 1998) . كما عرفه ( صبرة ، ٢٠١٢ ) بمقدار ما يبديه كل من القادة والمرؤوسين من دعم متبادل في الحالات المختلفة لبعضهم البعض أمام الآخرين ، والتزام المرؤوسين برؤى القائد وأهدافه وإظهار الولاء له . ويرى البعض الولاء علي أنه أفضل بعد في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه حيث أنه يلعب دوراً حاسماً في العلاقة التبادلية ، وقد تم دراسة الولاء في العديد من الدراسات علي أنه أداة في تحديد أنواع المهام التي يتولاها المرؤوسين ، حيث أن القادة أكثر حياً للمرؤوسين الذين يتولوا مهام يتطلب فيها تحمل مسؤولية العمل ( السلنتي ، ٢٠١٥ ) .

#### البعد الثالث : الإسهام Contribution

تشير إلي إدراك مقدار واتجاه ونوعية النشاط الموجه نحو العمل الذي يضعه كل عضو نحو الأهداف المشتركة ( الصريحة ، الضمنية ) للمنظمات التي يعملون بها ، ومن المهم في تقييم النشاط الموجه إلي العمل هو المدى الذي يتحمل فيه المرؤوس المسؤولية ( Liden & Maslyn, 1998) . فالمرؤوس يتحمل المسؤولية وينجز مهاماً تفوق الوصف الوظيفي ، والرئيس يوفر الموارد رداً علي هذا النشاط ( مصطفي ، ٢٠١٨ ) . في حين عرف ( صبرة ، ٢٠١٢ ) الإسهام علي أنه مدي الجهود المبذولة في العمل لزيادة أداء الفريق ومقدار إسهام كل من القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف المشتركة للعلاقة التبادلية فيما بينهم .

#### البعد الرابع : الاحترام المهني Professional Respect

يقصد به إدراك الدرجة التي قام بها كل عضو من أعضاء العلاقة التبادلية ببناء سمعة طيبة داخل أو خارج المنظمة ، وقد يستند هذا التصور إلي بيانات تاريخية تتعلق بالشخص مثل التجارب الشخصية لكل فرد والتعليقات التي يقولها الأفراد عن الشخص والجوائز التي حصل عليها أو غيرها من الاعتراف المهني الذي حققه الشخص، حيث يسهل ذلك تكوين وجهه نظر عن الشخص قبل العمل أو حتي قبل اللقاء به ، حتي ولو لم يكن مطلوباً ( Liden & Maslyn, 1998) .

#### ٢- الصداقة التنظيمية Organizational Friendship

إن الصداقة هي جزء من الطبيعة البشرية ، وبالتالي فإن الصداقة في مكان العمل باتت وشبكة لأننا نقضي وقتاً أطول في مكان العمل ونقضي وقتاً أقل في مجتمعنا الحي؛ أصبحت الصداقة في مكان العمل هي القاعدة التي إما تزيد من استدامة مكان العمل أو تدمره. لذلك أصبحت الصداقات في مكان العمل أمراً لا مفر منه . (Asgharian, et al., 2015). وقد أشار (Dickie, 2009) إلى أن آدم سميث هو أول من تعرّف على مفهوم الصداقة في مكان

العمل في القرن الثامن عشر ، باعتبارها من الظواهر الاجتماعية التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحسين الإنتاجية . كما أشار (Sias, et al., 2004) أن علاقات الأفراد بعضهم ببعض الآخر وكثيراً ما تتطور إلى روابط فعالة وقوية والمعروفة باسم الصداقة التي تحقق عدة وظائف مهمة لكل من المنظمات والأفراد .

وقد عرف (Nielsen, et al., 2000) الصداقة في مكان العمل على أنها تنطوي على علاقة طوعية وودية بين اثنين من الموظفين يتضمن دعماً للأهداف الاجتماعية والعاطفية لكل منهما .

كما عرف (Sias, et al., 2004) الصداقات في مكان العمل على أنها علاقات شخصية فريدة من نوعها يقوم الموظفون بتطويرها والحفاظ عليها عن طريق الاختيار وليس الإكراه ، وهم على استعداد لقضاء بعض الوقت مع بعضهم البعض بما يتجاوز دورهم الرسمي المتوقع داخل العلاقات الأخرى في المنظمات .

بينما عرفها (Song, 2005) علاقة طوعية مترابطة في مكان العمل بين شخصين لتسهيل الأهداف الاجتماعية والعاطفية للمشاركين مع مختلف أنواع أو درجات من العلاقة الحميمة والرفقة والمساعدة المتبادلة والعلاقة الودية .

كما عرفها (Austin, 2009) بأنها العلاقات غير الحصرية في مكان العمل والتي تنطوي على الثقة المتبادلة والالتزام والمصالح المشتركة بين الأفراد .

وقد قام كل من (D'Cruz & Noronha, 2011) بتعريف الصداقة في مكان العمل على أنها علاقة طوعية وشخصية وأن لها دوراً كبيراً ومهماً في الدعم وإيصال المعلومات ومصدراً مهماً للمكافأة وتساهم في إنجاز الأعمال ، وهي تدفع الأفراد إلى المساعدة في تحقيق الأهداف وأنها تتطور وتنمو في كل أنواع المنظمات وفي كل المستويات التنظيمية . وتعرف (القاموسي ، ٢٠١٦) الصداقة التنظيمية بأنها مجموعة من العلاقات التي تتكون داخل مكان العمل وبشكل طوعي من قبل الأفراد والتي تُؤثر في إنتاجية الفرد وأدائه في المنظمة .

### ٣- الصوت الداعم للعاملين Promotive Voice Employees

عرف (Dyne, et al., 2003) سلوك صوت العاملين هو بناء فعال وتعبير عن المعايير العالية في المنظمة ويمثل تحدياً للآخرين ويهدف إلى تقديم اقتراحات وإجراء تغييرات في سياسات المنظمة . وأضاف أن صوت الموظف يقدم اقتراحات ببناء من أجل تحسين أداء الفرد والمنظمة بشكل فعال وهو يتضمن العديد من السلوكيات الإيجابية والتي تحقق أقصى استفادة للمنظمة . كما أشار إلي أن صوت العاملين منتشر في كل المنظمات وهناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى هذا السلوك ويرى أنه يتحدث عن حالتين :

**الأولى :** وهي عندما يحاول الموظفون أن تكون لهم اقتراحات إستباقية من أجل التغيير في المنظمة .

**الثانية :** وهي أن يُستخدم هذا المصطلح لوصف الإجراءات التي تُسهل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار .

كما أشار (Hsiung, 2012) أن لصوت العاملين أشكالاً متعددة مثل الإبلاغ عن المخالفات وتقديم تقارير عنها ، ونشر الحقائق، وتقديم تقارير عن الأخطاء رغبة في تحسين الأوضاع بالمنظمات . وقد أوضح أيضاً أن لصوت العاملين اتجاهين مختلفين ، الاتجاه الأول ينظر لصوت العاملين على أنه استجابة ببناء لإستياء العمل والمشاكل التنظيمية (EVLN) (الخروج، الصوت، الولاء، الهروب) وذلك وفقاً لكل من (هيرشمان، ١٩٧٠، فاريل، ١٩٨٣، ويثي وكوبر ، ١٩٨٩) ، الاتجاه الثاني يبحث حول سلوكيات الدور الإضافي (أو سلوك

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين  
المواطنة التنظيمية) حيث يؤكد هذا الإتجاه أن الصوت يمثل سلوكاً عفويًا يهدف إلى تعزيز  
الأداء الفعال للمنظمة ، وقد لا ينجح عن عدم الرضا، وذلك وفقاً (فاندينى وليين ، ١٩٩٨) .  
وقد عرف (Chan, 2013) صوت العاملين علي أنه سلوك تقديري خارج الدور  
ومخاطرة والذي يحتمل أن يتحدي الوضع الراهن ويسعي إلى إحداث تغيير بناء .  
وسوف تركز الباحثة علي صوت العاملين الداعم وسوف تناوله الباحثة بمزيد من  
التفصيل كما يلي :

**الصوت الداعم** : يُعرف بأنه سلوكيات العاملين التي تشمل التعبير عن الأفكار والاقتراحات  
والآراء المفيدة والبناءة من أجل تحسين الوضع الراهن للأداء والعمليات  
التنظيمية (Shin, 2013) .

كما وصف (Liang, et al., 2012) الصوت الداعم بأنه غير محدد في الوصف  
الوظيفي الرسمي (باستثناء وظائف معينة مثل التدقيق) ، وبالتالي فهو " دور إضافي " مفيد  
لعمل وحدة العمل أو المنظمة ، لذا فهو "بناء" ، يحفز الرغبة في مساعدة وحدة العمل أو  
المنظمة ، وبالتالي يعكس شعور الموظف بالمسؤولية والموقف البناء تجاه المنظمة ، يعبر عن  
أفكار أو حلول جديدة لكيفية تحسين الوضع الراهن ، موجه نحو المستقبل ؛ يشير إلى إمكانيات  
كيفية القيام بالأشياء بشكل أفضل في المستقبل ، يشير إلى الطرق التي تمكن المنظمة أن تكون  
أفضل ، يقترح تحسينات قد تؤدي إلى تغييرات تزعج الآخرين على المدى القصير ، ولكن  
يمكن أن تفيد هذه التحسينات في النهاية المجتمع بأكمله ، يسهل التعرف علي النية الطيبة وراء  
التحسينات المقترحة وتفسيرها علي أنها ايجابية .

