

تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الرسوخ التنظيمي

"بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا"

أحمد محمد رمضان

معيد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د/ عبد الحكيم أحمد نجم

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص:

إستهدفت هذه الدراسة إختبار تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الرسوخ الوظيفي التنظيمي لدى العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا وقامت الدراسة بجمع بيانات من ٣١٨ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابي لكل من الولاء والإسهام والعاطفة على التوافق التنظيمي. ووجود تأثير معنوى إيجابي لكل من الولاء والإحترام المهني على التضحية التنظيمية. كما توصلت إلى وجود تأثير معنوى سلبي للإحترام المهني فقط على الروابط التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to examine the effect of Leader Member Exchange on Organizational Job Embeddedness applied to companies of the Public Business Sector in Middle Delta. We collect data From 318 units. And Findings of the study revealed that Loyalty, Contribution, and Affect has a positive effect on organizational Fit. And there is a positive effect of Loyalty and Professional Respect on organizational sacrifice, and finally found that there is a negative effect of Professional Respect on organizational Links.

تمهيد:

تبحث المنظمات باستمرار عن طرق جديدة للحفاظ على أفضل موظفيها إذ أن ترك العمل الإختياري من قبل الموظف يؤدي إلى تحمل المنظمة بمجموعة كبيرة من التكاليف، فكل موظف يترك المنظمة يحمل المنظمة تكاليف إيجاد بديل مناسب وتدريبه فضلاً عن تكاليف ترك الوظيفة شاغرة طوال هذه الفترة (Lucas, 2012; Ringle, 2013). ودوران العمل الإختياري أصبح مشكلة حقيقية للعديد من المنظمات فتكاليف دوران العمل الإختياري تتعدى التأثير على المنظمة إلى التأثير على الموظفين أنفسهم (Besich, 2005). وبالتالي بدأت الأبحاث فى دراسة لماذا يترك الموظفون العمل؟ إلى أن قدم (Mitchell et al., 2001) طريقة أخرى للنظر إلى معدل دوران العمالة فبدلاً من البحث عن لماذا يترك الأفراد العمل؟ يجب البحث عن لماذا يبقى الأفراد فى العمل ومن هذه الفكرة جاء مفهوم الرسوخ الوظيفي. والرسوخ الوظيفي عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والإجتماعية والمالية المؤثرة على بقاء الموظفين بالمنظمة (Mitchell et al., 2001; Zhang et al., 2012). وكما إفترض (Mitchell et al., 2001) أن الرسوخ الوظيفي يتأثر بالعلاقة بين الموظف والمشرف المباشر له، حيث كلما كانت العلاقة جيدة زاد الرسوخ الوظيفي. ومن بين العديد من نظريات القيادة فإن النظرية التى تركز على جودة العلاقة بين الموظف والمشرف المباشر له هي نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وهى تقوم على أن القادة يتصرفون بشكل مختلف تجاه المرؤوسين ويطورون معهم أشكال مختلفة من العلاقات، وأن القادة لا يتعاملون بطريقة واحدة مع جميع المرؤوسين، بل إن تعامل المديرين مع العاملين يتراوح بين طرفين الأول العاملون داخل الجماعة والثانى العاملون خارج الجماعة. العاملون داخل الجماعة يتحملون مسؤوليات أكبر ويحصلون على مكافآت أكثر وإهتمام أكبر والمدير يعطيهم حرية أكبر فى أداء عملهم وعلى الجانب الآخر فإن العاملين خارج الجماعة يكونون خارج دائرة إهتمام المدير ويتم إدارتهم عن طريق القواعد والسياسات الرسمية (Graen and Uhl-Bien, 1995; Bowman, 2009). ومن هنا تتساءل الدراسة الحالية هل يمكن تحسين مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام من خلال الإهتمام بتحسين مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو.

أولاً: الإطار النظري:

١) العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

تقع نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو ضمن سياق واسع لنظريات القيادة، ويمكن تقسيم هذه النظريات من حيث مجال إهتمامها إلى ثلاثة مستويات هي: أولاً النظريات التي تتناول القيادة من وجهة نظر التابعين والسياق أو الموقف، وثالثاً النظريات التي تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين مثل نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (Bader, 2008; Bowman, 2009; Northouse, 2013).