### ثالثاً : الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات العملية والتطبيقية التي تناولت كل من العلاقة التبادلية بين  
القائد ومروسيه ، الصداقة التنظيمية ، وصوت العاملين ، ويمكن تقسيم الدراسات إلي ثلاث  
مجموعات هي :

#### المجموعة الأولى :

#### الدراسات التي تناولت العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصداقة التنظيمية :

استهدفت هذه الدراسات توضيح العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه  
والصداقة التنظيمية ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

استهدفت دراسة (Song, 2005) التعرف علي مدي تأثير الصداقة التنظيمية علي  
إنتاجية الموظفين باستخدام العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي عينه من أربعة أقسام في  
مدينة سيول ( وزارة المالية ، إدارة شئون العاملين، إدارة حماية البيئة ، إدارة الخدمات  
الإنسانية ) ، التي أوضحت أن صداقة الموظفين بمكان العمل يمكن أن تؤدي إلي مواقف عمل  
ايجابية ، كما أوضحت أن جودة الصداقة لها تأثير أقوى علي مواقف العمل الايجابية من قبل  
الموظفين من فرصة الصداقة .

بينما ركزت دراسة (Herman et al., 2008) علي تطوير البحث حول العلاقات  
التبادلية الشخصية بين المشرفين والتابعين وزملاء العمل في بيئة العمل عن طريق دمج التبادل  
الاجتماعي مع صداقة بيئة العمل والبحث حول مناخ العمل لوضع نموذج متعدد المستويات  
لعينة قوامها ٢١٥ مفردة من المديرين والموظفين مكونة من ٣٦ فريق عمل في استراليا ، حيث  
أوضحت الدراسة أن العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وصداقة العمل تم إدارتها بالمناخ  
العاطفي ، كذلك العلاقة عالية الجودة للقائد ومروسيه ترتبط بتعزيز الصداقة في مكان العمل  
بين الموظفين ، وخصوصاً عندما يكون المناخ العاطفي قوياً .

كما استهدفت دراسة (Chen et al., 2013) التعرف علي الدور الوسيط للعلاقة  
التبادلية بين القائد ومروسيه في العلاقة بين العدالة التفاعلية والصداقة في مكان العمل بالتطبيق

علي عينة قوامها ٣٠٩ مفردة من الموظفين بدوام كامل مكونة من ٢٠ مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في تاوان ، وأسفرت النتائج إلى أن العدالة التفاعلية ترتبط بشكل إيجابي مع الصداقة في مكان العمل ، المعاملة غير العادلة تؤدي إلى تكوين علاقات أكثر حميمية بين الموظفين إذ أن شعور الموظف بوجود معاملة غير عادلة فإنهم يلجئون إلى زملائهم من أجل الحصول على المساعدة وبالتالي تكوين صداقات العمل .

وعلى الجانب الآخر استهدفت دراسة (Nougarou, 2017) التعرف على تأثير العوامل الشخصية الداخلية مثل صداقة بيئة العمل وعلاقة التبادل بين الأعضاء داخل فريق العمل وعلاقات تبادل الأدوار بين القائد ومروسيه وعلى سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٢٥ مفردة (١٤٤ من الولايات المتحدة ، ١١٩ من الهند ، والباقي من مختلف بلاد العالم ) تم الحصول على البيانات من موقع Amozon Mechanical Turk ، إلى نظريتي التبادل يرتبطان بشكل أقوى بسلوك المواطنة التنظيمية نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمي نحو الفرد ، علاقة التبادل داخل فريق العمل توسطت بشكل كامل في العلاقة بين صداقة بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ، وعلى صعيد آخر توسطت العلاقة بين نظريتي التبادل .

#### المجموعة الثانية :

#### الدراسات التي تناولت العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وصوت العاملين :

استهدفت هذه الدراسات توضيح العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وصوت العاملين ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

استهدفت دراسة (Elicker et al., 2006) التعرف على دور العملية التبادلية بين القائد ومروسيه في عملية تقييم الأداء على عينة قوامها ٣٣٢ موظف من العاملين بشركة للبتروكيماويات في الولايات المتحدة ، إلى أن العلاقات التبادلية بين القائد ومروسيه تخلق سياق اجتماعي يؤثر بشكل أساسي على تقييم الأداء وردود الأفعال على التغذية المرتدة ، كما أن العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه تؤثر بشكل إيجابي على خبرة الرئيس في تقييم الأداء كما يؤثر الصوت للعاملين في نزاهة الحكم في جلسة تقييم الأداء .

كذلك استهدفه دراسة (Bhal et al., 2007) اكتشاف واستنتاج مسارات عملية تبادل الأدوار بين القائد والمرؤوس وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بتوسيط كل من الصوت والعدالة على عينة قوامها ٢٩٥ محترف من ٣٠ شركة برمجيات بالهند ، حيث أدى التبادل بين القائد والمرؤوس إلى العدالة التوزيعية عن طريق العدالة الإجرائية .

كما سعت دراسة (Burris et al., 2008) إلى التعرف على تأثير التعلق والانفصال على الصوت للعاملين على عينة قوامها ٨٤٦ مدير من ٢٦٩ مطعم ضمن سلسله الشركات المملوكة في ٢١ ولاية في جميع أنحاء الولايات المتحدة ، حيث أظهرت أن الموظفين يمكن أن يستقبلوا نفسيا قبل مغادرة المنظمة رسمياً ، كما يمكن تكوين علاقات عالية الجودة مع المرؤوسين قد لا يكون كافي لتوليد التعلق النفسي والصوت .

كما توضح دراسة (Van Dyne et al., 2008) التعرف على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من ٢١٨ مهندس ومشرف يعملون في شركة بترول في الهند ، ٢٣٤ موظف كتابي وإداري من قبل ٣ بنوك متعددة الجنسيات في سنغافورة ، إلا أن العلاقة بين القائد والمرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية تتم إدارته من قبل تصورات دور الموظف ، كما أن شكل هذه التفاعلات يختلف بناءً على نوع المواطنة التنظيمية ، وأيضاً الصوت الذي له علاقة بالمشرف أو المنظمة له تأثير إيجابي على علاقة التبادل بين كل من القائد والمرؤوس .



في حين استهدفت دراسة (Botero & Van Dyne, 2009) التعرف على أي العوامل أكثر تأثير علي صوت العاملين علي عينة مكونة من ١٠٩ من العاملين بمنظمات متنوعة بالولايات المتحدة و١٣٨ من العاملين بمنظمات متنوعة بكولومبيا والتي أظهرت فاعلية استخدام العلاقة التبادلية بين القائد والمروسين ومسافة السلطة في التأثير صوت العاملين في كولومبيا أكثر من الولايات المتحدة .

وعلي الجانب الأخر استهدفت دراسة (Hsiung, 2012) التعرف علي الآثار متعددة المستويات للقيادة الجديرة بالثقة وتوفير اقتراحات عملية لمساعدة الموظفين علي التعبير عن آرائهم في المنظمات ، بالتطبيق علي بيانات متعددة المستويات مأخوذة من ٧٠ فريق عمل لموظفي المبيعات بالشركة عقارية كبيرة لها ٢٧٨ سلسة متاجر في تايوان ، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ايجابية بين القيادة الجديرة بالثقة وصوت الموظف ، كما تعمل كل من الحالة المزاجية والعدالة الإجرائية و تبادل الأدوار بين القائد ومروسيه علي تعزيز العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وصوت العاملين .

كما استهدفت دراسة (Zhang, et al., 2015) التعرف علي مدي تأثير القيادة الأبوية علي صوت العاملين بالتطبيق علي عينة قوامها ٤٠٢ مفردة من الموظفين والمشرفين من أربع شركات في بكين ، وتوصلت إلي أن القائد الأبوي السلطوي يعمل علي تخفيض صوت العاملين عن طريق القرارات ، والقائد الأبوي يعمل علي تشجيع صوت العاملين من خلال تعزيز تبادل الأدوار بين القائد ومروسيه .

كما استهدفت دراسة (Yuan et al., 2017) تحديد تأثير كل من القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي السلوك الصوتي للموظف علي عينة قوامها ٤٦٥ موظف من شركات خدمية في فيتنام ، حيث أظهرت أن القيادة الأخلاقية دعمت السلوك الصوتي للموظف عن طريق العلاقة التبادلية بين القائد والمرووس .

#### المجموعة الثالثة :

#### الدراسات التي تناولت الصداقة التنظيمية وصوت العاملين :

استهدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الصداقة التنظيمية وصوت العاملين ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

استهدفت دراسة ( القاسومي ، ٢٠١٦ ) التعرف علي اكتشاف تأثير الصداقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل علي عينة قوامها ٢٣٢ مفردة بأربعة كليات من الكليات الأهلية بمحافظة النجف ، والتي أظهرت وجود علاقة تأثير مباشرة ضعيفة للقيادة الأبوية في سلوكيات العمل ، ووجود علاقة تأثير مباشرة للصداقة التنظيمية في سلوكيات العمل (سلوك المساعدة، سلوك صوت العاملين، السلوك المنحرف)، وكذلك وجود علاقة تأثير مباشرة للقيادة الأبوية في الصداقة التنظيمية ، كما يوجد علاقة تأثير غير مباشرة للقيادة الأبوية في سلوكيات العمل بتوسيط الصداقة التنظيمية .

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

١- معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصداقة التنظيمية أسفرت عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين مثل دراسات ( Song 2006، 2008، Herman et al. ، 2013 ، Chen et al. ، 2017 ، Nougrou,2017) .

٢- معظم الدراسات التي تناولت توسيط العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وصوت العاملين وكل من ( الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة الجديرة بالثقة، القيادة الأخلاقية ) أسفرت عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات محل الدراسة .