وقد ظهرت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو في عام ١٩٧٠ مصورةً القيادة على أنها العملية التي تركز على التفاعل بين القادة والتابعين (Northouse, 2013; Winkler, 2010). وتختلف عن باقي نظريات القيادة في أنها تركز على العلاقة الثنائية الفريدة التي يكونها القادة مع كل مرؤوس على حدة (Ilies et al., 2007). فقبل نظرية العلاقة التبادلية كان الباحثون ينظرون إلى القيادة على أنها متوسط نمط القائد والذي يعرف على أنه طريقة القائد وأسلوبه السائد في القيادة وأن جميع المرؤوسين في وحدة العمل يستجيبون لطلبات وإهتمامات القائد بطريقة متشابهة (Bader, 2008).

وقد غيرت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو هذه النظرة، حيث تبين أن القادة لا يتفاعلون بنفس الشكل مع جميع المرؤوسين كما أن المرؤوسين يستجيبون بأشكال مختلفة للقائد وللمنظمة (Bader, 2008). بل إفتترضت أن هناك علاقات مختلفة تنشأ وتتطور بين القائد وكل تابع على حدة وليس بشكل جماعي وبالتالي فإن القائد يكون لديه أنماط مختلفة من التفاعلات وأنواع مختلفة من العلاقات مع مختلف التابعين له (Winkler, 2010).

وقد حازت نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو كمنظرة قيادية على إهتمام كبير من البحوث التجريبية في العلوم التنظيمية. وتعد نظرية العلاقة التبادلية رائدة لسببين: الأول أنها تركز على العلاقة الثنائية الفردية بين القادة وكل من تابعيهم، الثاني أنها تنص على أن القادة لا يطورون نفس النوع من العلاقة مع كل مرؤوسيهم (Dulebohn et al., 2011; Northouse, 2013). وفيما يلي يعرض الباحثان مفهوم وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

١/١ مفهوم العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

تقوم نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على فكرة التبادل الإجتماعى وهى تشير إلى الأعمال التى يقوم بها الأفراد طواعيةً ويدفعهم فى ذلك العوائد التى يتوقعون الحصول عليها فى المقابل (Foster, 2012). وتقوم نظرية التبادل الإجتماعى على مبدأ التكافؤ حيث حينما يعطى أحد الأفراد شيئاً ما فإنه يتوقع أن يأخذ شيئاً آخر فى المقابل. وهذه النظرية تختلف عن نظرية التبادل الإقتصادى حيث يحدث التبادل الإقتصادى بشكل مادي ومرة واحدة، بينما يشمل التبادل الإجتماعى أشياء مادية وغير مادية وفى المستقبل القريب وفى مرات متعددة. وتفترض أيضاً نظرة التبادل الإجتماعى أن التبادل سيكون ثابت وله طبيعة إستمرارية كما تتضمن علاقة التبادل الإجتماعى درجة عالية من الصداقة و الثقة المتبادلة والتفاهم بين أطراف التعامل بينما نظرية التبادل الإقتصادى لا تفعل ذلك (Bader, 2008).

العلاقة التبادلية بين القائد والعضو هى منهج للقيادة يركز على جودة علاقة التبادل الثنائية الفردية الإجتماعية والإقتصادية بين القائد والعضو حيث تكون عملية القيادة فعالة عندما يكون القائد قادر على تطوير علاقة شراكة قوية بينه وبين الموظف بما يحقق فائدة العمل (Graen and Uhl-Bien, 1995; Van Beakelen, 2006; Bader, 2007; Bowman, 2009; Harris et al., 2013; Medler-Liraz, 2014) وهى بذلك تتراوح بين أن تكون مرتفعة الجودة تتصف بالثقة والترابط والإحترام المتبادل والإتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات بين القائد والعضو أو أن تكون منخفضة الجودة لا تتعدى ما يوجد فى عقد العمل الرسمى (Gu et al., 2013; Sun et al., 2013; Aikens, 2012) وتنظر إلى القيادة على أنها عملية التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوس وتعتمد على العلاقة الثنائية الرأسية بينهم (Lau, 2008). وأيضاً يعرفها (Zagenczyk et al., 2013) بأنها درجة الدعم العاطفى وتبادل الموارد القيمة بين المشرف والمرؤوس.