٣- الدراسة التي تناولت العلاقة بين كل من الصداقة التنظيمية وصوت العاملين لم تتناول العلاقة بشكل مباشر ولكنها أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الصداقة التنظيمية وصوت العاملين كبعد من أبعاد سلوكيات العمل (سلوك المساعدة، سلوك صوت العاملين، السلوك المنحرف) .

٤- علي الرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بتناول العلاقة بين كل من العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصداقة التنظيمية ، وكذلك صوت العاملين ، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام من الباحثين في البيئة العربية ، وحسب الاطلاع على الدراسات السابقة لا توجد دراسة جمعت بين متغيرات الدراسة ( العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ، الصداقة التنظيمية ، صوت العاملين ) ، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة للاتجاهات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية والسلوكية ، وهذا ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية .  
وعليه فإن الفجوة البحثية التي استندت إليها الدراسة الحالية تتمثل في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة إلي فحص طبيعة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت العاملين من خلال تناول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في تلك العلاقة ، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة ، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلي تحقيقه .

#### رابعاً : مشكلة البحث وتساولاته

في ضوء ما عرضه الباحثون من دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ، يتضح أن لدراسة العلاقات داخل مكان العمل أهمية بالغة في المستشفيات، وفي ضوء ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت السلوكيات الخاصة بالعاملين وعلاقتها بالعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه في البيئة المصرية، ووجهات النظر المختلفة التي ظهرت من قبل الباحثين حول موضوع الصداقة التنظيمية والطبيعة البارزة للموضوع، التي تستحق مزيداً من الدراسة.  
وللوقوف علي مشكلة الدراسة في المجال التطبيقي، قام الباحثون بعمل دراسة إستطلاعية ميدانية من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة التي تعتمد علي الأسئلة المفتوحة ليتسني للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك من خلال مجموعة من الأطباء والصيادلة والمرضى والفنيين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية، حيث قام الباحثين بمقابلة عدد (٤٠ مفردة) خلال الفترة من ٢٠١٨/٥/٥م إلي ٢٠١٨/٥/١٢م، ودارت تلك المقابلات حول العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصداقة التنظيمية وتأثيرهما علي صوت العاملين بالمستشفيات الحكومية، والتي أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر ( النتائج المبدئية) يمكن عرضها فيما يلي :

١. يوجد ثقة متبادلة بين كل من الرئيس والمرؤوس، حيث يري العاملين أن لهم دور هام في أداء الخدمة الصحية ، وأن الإدارة تقوم بتقدير جهودهم والاعتراف بها بالشكل المناسب .
٢. وجود علاقات غير رسمية بين الزملاء خارج نطاق العمل ، مما يتيح لهم تكوين صداقات.
٣. كفاية الصلاحيات الممنوحة للعاملين التي تؤثر علي كفاءة العمل ، حيث يري معظم العاملين أن الإدارة تتسم بدرجة عالية من المرونة فيما يخص كيفية تحقيق الأهداف .
٤. يتسم معظم العاملين بحرية إبداء الرأي حول القضايا التي تتعلق بالعمل ، حيث يري العاملين أن المشاعر التي يعبرون عنها في العمل مشاعر حقيقية ، فهم يشعرون بالحرية التامة في التعبير عن أنفسهم في بيئة العمل .

وتأسيساً لما سبق ، اهتم الباحثون بالتعرف على أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسط الصداقة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ؟

وبلغة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلي تقديم إجابات واضحة علي عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يلي :

١- ما هي درجة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في الصداقة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لمحافظة الغربية ؟

٢- ما هي درجة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في الصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ؟

٣- ما هي درجة تأثير الصداقة التنظيمية في الصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ؟

٤- ما مستوي جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في المستشفيات الحكومية محل الدراسة ؟

٥- هل تختلف درجة وقوة واتجاه العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين في وجود الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط ؟

٦- ما مستوي الصداقة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة ؟

٧- ما مدي إمكانية إنشاء صوت للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة ؟

#### خامساً : أهداف البحث

انطلاقاً من العرض السابق لمشكلة وتساؤلات الدراسة ، فإن الهدف العام الذي تسعى الدراسة إلي تحقيقه هو التعرف على أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسط الصداقة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

ومن منطلق تفسير هذا الهدف تفصيلاً ، تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة فيما يلي :

١- التعرف على أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصداقة التنظيمية لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

٢- التعرف على أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

٣- التعرف على أثر الصداقة التنظيمية على الصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

٤- قياس درجة توافر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، ودرجة ممارسة العاملين للصوت الداعم داخل بيئة العمل بالمستشفيات محل الدراسة .

٥- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وفقاً لدرجة تأثيرها في كل من الصداقة التنظيمية والصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة .

٦- التعرف على الدور الوسيط للصداقة التنظيمية في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

#### سادساً : أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها تبحث في المورد البشري الذي يعد أهم موارد المنظمة، وعلى وجه الخصوص ، القائد الذي يمارس عملية التأثير على المرؤوسين ، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أهمية الدراسة علي المستويين العلمي والتطبيقي فيما يلي :

( أ ) الأهمية العلمية :

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى العلمي فيما يلي :

- يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية وهو الصداقة التنظيمية ، إذ أن لها أهمية كبيرة في المنظمة بسبب تأثيرها على فاعلية أداء الأعمال من خلال اتخاذ القرارات ونقل أو إخفاء المعلومات وتعبئة الموارد ويكون تأثيرها في المستويات العليا في المنظمة أعلى من المستويات المنخفضة وذلك لكثرة مسؤولياتها ولأنها هي المسئول عن بقاء واستمرارية المنظمة .
- يهتم هذا البحث بدراسة الصوت الداعم للعاملين حيث أنه يعد أحد المؤشرات الفعالة التي يمكن استخدامها لتقييم اتجاهات العاملين نحو المنظمة وسياساتها لما له من دور فعال في تحسين طرق أداء العمل من خلال الأفكار والمقترحات الجيدة .
- اهتم هذا البحث بدراسة أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية ، حيث اتضح من الدراسات السابقة عدم وجود أي دراسة عربية أو أجنبية تناولت الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين ، وبالتالي يمكن أن تساهم هذه الدراسة في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات ، حيث تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة .

#### (ب) الأهمية التطبيقية :

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي فيما يلي :

- من خلال تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ، سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين والدور الوسيط للصداقة التنظيمية ، مما يساعد الأطباء على تنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم من أجل تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية .
- تحفز هذه الدراسة على تبني العلاقات التبادلية بين القائد ومروسيه والصداقة التنظيمية من أجل إنشاء صوت داعم للعاملين يمكن استخدامه لتقييم اتجاهاتهم نحو المؤسسة وسياساتها لما له دور فعال في تحسين طرق أداء العمل .
- تفيد نتائج هذا البحث في إصلاح نظام الرعاية الصحية في المستشفيات محل الدراسة من خلال التركيز على العلاقات في مكان العمل وتأثيرها على العاملين، التي تؤدي إلي تلبية متطلبات المواطنين للسعي لتقديم خدمة صحية أفضل.
- جاء تفكير الباحثة في اختيار القطاع الصحي، لما تقدمه من خدمات حيوية للمواطنين، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاثة موضوعات ذات أهمية في الوقت الحاضر والمستقبلي وهي العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه، الصداقة التنظيمية، صوت العاملين، حيث أن هذه الموضوعات تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ، وترجع هذه الأهمية بسبب شدة المنافسة خاصة في مجال الخدمات .
- يسهم هذا البحث في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى وذلك في ضوء نتائج البحث وتوصياته .

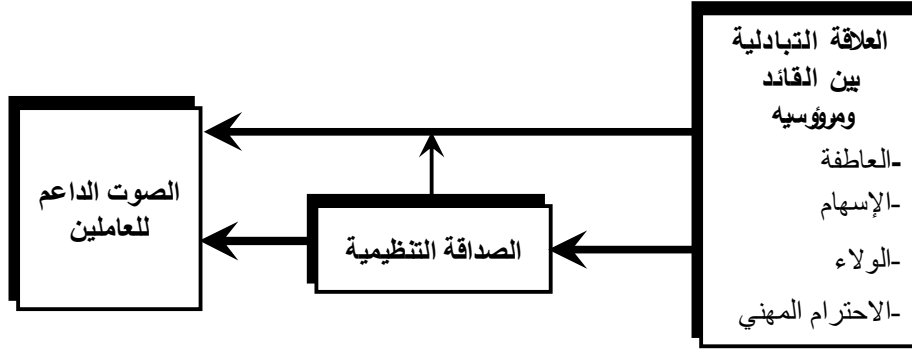
#### سابعاً : فروض البحث

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :
- 1- تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) - بشكل إجمالي، وكلُّ بعد من أبعادها - إيجابياً ومعنوياً على الصوت الداعم للعاملين .

- ٢- تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) بشكل إجمالي، وكلُّ بعد من أبعادها - إيجابيا ومعنويا على الصداقة التنظيمية.
- ٣- تؤثر الصداقة التنظيمية إيجابيا ومعنويا على الصوت الداعم للعاملين .
- ٤- تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) بشكل غير مباشر علي الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية .

ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة :

شكل ( ١ )  
النموذج النظري للعلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

#### منهجية البحث :

#### أولاً : منهجية البحث وأساليبه

#### (١) منهج البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التحقق من الآثار المباشرة وغير مباشرة للعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت الداعم في ظل وجود الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما ، واعتمدت الباحثة في منهج البحث علي مرحلتين رئيسيتين للبحث الإجتماعي هما : (مرحلة البحث الوصفي، ومرحلة البحث التفسيري) .