٢/١ أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

هناك من ينظر إلى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو بأنها ذات بعد واحد ومازالت تستخدم فى الدراسات حتى الآن فهناك العديد من الدراسات الحديثة تتعامل مع العلاقة التبادلية على أنها ذات بعد واحد مثل (Foster, 2012; Bowman, 2009; Zillman, 2012; Chiu, 2014; Wang, 2014; Kaiser, 2011; Zhong et al., 2011; Wang et al., 2010; Volmer et al., 2011; Sun et

al., 2013; Nahrgang et al., 2009; Jacques et al., 2012; Harris et al., 2013

بينما تنظر دراسة (Dienesch and Liden, 1986) إلى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على أنها متعددة الأبعاد حيث أن العلاقة مرتفعة الجودة يمكن أن تتطور بطرق متعددة كما أن الأساس النظرى للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو - نظرية الدور ونظرية التبادل الإجتماعى- يقود إلى النظر للعلاقة التبادلية على أنها متعددة الأبعاد (Mahadi, 2011) وإفترضت الدراسة ثلاثة أبعاد هى: التأثير والولاء والإسهام. وبتطبيق هذه الأبعاد يمكن تغطية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وإعطائها الطابع النظرى كما تتطور العلاقة التبادلية الثنائية لهذه الأبعاد من خلال مساهمة كل فرد فى العلاقة (Dienesch and Liden, 1986; Winkler, 2010). وقد دعمت دراسة (Liden and Maslyn, 1998) هذه الأبعاد تجريبياً كما أضافت بعداً رابعاً هو الاحترام المهنى وكونت مقياس متعدد الأبعاد يتضمن الأبعاد الأربعة. ثم تلاهت الدراسات التى تتعامل مع العلاقة التبادلية على أنها متعددة الأبعاد مثل (Aikens, 2012; Mumma, 2010; Choi, 2013; Bader, 2008; Le Blanc, 2012; Eisenberger et al., 2010; Ansari et al., 2007; Zacher et al., 2014; Gu et al., 2013; Mahadi, 2011).

وسوف يتناول الباحثان العلاقة التبادلية على أنها متعددة الأبعاد. حيث أن القياس متعدد الأبعاد يغطى مكونات العلاقة التبادلية ويعكس قيم المروسين لخصائص وصفات العلاقة التبادلية بشكل أفضل من القياس أحادى البعد (Mumma, 2010). كما أن القياس متعدد الأبعاد يتضمن قياس العلاقة من ناحية الميل الشخصى بين أعضاء التبادل وليس من ناحية العمل فقط (Aikens, 2012). كما يساعد القياس متعدد الأبعاد على تفسير النتائج بشكل أفضل فهو يقدم شرح لكيف يرتبط كل بعد من هذه الأبعاد بالرسوخ الوظيفى. وسوف يتناول الباحثان هذه الأبعاد بمزيد من التفصيل كما يلى:

١/٢/١ الإسهام Contribution:

وهو تصور للمستوى الحالى للأنشطة المرتبطة بالعمل التى يقوم بها كل فرد فى علاقة التبادل الثنائية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وإلى أى مدى يساهم العضو فى تحمل المسؤوليات وإكمال المهام التى تكون خارج الوصف الوظيفى أو عقد العمل وبالمثل إلى أى مدى يوفر القائد الموارد والفرص لمثل هذه الأنشطة (Liden & Maslyn, 1998).

ويعرف (Dienesch and Liden, 1986; Winkler, 2010) الإسهام على أنه الكمية المدركة، وإتجاه، وجودة مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة. ويعنى مساهمة الأفراد الفعالة في مهام العمل، حيث تكون قادرة وموثوق بها لأداء المهام الصعبة. وبالتالي يزيد احتمال حصول هؤلاء الأفراد على الموارد المادية مثل الدعم المالى والموارد والمعدات (Bader, 2008).

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإسهام وبين كل من تقييم أداء القائد من قبل المرؤوسين (Harris, 2004)، والإلتزام التنظيمي (Bhal & Ansari, 2006; Bader, 2008; Leow & Khong, 2009)، وصوت الموظف (Bhal & Ansari, 2006)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Bader, 2008)، الرضا الوظيفي (Amah, 2010).

٢/٢/١ الولاء Loyalty:

ويعنى التعبير عن الدعم العام للأهداف والصفات الشخصية للطرف الآخر في علاقة التبادل الثنائية ويتضمن الإخلاص للفرد والذي لا يختلف من موقف لآخر (Liden & Maslyn, 1998). ويعرفه (Dienesch and Liden, 1986; Winkler, 2010) على أنه التعبير المدرك لدعم الأهداف والصفات الشخصية للطرف الآخر في عملية التبادل الثنائية.

وهذا البعد يهتم بمعرفة القادة والأعضاء لبعضهم البعض، ويكون الولاء مهم من أجل تطوير العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، حيث حينما يكون هناك ولاء من قبل القائد لبعض الموظفين فإنه يشعر بالثقة في قدراتهم ويعطيهم قدر كبير من الإستقلالية في أداء العمل (Bader, 2008). كما يشير الولاء إلى التعبير عن الدعم للطرف الآخر في العلاقة التبادلية الثنائية والذي يكون ثابتاً نسبياً خلال العلاقة، ويجب أن تكون هناك درجة عالية من الولاء بين القائد والمرؤوس وهذا ينعكس على تطور العلاقة بينهم (Mahadi, 2011). مثل الإلتزام المتبادل بين الطرفين (Maslyn and Uhl-Bien, 2001).

وتوصلت دراسة (Harris, 2004) إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء وبين نوايا ترك العمل من وجهة نظر الأعضاء. كما توصلت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الولاء والرسوخ الوظيفي التنظيمي من وجهة نظر كل من القادة والأعضاء.

٣/٢/١ العاطفة Affect:

وتشير إلى العاطفة المتبادلة بين أعضاء التبادل الثنائي وتعتمد في المقام الأول على الجاذبية الشخصية بينهما أكثر من العمل أو القيم المهنية. وتظهر هذه العاطفة من خلال رغبة طرفي التبادل في تطوير علاقة تبادل ذات مكونات ونتائج مرضية لكلاهما (Liden & Maslyn, 1998).

ويعرفها (Dienesch and Liden, 1986; Winkler, 2010) على أنها الإنجذاب الشخصي المدرك للطرف الآخر في علاقة التبادل الثنائية. وبالتالي فهو يعتمد على الميل الشخصي المتبادل بين القائد والمرؤوس على سبيل المثال ربما يكون لدى كل من القائد والمرؤوس نفس الهوايات أو الإهتمامات خارج نطاق العمل وهذا يزيد من الصداقة وقوة العلاقة مقارنة بالعلاقات المرتبطة بالعمل. وهذا البعد يختلف تماماً عن الإسهام حيث أنه أقل إرتباطاً بأداء الأفراد في العمل (Bader, 2008).

وتوصلت دراسة (Harris, 2004) إلى أنه من وجهة نظر كلاً من القادة والأعضاء هناك علاقة بين العاطفة والرضا الوظيفي، ومن وجهة نظر القادة فقط فإن العاطفة تعد مؤشراً على الأداء. أما من وجهة نظر الأعضاء فقط فإن العاطفة تعد مؤشراً على نوايا ترك العمل وضغوط العمل، وتعد هذه النتائج طبيعية طبقاً لنظرية التبادل الإجتماعي. كما إختبرت الدراسة العلاقة بين العاطفة وبين الرسوخ الوظيفي لكنها لم تجد ما يدعم هذا الفرض سواء من وجهة نظر القادة أو الأعضاء.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين العاطفة وبين كل من الرضا الوظيفي (Bhal & Ansari, 2006; Amah, 2010)، وصوت الموظف (Bhal & Ansari, 2006)، الدعم التنظيمي المدرك (Bhal et al., 2007)، الإلتزام التنظيمي العاطفي (Bader, 2008).