- **المرحلة الأولى :** تصميم هذه الدراسة يعتمد علي المدخل الوصفي في مجال البحوث الإنسانية ، حيث تتعلق هذه الدراسة بالتعرف علي اتجاهات وميول كل من الأطباء والصيادلة والممرضين والفنيين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة ، وذلك نحو أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ، والصداقة التنظيمية، والصوت الداعم للعاملين ، وذلك من أجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة .

- **المرحلة الثانية :** فاعتمدت فيها الباحثة علي المدخل السببي أو التفسيري وذلك بغرض توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والتي تتمثل في أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (كمتغير مستقل) ، والصداقة التنظيمية (كمتغير وسيط)، والصوت الداعم (كمتغير تابع) ، لتوضيح واستنتاج العلاقات السببية بينهم .

#### (٢) أسلوب البحث :

استخدمت الباحثة أسلوب الدراسة المكتنية والميدانية ، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع علي المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث ، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة إلي عينة البحث من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بغرض تحديد مدي صحة أو خطأ فروض البحث .

### ثانياً : متغيرات البحث والقياس

#### ١- العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه Leader-Member Exchange :

تمثل العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه المتغير المستقل ، وقد تم الاعتماد علي مقياس (Liden & Maslyn, 1998) ، والذي يضم ( ١١ عبارة) تغطي أبعاد الأربعة وهي العاطفة، الإسهام، الولاء ، الاحترام المهني . بواقع ثلاث عبارات لكل بعد فرعي ماعدا الإسهام عبارتين فقط . وتم الاعتماد علي هذا المقياس دون غيره وذلك نظراً لحصوله علي درجة عالية من الصدق والثبات ، كما استخدم في الدراسات السابقة بواسطة (السلنتي، ٢٠١٥؛ السلنتي، ٢٠١٦؛ مصطفى، ٢٠١٨؛ رمضان، ٢٠١٤؛ صبرة، ٢٠١٢؛ Wang, et al., 2016؛ Abu Elanain, 2014؛ Ansari, et al., 2007) وهذه الدراسات أكدت أن محتوى الأربعة أبعاد تقع ضمن المدي المقبول ، ودعمت فكرة أن الأبعاد متميزة وتعكس بشكل جماعي التركيب العام وتعد مؤشر للعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه .

#### ٢- الصداقة التنظيمية Organizational Friendship :

تمثل الصداقة التنظيمية المتغير الوسيط ، وقد تم الاعتماد علي مقياس (Nielsen et al., 2000) ، والذي يضم ( ١٢ عبارة) وتم الاعتماد علي هذا المقياس دون غيره وذلك نظراً لحصوله علي درجة عالية من الصدق والثبات وفقاً للدراسات الآتية (؛ Nielsen et al., 2000؛ Song, 2005؛ Austin, 2009؛ Asgharian, et al., 2015؛ Nougrou, 2017؛ Dickie, 2009). وهذه الدراسات أكدت أن محتوى الأبعاد تقع ضمن المدي المقبول، ودعمت فكرة أن الأبعاد متميزة وتعكس بشكل جماعي التركيب العام وتعد مؤشر للصداقة التنظيمية.

#### ٣- الصوت الداعم Promotive voice :

يمثل الصوت الداعم المتغير التابع ، وقد تم الاعتماد علي مقياس (Liang et al., 2012) ، والذي يضم (٥ عبارة) . وتم الاعتماد علي هذا المقياس دون غيره وذلك نظراً لحصوله علي درجة عالية من الصدق والثبات ، كما استخدم في الدراسات السابقة بواسطة (رضوان، ٢٠١٥؛ Shin, 2013) .

### ثالثاً : قائمة الاستقصاء

تمثلت أداة الدراسة الحالية وطريقة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة (لأطباء، الصيادلة، الممرضين، والفنيين) بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة من خلال استخدام المقابلة الشخصية مع المستقضي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وقد رُوِّع في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة، واشتملت القائمة علي خمس صفحات ( انظر الملحق رقم (١) ) ، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى كغلاف وتقديم للدراسة والغرض الرئيسي منها، وطلب التعاون من المستقضي منهم في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت علي الأجزاء التالية :

**الجزء الأول :** تضمن مجموعة الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموجرافية (لأطباء، والصيادلة، والممرضين، والفنيين) في المستشفيات الحكومية محل الدراسة ، حيث تم قياسها بواسطة خمس أسئلة مباشرة تتعلق بكل من ( نوع المستشفى، طبيعة المهنة، النوع، العمر، الخبرة).

**الجزء الثالث :** تتضمن العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ويحتوي علي ثلاث مجموعات كل مجموعة تقيس متغير من متغيرات الدراسة كالتالي :

١- تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس المتغير المستقل المتمثل في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بأبعادها الأربعة (العاطفة، الولاء، الإسهام، الاحترام المهني) ، يحتوي على ١١ سؤال لقياس متغير العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه خصص ثلاث عبارات لقياس كل بعد من أبعاده الفرعية (العاطفة ، الولاء، الاحترام المهني) وخصص عبارتين فقط لبعده الإسهام .

٢- تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس المتغير الوسيط المتمثل في الصداقة التنظيمية التي تعكس مدى وجود فرص تكوين صداقات في مكان العمل، وكذلك جودة علاقات الصداقة إن وجدت ، وبلغ إجمالي عباراتها ١٢ عبارة .

٣- تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس المتغير التابع المتمثل في الصوت الداعم والتي تعكس بعض السلوكيات التي يمارسها المستقضي منهم داخل العمل، بالرغم من أنهم غير مطالبين بأدائها، أي أنها سلوكيات طوعية وليست إجبارية ، وبلغ إجمالي عباراته ٥ عبارات .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة ) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة في التقديرات

## رابعاً : مجتمع وعينة البحث

### ١- مجتمع الدراسة :

يشير مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية على أنه " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة ، وتشارك في صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها". وفي ضوء ذلك، فإن مجتمع هذا البحث يتكون من أربعة فئات من العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة وهم (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، والفنيين) ، والبالغ عددهم ١٧٢٦ مفردة ، ويوضح جدول رقم (١) بيان بأعداد هؤلاء العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية حتي نهاية يناير ٢٠١٩ م .

### جدول ( ١ )

#### مجتمع البحث من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية في يناير ٢٠١٩م

م	اسم المستشفى	عدد الأطباء	عدد الصيادلة	عدد الممرضين	عدد الفنيين	الإجمالي	الوزن النسبي للمستشفيات
١	المنشأوي	١٠٢٧	١١٣	٤٦٤	٣٣٥	١٩٣٩	٠,١٦٥
٢	سمنود العام	٥١٥	١٠٦	٦٢٥	٩١٠	٢١٥٦	٠,١٨٤
٣	المحلة العام	٥٦٢	١٦١	٨٥٠	٥٦٠	٢١٣٣	٠,١٨٢
٤	زفتي العام	٣٨٤	٨٦	٣١١	٣٩٣	١١٧٤	٠,١٠٠
٥	كفر الزيات العام	٣٣٠	٥٢	٥٠٨	١٩٦	١٠٨٦	٠,٠٩٣

٠,٠٨٠	٩٤٦	٢٨١	٣٢٥	٦٨	٢٧٢	٦	قطور المركزي
٠,٠١٨	٢١٧	٤٦	٨٧	٢٥	٥٩	٧	إببار المركزي
٠,٠٩٦	١١٣٢	٢٨٧	٥٢٦	٥٤	٢٦٥	٨	السنتة المركزي
٠,٠١٠	١٢٨	١٩	٣٧	٤٤	٢٨	٩	محلة مرحوم المركزي
٠,٠٦٩	٨١٥	٣٠٨	٣٢٢	٢٦	١٥٩	١٠	بسيون المركزي
%١٠٠	١١٧٢٦	٣٣٣٥	٤٠٥٥	٧٣٥	٣٦٠١		الإجمالي
	%١٠٠	٠,٢٨٤	٠,٣٤٦	٠,٠٦٣	٠,٣٠٧		الوزن النسبي للفئات

المصدر : مركز المعلومات بمديرية الصحة بمحافظة الغربية ، يناير ٢٠١٩ م .

## ٢- عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وتشتت مفرداته تعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة وكذلك نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة التي تعتبر قيماً علي البحوث الفردية ، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية المتعلقة بالعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

### أ) حجم العينة ووحدة المعاينة :

اعتمدت الباحثة في تحديد حجم عينة العاملين بالمستشفيات الحكومية المختارة علي المعادلة الآتية بمعلمية مجتمع البحث (إدريس ، ٢٠١٦ ، ص ٥٠٤) .

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

حيث :

N = العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث .

n = حجم العينة .

Z = حدود الخطأ المعياري وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪ .

P = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث وبفرض أنها ٥٠٪ .

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو ٠.٠٥ .

وبالتعويض في المعادلة السابقة على النحو التالي :

$$\text{حجم العينة} = \frac{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 \times ١١٧٢٦}{٠,٢٥ \times (١,٩٦)^2 + ٠,٠٠٢٥ \times ١١٧٢٦} = ٣٧٢ \text{ مفردة}$$

### وحدة المعاينة :

تمثل وحدة المعاينة المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، نظراً لتوافر الإجابات لديها والتي وقع الإختيار عليها عند سحب العينة، وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين من فئات (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين) بالمستشفيات الحكومية لمحافظة الغربية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، ثم قامت الباحثة باختيار مفردات كل فئة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية الطبقية .