٤/٢/١ الإحترام المهني Professional Respect:

يمثل تصوراً لدرجة بناء كل عضو من أعضاء التبادل الثنائي للسمعة المهنية داخل أو خارج المنظمة ويمكن أن يستند هذا التصور على البيانات التاريخية المتعلقة بالشخص مثل التجربة الشخصية لكل فرد والتعليقات التي يقولها الأفراد عن الشخص والجوائز التي حصل عليها أو غيرها من الأشياء التي يحققها الفرد وتؤثر على سمعته. وهكذا فمن الممكن تكوين وجهة نظر عن الشخص قبل العمل أو حتى قبل اللقاء به (Liden & Maslyn, 1998).

ويتضمن الإحترام المهني النظرة إلى درجة بناء كل طرف في علاقة التبادل الثنائية لسمعته المهنية داخل وخارج المنظمة (Dienesch and Liden, 1986; Winkler, 2010; Bader, 2008). وأيضا يعنى إحترام القدرات الإحترافية للطرف الآخر في علاقة التبادل (Maslyn and Uhl-Bien, 2001). وتوصلت دراسة (Harris, 2004) إلى وجود علاقة بين الإحترام المهني وبين الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر الأعضاء. وتوصلت دراسة (Ansari et al., 2007) أن الإحترام المهني يعد مؤشراً قوياً على الإلتزام ونوايا ترك العمل كما أن له تأثيراً إيجابياً على مناخ عدالة الإجراءات في المنظمة. وتوصلت دراسة (Bader, 2008) إلى أن الإحترام المهني يعد مؤشراً على الأداء. كما توصلت دراسة (Amah, 2010) إلى وجود علاقة معنوية بين الإحترام المهني والرضا الوظيفي.

٢) الرسوخ التنظيمي:

تتبع معظم النظريات الحديثة والبحوث التي تتناول قضية ترك العمل الإختياري من أفكار (March and Simon (1958) عن السهولة المدركة Perceived Ease والرغبة Desirability في ترك العمل. وهي تعنى رغبة الموظف في ترك العمل وسهولة فعل ذلك (الرغبة والقدرة). والسهولة المدركة تنعكس ببدائل العمل المتاحة أمام الموظف، والرغبة غالباً ما تؤخذ على أنها الرضا الوظيفي. فالفكرة التقليدية هي أن الموظف يصبح غير راض عن العمل ومن ثم يبحث عن بدائل أخرى ثم مقارنة تلك البدائل بالوظيفة الحالية باستخدام القيمة المتوقعة لهذا القرار، ويترك العمل إذا كان أي من البدائل المتاحة أمامه أفضل من الوضع الحالي له (Thome, 2015; Berrios-Ortiz, 2012; Cho and Ryu, 2009; Mitchell et al., 2001).

وتناولت دراسة (March and Simon (1958) أيضاً كيف أن كلاً من العوامل داخل العمل وخارج العمل تؤثر على قرار الموظف بترك العمل (Thome, 2015) وقد لفت هذا إنتباه الباحثين إلى كيف أن ترك العمل يرتبط بعوامل لا ترتبط بالعمل مثل الأسرة والهوايات والإلتزامات الدينية. وإعتماداً على ذلك فقد قدم (Mitchell et al., 2001) نموذج الرسوخ الوظيفي والذي يركز على ما الذي يجعل الموظف يقرر البقاء في العمل بدلاً من لماذا يغادر العمل؟، ويراعى النواحي الحياتية للموظف مثل الأسرة والإلتزامات الدينية. ويبنى الرسوخ الوظيفي على نظرية ممتدة تتناول دراسة وتفسر قضية ترك الموظف للعمل بشكل إختياري أو "ترك العمل الطوعي" (Cho and Ryu, 2009).