### نوع العينة وطريقة إختيارها :

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية لمراعاة أن يُتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة نفس الفرص المتكافئة للإختيار في العينة . حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربعة طبقات ، تمثل الطبقة الأولى فئة الأطباء ، بينما تمثل الطبقة الثانية فئة الصيادلة ، في حين تمثل الطبقة الثالثة فئة الممرضين ، والطبقة الرابعة فئة الفنيين ، وتم تحديد حجم العينة في كل طبقة وفقاً للمعادلة التالية : (عبدالسلام ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢١) .

$$\text{حجم العينة في طبقة معينة} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الكلي}$$



$$\text{حجم العينة من الأطباء} = \frac{3601}{11726} \times 372 = 114 \text{ طبيياً}$$

$$\text{حجم العينة من الصيادلة} = \frac{735}{11726} \times 372 = 23 \text{ صيدلي}$$

$$\text{حجم العينة من الممرضين} = \frac{4055}{11726} \times 372 = 129 \text{ ممرضاً}$$

$$\text{حجم العينة من الفنيين} = \frac{3335}{11726} \times 372 = 106 \text{ فني}$$

وبعد ذلك تم تقسيم كل طبقة إلى مجموعات أو طبقات ، بحيث تمثل كل مستشفى طبقة من الطبقات ، وتم تحديد عدد الأطباء والصيادلة والممرضين والفنيين في كل مستشفى باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل مستشفى) ، ثم تم سحب عينة عشوائية من سجلات العاملين بالمستشفيات المذكورة .

**معدل الاستجابة علي قوائم الاستقصاء :**

بعد جمع ومراجعة البيانات اللازمة والتي تطلبها طبيعة مشكلة الدراسة، تمثلت نسب الإستجابة للعينة من (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين) بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) :

### جدول ( ٢ )

معدل الاستجابة للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة علي قوائم الاستقصاء

الفئة وحدة المعيارية	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	معدل الإستجابة
الأطباء	3601	114	150	148	2	146	37.5%
الصيادلة	735	23	50	50	1	49	12.25%
ممرضين	4055	129	100	92	4	88	22%
فنيين	3335	106	100	99	-	99	24.75%
الإجمالي	11726	372	400	389	7	382	95.5%

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن عدد القوائم المستلمة التي تمكنت الباحثة من تجميعها ومراجعتها بلغت 389 قائمة إستقصاء بنسبة 97.25% من القوائم الموزعة ، حيث تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الإحصائي ، وقد تم استبعاد عدد (٧) قوائم استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو عدم الثقة في إجابات البعض الآخر ( حيث كانت إجابات المستقصي منهم لهذه القوائم في اتجاه واحد فقط) ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي 382 قائمة استقصاء من عينة (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين) بنسبة 95.5% من العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

### جدول ( ٣ )

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
مستشفى	عام	268	70.2%
	مركزي	114	29.8%
النوع	ذكر	74	19.4%
	أنثي	308	80.6%
طبيعة المهنة	طبيب	146	38.2%
	صيدلي	49	12.8%

ممرض	٨٨	٢٣%
فني	٩٩	٢٥,٩%
أقل من ٣٠	١٥٣	٤٠,١%
من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	١٦٥	٤٣,٢%
من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٣٧	٩,٧%
من ٥٠ سنة فأكثر	٢٧	٧,١%
أقل من ١٠ سنوات	٢٠٠	٥٢,٤%
من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة	١١٥	٣٠,١%
من ٢٠ لأقل من ٣٠ سنة	٤٠	١٠,٥%
من ٣٠ سنة فأكثر	٢٧	٧,١%
الإجمالي	٣٨٢	١٠٠

المصدر : من إعداد الباحثة أستاذة لنتائج التحليل الإحصائي .

بشكل عام وبعد الإطلاع على الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية ، تري الباحثة أن هذه العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً لإجراء هذه الدراسة من حيث تنوعها وكفايتها فيما يتعلق بتمثيل الفئات المختلفة المبحوثة من ذكور وإناث واختلافات طبيعة المهنة وسنوات الخبرة وتقاربها من مجتمع الدراسة .

#### نتائج اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة :

وقد تم تقييم قائمة الاستقصاء بإجراء اختبارات الصدق والثبات بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة منها، وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وتم حساب معامل الثبات ألفا لأسئلة الاستقصاء ( ما يسمى بمعامل الاعتمادية ) ، وذلك لبحث مدى اعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج . ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية .

#### جدول ( ٤ )

#### نتائج اختبارات لصدق والثبات لأبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه	١١	٠,٨٢٠	٠,٩٠٥
العاطفة	٣	٠,٩١٦	٠,٩٥٧
الولاء	٣	٠,٧٧٢	٠,٨٧٨
الإسهام	٢	٠,٨٣٨	٠,٩١٥
الاحترام المهني	٣	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣
الصدقة التنظيمية	١٢	٠,٧٣٣	٠,٨٥٦
الصوت الداعم	١٠	٠,٨٨٩	٠,٩٤٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين ٧٣% ، ٩١% ، وهي ذات دلالة إحصائية نظراً لأنه من المتعارف عليه إحصائياً أن معامل ألفا كرونباخ يجب أن لا يقل عن ٥٠% ، لذا تعد تلك القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس اتصاف المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات ، كما قامت الباحثة بالتأكد من الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية من خلال معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ، حيث جاءت معاملات الارتباط معبرة عن الإتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في القياس وأنها دالة إحصائياً بمستوي معنوية  $> ٥\%$  وهو ما يؤكد صدق المقياس المستخدم في الدراسة (إدريس، ٢٠١٦، ص ٤٢٣) .

#### المعلومات الإحصائية الرئيسية لمتغيرات الدراسة :

تقوم الباحثة في الجزء التالي بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية. وقد تناولت الدراسة المتغيرات التالية المتمثلة في العلاقة التبادلية بين

أد/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين القائد ومروسيه بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل (تضم ١١ عبارة) ، والصدقة التنظيمية كمتغير وسيط (تضم ١٢ عبارة) ، والصوت الداعم للعاملين كمتغير تابع (يضم ٥ عبارات)

### جول ( ٥ )

#### التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٠,٨٥٨٦٩	٣,٥٠٤	العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه
١,٠٧٨	٣,٥٠٦	العاطفة
٠,٩٧٩٩	٣,٣٤٨	الولاء
١,١٣١٠	٣,٣٠١	الإسهام
٠,٨٠٣٣٩	٣,٨٥٩	الاحترام المهني
٠,٥٧٧	٣,٧٢٧	الصدقة التنظيمية
٠,٧٨٢	٣,٤٤٦	الصوت الداعم

#### مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة :

ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ..

### جول ( ٦ )

#### معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

الصدقة التنظيمية	الاحترام المهني	الإسهام	الولاء	العاطفة	العلاقة التبادلية	المتغير
	٠,٨٣٢**	٠,٨٣٥**	٠,٨٣٥**	٠,٨٦٠**	٠,٨١٠**	الصدقة التنظيمية
٠,٧٤٥**	٠,٨٣٠**	٠,٨٤٢**	٠,٨٦٧**	٠,٨٥٥**	٠,٧٢٥**	الصوت الداعم

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة ، حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصدقة التنظيمية والصوت الداعم ما بين ٠,٧٤٥ ، ٠,٨٥٥ . يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى قوة العلاقة بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصدقة التنظيمية وصوت العاملين غير أن الحكم بمدى تأثير كل بعد يعتمد على نتائج تحليل الانحدار المتعدد .

#### تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد لما له من قدرة علي بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر علي متغير تابع . وقد تم استخدام اختبار تحليل الارتباط والانحدار المتعدد عند مستوي معنوية ٥% . وتوضح الباحثة فيما يلي نتائج هذا التحليل بطريقة الإدخال لتأثير متغيرات العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصدقة التنظيمية وصوت العاملين .

#### أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصدقة التنظيمية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالعلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصدقة التنظيمية المتعلقة بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

#### الفرض الرئيسي الأول :

تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (العاطفة- الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) بشكل إجمالي ، وكل بعد من أبعادها إيجابياً ومعنوياً على الصدقة التنظيمية

حيث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ، ويوضح جدول (٧) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي :

### جول ( ٧ )

**تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه  
" كمتغير مستقل " على لصداقة التنظيمية**

متغيرات النموذج (الصداقة)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة T	مستوي المعنوية
الثبات	٠,٤٦٣	٠,٠٧٠		٦,٦٥٠	٠,٠٠٠
العاطفة	٠,٣٢٣	٠,٠٤٠	٠,٣٨٥	٨,١٠٤	٠,٠٠٠
الولاء	٠,١٢٣	٠,٠٤٠	٠,١٣٤	٣,٠٨٥	٠,٠٠٢
الإسهام	٠,١١١	٠,٠٣٧	٠,١٤٠	٢,٩٨٠	٠,٠٠٣
الاحترام المهني	٠,٣٢٧	٠,٠٣٧	٠,٣٤٥	٨,٨٩٤	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٩٢١		قيمة ف	٥٢٥,٦١٨	
R Square معامل التحديد	٠,٨٤٨		درجات الحرية	٣٧٧-٤	
Sig. مستوى الدلالة			***٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد لنتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

**\* نوع وقوة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وصداقة التنظيمية :**

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وبين الصداقة التنظيمية وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢.١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في الجدول R) . وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بالعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه أدى ذلك إلى زيادة الصداقة التنظيمية لدى الأطباء والصيادلة والمرضى والفنيين بتلك المستشفيات .