والرسوخ الوظيفي عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وتشمل عوامل متعلقة بالعمل (On-the-Job Factors) مثل الروابط مع زملاء العمل، التناسب بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة. وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل (Off-the-Job factors) مثل العوامل الشخصية والإلتزامات تجاه الأسرة والمجتمع، وفي هذه الدراسة سوف يركز الباحثان على الرسوخ الوظيفي التنظيمي وذلك من خلال عرض كل من مفهوم الرسوخ الوظيفي التنظيمي وأبعاده كالتالي:

١/٢ مفهوم الرسوخ التنظيمي:

يمكن وصف الرسوخ التنظيمي على أنه شبكة يكون الفرد عالقاً بها أو متمسك بها. كما أن هذه الشبكة تتكون من عدد من الروابط الاجتماعية والنفسية والمالية تشمل الأصدقاء والجماعات والبيئة المادية داخل العمل. فالفرد الذي يكون لديه قيم الرسوخ التنظيمي عالية يكون لديه العديد من الروابط المتداخلة في بيئة العمل ويواجه صعوبة بالغة في ترك العمل (Mitchell et al, 2001; Zhang et al, 2012; Thome, 2015; Kale, 2014; Ringle, 2013; Burton et al, 2010; Cho and Ryu, 2009; Reitz & Anderson, 2011).

كما يعرفه (Cheng, 2013) على أنه مجموعة من القوى التي تدعم الإحتفاظ الدائم بالموظف وجهوده في تحسين وتطوير العمل. وبشكل عام إذا وجد الموظف أن قيمه الشخصية، وأهدافه الوظيفية، وخطته للمستقبل تتلاءم مع العمل والثقافة التنظيمية فإنه يكون مرتبط بوظيفته وبالمنظمة. وإذا كان الموظف لديه روابط رسمية وغير رسمية جيدة وقوية مع باقي الأفراد في المنظمة فإن ميلهم لترك المنظمة يكون منخفضاً. وأخيراً يكون مستوى الرسوخ التنظيمي عالياً لدى الموظف إذا كان يدرك أنه سوف يخسر عدد من المزايا والفرص إذا ترك المنظمة (Karatepe & Shahriari, 2014).

ويضيف (Cho & Son, 2012) بأن الرسوخ التنظيمي يمثل إنعكاس لقرارات الموظف بالمشاركة في أعمال الشركة بشكل مستمر وموسع، وهو بهذا يحرك الإهتمام إلى ما هو أبعد من ترك العمل الناجم عن عدم الرضا الوظيفي، بمعنى أن الرسوخ الوظيفي بناء لإستبقاء الموظفين أو لمنع الإنسحاب.

وتتمثل الجوانب الحاكمة للرسوخ التنظيمي في (Mitchell et al, 2001;)

Lee, et al, 2004; Thome, 2015; Eady, 2014; Cho and Ryu, 2009; (Mallol, et al, 2007; Nafei, 2015)

١. إلى أى مدى يكون لدى الأفراد روابط مع بعضهم البعض ومع أنشطة المنظمة؟
 ٢. إلى أى مدى تكون وظائف الأفراد متناسبة مع الجوانب الأخرى من حياتهم؟
 ٣. مدى سهولة كسر الروابط الموجودة بين الأفراد ومنظمتهم. أى ما هى التضحيات التى يقدمها الأفراد فى حالة ترك العمل؟
- وهذه الجوانب الثلاثة تمثل أبعاد الرسوخ التنظيمي وهى الروابط والتوافق و التضحية ومن ثم ينتقل الباحثان إلى عرض هذه الأبعاد.

٢/٢ أبعاد الرسوخ التنظيمي:

توصلت دراسة (Mitchell et al., 2001) أن الرسوخ التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية وقد إتفقت معها العديد من الدراسات مثل (Giosan, 2003; Lee et al., 2004; Holtom et al., 2006; Besich, 2005; Ramesh, 2007; Cho and Ryu, 2009; Robinson, 2014; Thome, 2015; Ringle, 2013; Allen, 2006; Burton et al, 2010; Berrios-Ortiz, 2012; Cheng, 2013; Cho & Son, 2012; Felps et al, 2009; Yancey, 2009; Harris et al, 2011; Reitz & Anderson, 2011; Reitz et al., 2010; Ringle, 2013; Kale, 2014; Eady, 2014; Nafei, 2015) هذه الأبعاد هى:

١/٢/٢ التوافق:

يعرف التوافق على أنه إرتياح الموظف وإنسجامه مع المنظمة التى يعمل بها (Mitchell et al, 2001). كما تعنى مقدار التوافق الذى يشعر به الموظف مع الشركة والمنظمة (Cho & Son, 2012). وهى الإنسجام والتوافق المدرك بين قيم الفرد وأهدافه وبين المنظمة (Ringle, 2013).

ووفقاً لنظرية الرسوخ التنظيمي فإن القيم الشخصية للموظف وأهدافه المهنية وخطته للمستقبل لابد أن تتناسب مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته الحالية (المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل) وكلما زاد هذا التناسب كلما زاد إرتباط الفرد بالمنظمة مهنياً وشخصياً (Mitchell et al, 2001; Holtom et al, 2006; Cho and Ryu, 2009; Cho & Son, 2012; Reitz & Anderson, 2011).

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التوافق وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cho and Ryu, 2009)، والإرتباط الوظيفي (Ringle, 2013)، والإلتزام التنظيمي (Robinson et al., 2014). كما توصلت

الدراسات السابقة أيضاً إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين التوافق ونوايا ترك العمل (Besich, 2005; Ramesh, 2007; Eady, 2014).

٢/٢/٢ التضحية:

تعرف التضحية على أنها التكلفة المدركة للفوائد المادية والنفسية التي يمكن خسارتها نتيجة ترك العمل. فمثلاً عندما يترك أحد الأفراد المنظمة ينتج عن ذلك بعض الخسائر مثل إفتقاد زملاء العمل، أو ترك أعمال كان يهتم بها، أو حتى مزايا مالية سوف يفقدها. وكلما زادت تضحية الموظف عند ترك العمل أى زادت الأشياء التي سوف يفقدها إذا ترك العمل كلما زادت صعوبة إنهاء عمله فى المنظمة (Mitchell et al., 2001). ويعرفها (Cho & Son, 2012) على أنها التكلفة المدركة المادية والنفسية التي يتكبدها الفرد عند ترك الوظيفة الحالية وهى بذلك تعد تكلفة الفرصة البديلة لترك العمل.

ويوجد علاقة معنوية إيجابية بين التضحية وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cho and Ryu, 2009)، والرضا الوظيفي (Cho and Son, 2012)، والإرتباط الوظيفي (Ringl, 2013). كما يوجد علاقة معنوية سلبية بين التضحية وبين نوايا ترك العمل (Besich, 2005; Eady, 2014; Kale, 2014)، والتهمك التنظيمي (Nafei, 2015).

٣/٢/٢ الروابط:

تعرف الروابط على أنها العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الشخص والمنظمة أو مع باقى العاملين. حيث يكون هناك عدد من خيوط الإتصال بين الموظف وآخرين فى الشبكة الإجتماعية والنفسية والمالية التي يوجد بها الفرد. ويتضمن ذلك أصدقاء العمل مثل الزملاء أو المشرف أو أعضاء فريق العمل أو أى جماعة تنظيمية ينتمى إليها الفرد، وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وبين هذه الشبكة كلما زاد إنتماؤه للعمل وللمنظمة. كما يلاحظ أن هناك عدد من الروابط تكون أهم من غيرها وأيضاً تختلف من شخص لآخر (Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2006; Cho & Son, 2012; Ringle, 2013).

وتوجد علاقة معنوية إيجابية بين الروابط وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Cho and Ryu, 2009)، والرضا الوظيفي (Cho and Son, 2012)، والإرتباط الوظيفي (Ringl, 2013). كما يوجد علاقة معنوية سلبية بين التضحية وبين نوايا ترك العمل (Besich, 2005; Eady, 2014; Kale, 2014)، والتهمك التنظيمي (Nafei, 2015).

٣) العلاقة التبادلية بين العضو والقائد والرسوخ التنظيمي:

بدأت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والرسوخ التنظيمي بدراسة (Harris, 2004) حيث قام بدراسة الرسوخ التنظيمي على أنه أحد مخرجات العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وتناول ثلاثة أبعاد فقط للعلاقة التبادلية وهى العاطفة