- إن تطبيق العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في المستشفيات الحكومية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٨٤.٤% (وفقاً لمعامل التحديد في الجدول) لمستوي الصداقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

**\* الأهمية النسبية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه :**

بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) نستنتج أن :

- أن من بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه " كمتغير مستقل " الأربعة تم توضيح أنها لها تأثير ذي دلالة إحصائية على الصداقة في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة ، وهي بالترتيب ( البعد العاطفة ، البعد الاحترام المهني ، الإسهام البعد الولاء ) بمعامل تحديد ٩٢.١% . وتفسر الباحثة النتيجة السابقة أنه من خلال تطبيق أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه " كمتغير مستقل " فإن ذلك يمكن أن يؤثر على تحقيق الصداقة في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة .

- أكثر الأبعاد تأثيراً على أبعاد الصداقة التنظيمية هو البعد العاطفة بمعامل انحدار Beta ٠,٣٨٥ ، يليه البعد الاحترام المهني بمعامل انحدار Beta ٠,٣٤٥ ، يليه البعد الإسهام بمعامل انحدار Beta ٠,١٤٠ ، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة بعد الولاء ، بمعامل انحدار Beta ٠,١٣٤ .

ونستنتج مما سبق قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه " كمتغير مستقل " على الصداقة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة .

**أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وصوت العاملين :**

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على الصوت الداعم للعاملين

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالعلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه والصوت الداعم للعاملين المتعلقة بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

**الفرض الرئيسي الثاني :**

تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه (العاطفة- الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) بشكل إجمالي ، وكلُّ بعد من أبعادها - إيجابياً ومغويًا على صوت الداعم حيث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ، ويوضح جدول (٨) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي :

### جدول ( ٨ )

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لبيان أثر المتغيرات العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه " كمتغير مستقل " تأثيراً على صوت الداعم

متغيرات النموذج (الصوت الداعم)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة T	مستوي المعنوية
الثبات	٠,٠١٠-	٠,٠٧٥		٠,١٢٩-	٠,٨٩٧
العاطفة	٠,٢٧٦	٠,٠٤٣	٠,٢٩٤	٦,٤٢١	٠,٠٠٠
الولاء	٠,٣٠٣	٠,٠٤٣	٠,٢٩٥	٧,٠٥٤	٠,٠٠٠
الإسهام	٠,١٥٨	٠,٠٤٠	٠,١٧٨	٣,٩٣١	٠,٠٠٠
الاحترام المهني	٠,٢٥٨	٠,٠٤٠	٠,٢٤٣	٦,٥٠٩	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٩٢٧		قيمة ف	٥٧٤,٨٨٥	
معامل R Square التحديد	٠,٨٥٩		درجات الحرية	٣٧٧-٤	
Sig. مستوى الدلالة			***٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد لنتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي :

**\* نوع وقوة العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وصوت الداعم :**

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وبين الصوت الداعم وأن هذه العلاقة تمثل ٩٢.٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في الجدول R) . وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة بالعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه أدى ذلك إلي الصوت الداعم لدي الأطباء والصيادلة والممرضين والفنيين بتلك المستشفيات .

- إن تطبيق العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه في المستشفيات الحكومية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٨٥.٩% (وفقاً لمعامل التحديد في الجدول) لمستوي الصوت الداعم لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

**\* الأهمية النسبية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه :**

بناءً علي النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) نستنتج أن :

- أن من بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه " كمتغير مستقل " الأربعة تم توضيح أن ثلاثة منها لها تأثير ذي دلالة إحصائية على الصوت الداعم " كمتغير تابع " في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة ، وهي بالترتيب (الولاء، العاطفة، الاحترام المهني، الإسهام) بمعامل تحديد ٨٥.٩% . وتفسر الباحثة النتيجة

السابقة أنه من خلال تطبيق أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه "كمتغير مستقل" فإن ذلك يمكن أن يؤثر على تحقيق الصوت الداعم "كمتغير تابع" في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة .

- أكثر الأبعاد تأثيراً على أبعاد الصوت الداعم هو البعد الولاء بعامل انحدار Beta ٠.٢٩٥ ، البعد العاطفة بعامل انحدار Beta ٠.٢٩٤ ، ويليه البعد الاحترام المهني بعامل انحدار Beta ٠.٢٤٣ ، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة البعد الإسهام بعامل انحدار Beta ٠.١٧٨ .

ونستنتج مما سبق قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه "كمتغير مستقل" على الصوت الداعم "كمتغير تابع" بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة .  
**الصدقة التنظيمية والصوت الداعم :**

**الفرض الرئيسي الثالث :**

**تؤثر الصدقة التنظيمية إيجابياً ومغنياً على صوت الداعم**

حيث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ، ويوضح جدول (٩) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد كما يلي :

#### جدول ( ٩ )

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد لبيان أثر الصدقة التنظيمية تأثيراً على صوت الداعم

متغيرات النموذج (الصوت الداعم)	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	-٠,٢٩٨	٠,٠٦٧		-٤,٤٢٤	٠,٠٠٠
الصدقة	١,٠٥٩	٠,٠١٩	٠,٩٤٥	٥٦,٣٨١	٠,٠٠٠
معامل الارتباط		٠,٩٤٥	F قيمة ف	٣١٧٨,٨٦٨	
معامل التحديد		٠,٨٩٣	درجات الحرية	٣٨٠-١	
مستوى الدلالة			٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد لنتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي :

\* نوع وقوة العلاقة بين الصدقة التنظيمية والصوت المانع :

- توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصدقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة وبين الصوت المانع وأن هذه العلاقة تمثل ٩٤.٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في الجدول R) . وهذه العلاقة طرية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات الحكومية محل الدراسة الصدقة التنظيمية أدى ذلك إلى زيادة الصوت المانع لدي الأطباء والصيدلة والممرضين والفنيين بتلك المستشفيات .

- إن تطبيق الصدقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة يمكن أن يفسر حوالي ٨٩.٤% (وفقاً لمعامل التحديد في الجدول) لمستوي الصوت المانع لدي العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة .

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين ونستنتج مما سبق قبول الفرض البديل والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية الصداقة التنظيمية على الصوت الداعم " كمتغير تابع" بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية محل الدراسة .

#### ١- الدور الوسيط للصداقة التنظيمية :

ولتحديد تأثير دخول الصداقة التنظيمية في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين تم إتباع الخطوات التالية :

- تحديد التأثير المباشر : وهو ما تم التعبير عنه سابقاً بمعلمة المسار(بيتا) وهي القيمة التي تعبر عن درجة تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (المتغير المستقل) على الصوت الداعم (المتغير التابع) وذلك دون دخول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما .
- تحديد التأثير غير المباشر : وهو تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (المتغير المستقل) على الصوت الداعم (المتغير التابع) وذلك في ظل دخول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بينهما .
- تحديد التأثير الكلي السببي : وهو عبارة عن التأثير المباشر مضافاً إليه التأثير الغير مباشر .

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج ، وبمعنى آخر اختبار جودة مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي أظهرت أن مؤشر جودة التوافق ٠.٩٠٣ ، مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ التقريب ٠.١١٠ ، مؤشر التوافق المعياري ٠.٩٠٢ ، مؤشر التوافق غير المعياري ٠.١٦٨ ، مؤشر التوافق المقارن ٠.٩٦١ ، درجات الحرية ٠.٢٧ مربع كاي ٩٦٤.٤٦٧ .

ويوضح جدول رقم (١٠) و شكل رقم (٢) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي السببي الناتج عن دخول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه وصوت العاملين .

#### جدول (١٠)

تأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على صداقة التنظيمية باستخدام المعلمات الهيكلية (ببرنمج AMOS)

التابع	المستقل	معامل التحديد	(B) معامل الانحدار	الخطأ القياسي	C.R.	الدلالة	Beta معامل الانحدار	التأثير الكلي	التأثير المباشر
الصداقة	العاطفة	٠,٨٤٨	٠,٣٢٣	٠,٠٤٠	٨,١٤٧	***	٠,٣٨٥	٠,٣٨٥	٠,٣٨٥
	الولاء		٠,١٢٣	٠,٠٤٠	٣,١٠٢	٠,٠٠٢	٠,١٣٤	٠,١٣٤	٠,١٣٤
	الإسهام		٠,١١١	٠,٠٣٧	٢,٩٩٦	٠,٠٠٣	٠,١٤٠	٠,١٤٠	٠,١٤٠
	الاحترام المهني		٠,٣٢٧	٠,٠٣٧	٨,٩٤١	***	٠,٣٤٥	٠,٣٤٥	٠,٣٤٥

#### جدول (١١)

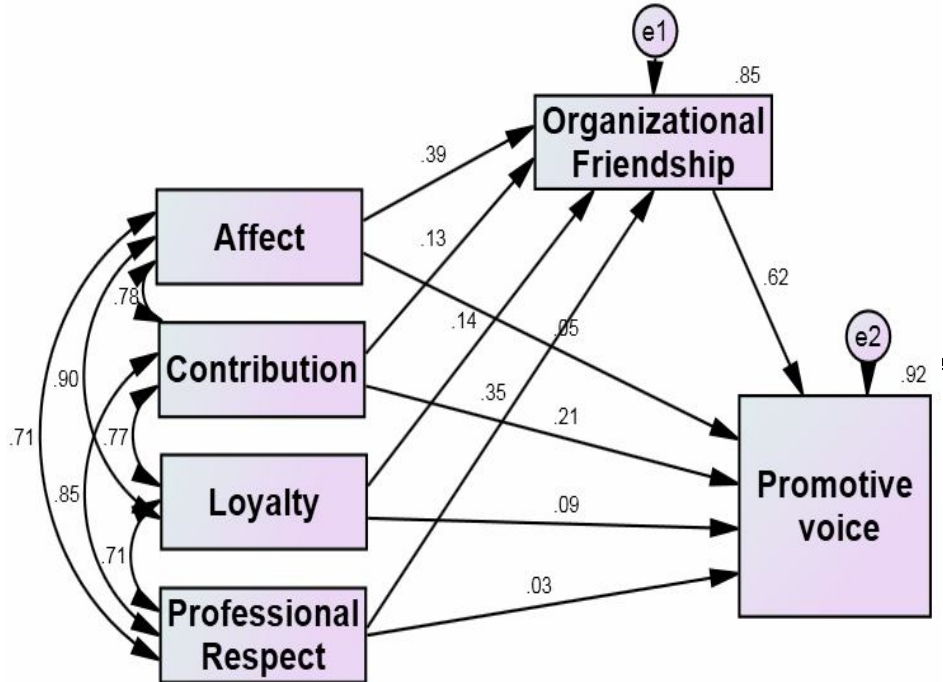
تأثير لصداقة التنظيمية كمتغروسيت بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت العاملين باستخدام المعلات الهيكلية (ببرنامج AMOS)

التابع	المستقل	معامل التحديد	(B) معامل الانحدار	الخطأ القياسي	C.R.	الدلالة	Beta معامل الانحدار	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر
الصوت الداعم	العاطفة	.٩١٨	٠,٠٥١	٠,٠٣٥	١,٤٣٥	٠,١٥١	٠,٠٥٤	٠,٢٩٤	٠,٠٥٤	٠,٢٤٠
	الولاء		٠,٢١٧	٠,٠٣٣	٦,٥٨٥	***	٠,٢١٢	٠,٢٩٥	٠,٢١٢	٠,٠٨٤
	الإسهام		٠,٠٨١	٠,٠٣١	٢,٦١١	٠,٠٠٩	٠,١٧٨	٠,٠٩١	٠,١٧٨	٠,٠٨٧
	الاحترام المهني		٠,٠٣٠	٠,٠٣٣	٠,٩٠٦	٠,٣٦٥	٠,٢٢٨	٠,٢٤٣	٠,٢٢٨	٠,٢١٥
	الصداقة		٠,٦٩٧	٠,٠٤٢	١٦,٥٥١	***	٠,٦٢٢	٠,٦٢٢	٠,٦٢٢	---

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير ناتج عن دخول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه صوت العاملين للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ، حيث وجدت العلاقة الغير مباشرة بصورة دالة إحصائياً وهو ما يمثل قيمة التأثير الغير مباشر للصداقة التنظيمية ، وبذلك يمكن القول أن الصداقة التنظيمية يتوسط العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصوت الداعم جزئياً ، فضلاً عن ذلك ووفقاً لمؤشرات المطابقة فإن النموذج يتميز بوجود مطابقة جيدة وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الرابع للدراسة .

شكل ( ٢ )

تأثير لصداقة التنظيمية كمتغروسيت بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وصوت الداعم للعاملين باستخدام المعلات الهيكلية (ببرنامج AMOS)





## ملخص النتائج :

- أكدت الدراسة علي عدة نتائج يمكن تلخيصها علي النحو التالي :
- 1- فيما يتعلق بالفرض الأول والذي ينص علي أنه " تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) - بشكل إجمالي، وكل بعد من أبعادها - إيجابياً ومعنوياً على الصوت الداعم للعاملين " فقد اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصوت الداعم للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة ، وبالتالي تم قبول الفرض الأول .
  - وأثبتت النتائج إلي أن بعد الولاء أكثر الأبعاد تأثيراً علي الصوت الداعم ، يليه العاطفة ، ثم الاحترام المهني ، وأخيراً الإسهام .
  - 2- فيما يتعلق بالفرض الثاني والذي ينص علي أنه " تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) - بشكل إجمالي ، وكل بعد من أبعادها - إيجابياً ومعنوياً على الصداقة التنظيمية " فقد اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصداقة التنظيمية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة. وبالتالي تم قبول الفرض الثاني .
  - كما أشارت النتائج إلي أن بعد العاطفة أكثر الأبعاد تأثيراً علي الصداقة التنظيمية ، يليه الاحترام المهني ، ثم الإسهام ، وأخيراً الولاء .
  - 3- فيما يتعلق بالفرض الثالث والذي ينص علي أنه "تؤثر الصداقة التنظيمية إيجابياً ومعنوياً على الصوت الداعم للعاملين " فقد اتضح وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية ، وهذه العلاقة طرية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات محل الدراسة بالصداقة التنظيمية أدى ذلك إلي زيادة الصوت الداعم لدي العاملين بتلك المستشفيات. وبالتالي تم قبول الفرض الثالث .
  - 4- فيما يتعلق بالفرض الرابع والذي ينص علي أنه " تؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه (العاطفة - الإسهام - الولاء - الاحترام المهني) بشكل غير مباشر علي الصوت الداعم للعاملين بتوسط الصداقة التنظيمية " فقد اتضح وجود تأثير ناتج عن دخول الصداقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه صوت العاملين للعاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية ، حيث وجدت العلاقة الغير مباشرة بصورة دالة إحصائياً وهو ما يمثل قيمة التأثير الغير مباشر للصداقة التنظيمية، وبذلك يمكن القول أن الصداقة التنظيمية يتوسط العلاقة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والصوت الداعم جزئياً ، فضلاً عن ذلك ووفقاً لمؤشرات المطابقة فإن النموذج يتميز بوجود مطابقة جيدة وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الرابع .

## التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء علي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات والتي تتمثل فيما يلي :

- ١- قيام المسؤولين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة علي تشجيع المرؤوسين علي تحقيق الأهداف المشتركة التي تحقق المصلحة العامة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف المتعلقة بعملهم ، والسعي نحو خلق صف ثاني من القيادات الإدارية وذلك عن طريق استخدام مهارة التفويض بتكليفهم بالمهام التي تتفق مع مهاراتهم وقدراتهم من أجل تدريبهم علي هذه المهام مما يترتب عليه سرعة أداء هذه المهام بكفاءة عالية ، وبالتالي تحسين الخدمة المقدمة للمواطن .
- ٢- الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في المستشفيات محل الدراسة وذلك من خلال وجود نظام كفاء للإتصال من أعلي لأسفل ، والعكس لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تمثل عائق في العمل .
- ٣- تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بشكل واضح وصريح ، وذلك من خلال تحديد المهام بوضوح التي توكل للمرؤوسين لضمان إنجاز المهام ببسر وسهولة .
- ٤- بناء الثقة في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه ، وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم والإصغاء لأرائهم وتشجيعهم علي استخدام طرق جديدة في أداء أعمالهم .
- ٥- عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين للاستماع إلي اقتراحاتهم وشكواهم، وذلك لتنمية العلاقات بينهما واحترام كل منهم لعمل الآخر .
- ٦- ضرورة الاهتمام ببناء وتدعيم علاقات عمل ايجابية وفعالة ما بين القائد ومرؤوسيه وكذلك بين العاملين وبعضهم البعض ، لما لتلك العلاقات من آثار ايجابية علي العديد من السلوكيات داخل العمل وكذلك الخدمة المقدمة للمواطن .
- ٧- توفير مزيد من الآليات التي يمكن من خلالها للعاملين التعبير عن آرائهم والاستماع لمقترحاتهم .
- ٨- ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ ملائم للعاملين لإنشاء علاقات قوية داخل العمل من أجل كسب ولاء المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم ومراعاة ظروفهم والتعامل معهم بما يتناسب مع تلك الظروف التي يعيشون فيها مما يؤدي إلى شعور الأفراد بأن القائد هو من يهتم بهم ويراعي مصالحهم كتعامل الأب مع أبنائه .
- ٩- العمل على رفع مستوى إدراك المرؤوسين إلى أهمية التعاون والمساعدة فيما بينهم وان يعمل كل واحد منهم بروح الفريق الواحد حيث لا يمكن للفرد لوحده انجاز كافة الأعمال من دون مساعدة الآخرين وان يكونوا كما قال الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه واله وسلم (( مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى )) وتنشيط العمل الجماعي .
- ١٠- يرى الباحثون ضرورة أن لا يكون تكوين الصداقات عاملاً في التهاون في القرارات وإصدار العقوبات بحق المخالفين للأنظمة والقواعد في المستشفيات وان لا تكون وسيلة لتحقيق بعض المآرب والأهداف الشخصية واستغلالها من أجل تحقيق مصالح شخصية على حساب الآخرين .

## مقترحات لبحوث مستقبلية :

- اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم بتوسيط الصداقة التنظيمية . ومازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث في الموضوعات ذات الصلة وذلك على النحو التالي :
- ١- أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع العاملين .
  - ٢- أثر العلاقة التبادلية داخل فريق العمل على الصوت التنظيمي .
  - ٣- أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه في التطوير التنظيمي .
  - ٤- صوت العاملين كمتغير وسيط بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والرضا الوظيفي .
  - ٥- أثر صوت العاملين على الدعم التنظيمي .
  - ٦- دور صوت العاملين في التقليل من السلوكيات المنحرفة داخل المنظمة .
  - ٧- أثر الصداقة التنظيمية على المخرجات التنظيمية .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١- العياشي ، زرار (٢٠١٦) ، " تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي" ، مجلة كلية الدراسات الإنسانية ، العدد ٦ ، ص ص ٢٨٨-٣٠٤ .
- ٢- السلنتي ، لمياء السعيد (٢٠١٥) ، " أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنصورة ، مجلد ٣٩ ، عدد ١ ، ص ص ٨٥-١٢٢ .
- ٣- السلنتي ، لمياء السعيد ، الهنداوي ، محمد عبدالله محمد ، رجب ، أمل جاد محمد (٢٠١٦) ، " أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي : دراسة تطبيقية العاملين بجامعة دمياط" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر ، مجلد ٧ ، عدد ١ ، ص ص ٣٣٥ - ٣٨٠ .
- ٤- الصباغ ، شوقي محمد (٢٠٠٩) ، " العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية " ، أفاق جديدة للدراسات التجارية - مصر ، مجلد ٢١ ، عدد ٣ ، ٤ ، ص ص ٣٢٩-٣٤٧ .
- ٥- القاموسي ، هديل محمد علي (٢٠١٨) ، " التأثير الوسيط للصداقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأبوية وسلوكيات العمل : دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظة النجف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .

- ٦- إدريس ، ثابت عبدالرحمن (٢٠١٦) ، " بحوث التسويق : أساليب القياس وتحليل البيانات وإختبار الفروض ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- ٧- رضوان ، طارق رضوان محمد (٢٠١٥) ، " أثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي : دراسة تطبيقية " ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا - مصر ، عدد ١ ، ص ص ١٣٤-١٧٩ .
- ٨- رفاعي ، رجب حسنين محمد (٢٠١٤) ، " تحليل العلاقة بين سلوك إدارة الانطباع وعلاقة الفرد برئيسه وسلوك المواطن التنظيمية : دراسة ميدانية بالتطبيق علي العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الطائف " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة أسيوط ، عدد ٥٦ ، ص ص ٢٨٣-٣٣٨ .
- ٩- رمضان ، أحمد محمد محمود السيد (٢٠١٤) ، " تأثير العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة علي الرسوخ الوظيفي بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بوسط الدلتا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة .
- ١٠- صبرة ، خالد مصطفى (٢٠١٢) ، " التبادل بين القائد والأعضاء : مدخل نظري " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ، عدد ٣ ، ص ص ٧٢١-٧٤٧ .
- ١١- عبدالفتاح ، إيمان صالح حسن (٢٠٠٩) ، " أثر علاقة الفرد برئيسه كمتغير وسيط علي العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام الوظيفي بالتطبيق علي مستشفيات وزارة الصحة بمحافظة بورسعيد " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة - جامعة بورسعيد ، عدد ١ ، ص ص ١٩٣-٢٣٢ .
- ١٢- عبدالسلام ، رمضان محمود (٢٠٠٦) ، " بحوث التسويق المنهجية والتطبيق " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة .
- ١٣- مصطفى ، ياسمين مصطفى موسى (٢٠١٨) ، " تأثير كلاً من إدارة الانطباع وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين علي عدالة تقييم الأداء : دراسة تطبيقية علي الجامعات الحكومية بوسط الدلتا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنوفية .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

14. Ansari, M. A., Kee Mui Hung, D., & Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690-709.
15. Asgharian, R., Anvari, R., Ahmad, U. N. U. B., & Tehrani, A. M. (2015). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workplace friendships and turnover intention in Iran hotel industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S2), 304.
16. Austin, C. (2009). An investigation of workplace friendships and how it influences career advancement and job satisfaction: A qualitative case study. *Unpublished PhD's thesis. Capella University, United States*.
17. Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

18. Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.
19. Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 20-35.
20. Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25.
21. Chen, C. Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L. L., & Yen, C. H. (2013). The relationship among interactive justice, leader-member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal*, 50(1), 89-95.
22. D'Cruz, P., & Noronha, E. (2011). The limits to workplace friendship: Managerialist HRM and bystander behaviour in the context of workplace bullying. *Employee Relations*, 33(3), 269-288.
23. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
24. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
25. Dickie, C. (2009). Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(1).
26. Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
27. Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
28. Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
29. Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
30. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

31. M. Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129.
32. Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
33. Nougrou, J. C. (2017). The Effect of Workplace Friendship, Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior.
34. Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4), 375-395.
35. Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal relationships*, 21(3), 321-340.
36. Song, S. H. (2005). Workplace friendship and its impact on employees' positive work attitudes: A comparative study of Seoul City and New Jersey state government public officials. Rutgers The State University of New Jersey-Newark.
37. Shin, J. (2013). Employee voice behavior during organizational change (Doctoral dissertation).
38. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
39. Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
40. Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
41. Yuan, L., Cuong Vu, M., & Nguyen, N. (2017). Linking Ethical Leadership to Employee Voice Behavior: The Role of Leader-Member Exchange. *International Journal of Management & Business Student*, 7.
42. Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

ملحق ( ١ )  
استمارة الاستقصاء

جامعة كفر الشيخ  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل / .....  
السيدة الفاضلة / .....

تحية طيبة .. وبعد ..

تقوم الباحثة / نهال إبراهيم محمد الأحول .. بإجراء دراسة بعنوان :  
أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه علي صوت الداعم بتوسيط صداقة التنظيمية بالتطبيق  
علي العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية

أ.د/علي عبدالقادر ، د/منى السنديوني ، نهال إبراهيم أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين

ونحيط علم سيادتكم بأن هذه الدراسة تستهدف في المقام الأول رفع مستوي الأداء أو الإدارة التي تنتمون إليها من خلال الارتقاء بمستوي أداء العاملين بها، وأن هذه الدراسة تتم لغرض علمي فقط وأن آرائكم تمثل صلب هذه الدراسة، وأن البيانات المجمعة سيتم معالجتها بصورة إجمالية ، لذا تأمل الباحث في صدق تعاونكم معها بالإجابة علي جميع الأسئلة الواردة بالقائمة وفقاً لما هو واقع فعلاً ، الأمر الذي سيكون له أكبر الأثر في إثراء البحث والوصول إلى نتائج دقيقة .

شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم

البيانات الأولية :

فيما يلي مجموعة من البيانات الخاصة بك ، رجاء وضع علامة / أمام الاختيار الصحيح

اسم المستشفى /

طبيعة المهنة :

طبيب ( ) صيدلي ( )  
ممرض ( ) فني ( )

النوع :

ذكر ( )

أنثي ( )

العمر :

أقل من ٣٠ ( ) من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة ( )  
من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ سنة فأكثر ( )

الخبرة :

أقل من ١٠ سنوات ( )  
من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة ( )  
من ٢٠ لأقل من ٣٠ سنة ( )  
من ٣٠ سنة فأكثر ( )

مقاييس متغيرات الدراسة :

أولاً : تتعلق العبارات التالية بالعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه ، الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أشعر بالود تجاه رئيسي في العمل.					
٢	أشعر أن رئيسي شخصاً يمكن اتخاذه كصديق.					
٣	أشعر بالبهجة والسرور عندما أعمل مع رئيسي.					
٤	يدافع عني رئيسي أمام الإدارة العليا لقناعته بأدائي في العمل .					
٥	أجد الدعم والمساندة من رئيسي عندما تواجهني مشكلة في العمل .					
٦	يدافع رئيسي عني إذا أخطأت خطأ عفوي " غير					



					مقصود" أمام الآخرين .
					٧ أتطوع لخدمة رئيسي ومساعدته في بعض مهام عمله.
					٨ أبذل جهوداً إضافية في العمل حباً لرئيسي.
					٩ أحترم الخبرة التي يمتلكها رئيسي في مجال عمله.
					١٠ أقدر كفاءة رئيسي في أداء المهام الموكلة بها.
					١١ لدي رئيسي مهارات مهنية تتال إعجابي.

ثانياً : العبارات التالية تعكس مدى وجود فرصة تكوين صداقات في مكان العمل وكذلك جودة علاقات الصداقة إن وجدت. برجاء تحديد مدى قيامك بكل من هذه السلوكيات بوضع علامة ( ✓ ) في الخانة التي ترى أنها تعبر عن رأيك لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢	لديّ الفرصة لتكوين صداقات مع زملائي في العمل .					
١٣	أستطيع العمل ضمن فريق لحل المشكلات بشكل جماعي .					
١٤	لديّ الفرصة لتكوين صداقات قوية مع زملائي في العمل خارج نطاق العمل.					
١٥	تُشجع إدارة المستشفى علي الحوار والتواصل بين كافة العاملين بها .					
١٦	أمتلك الفرصة لتطوير صداقات قوية داخل المستشفى التي أعمل بها.					
١٧	أجد التسامح بين زملاء العمل في حالة وجود خلاف بيننا.					
١٨	أحظى بصداقات قوية مع زملائي في العمل.					
١٩	أرتبط بزملائي بعلاقات متميزة خارج نطاق العمل .					
٢٠	أنتمن زملائي في العمل علي أسراري.					
٢١	أثق بالعديد من زملائي في العمل.					
٢٢	يساعدني زملائي علي التطلع إلي الأفضل وظيفياً.					
٢٣	أشعر بأن زملائي في المستشفى هم أصدقاء حقيقيين.					

ثالثاً : العبارات التالية تعكس بعض السلوكيات التي تمارسها داخل العمل، بالرغم من أنك غير مطالب بأدائها ، أي أنها سلوكيات طوعية وليست إجبارية. برجاء تحديد مدى قيامك بكل من هذه السلوكيات بوضع علامة ( ✓ ) في الخانة التي ترى أنها تعبر عن رأيك لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

٢٤	أقدم اقتراحات لتحسين العمل بإدارة المستشفى.
٢٥	أقدم اقتراحات مبتكرة بخصوص الأمور إلي تؤثر علي القسم الذي أعمل به.
٢٦	أقدم اقتراحات بناءة لتطوير أداء القسم الذي أعمل به.
٢٧	أساهم في تقديم اقتراحات تساعد الإدارة في الوصول إلي أهدافها.
٢٨	أساهم بتقديم اقتراحات لتحسين إجراءات وأنشطة العمل المختلفة.

خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ...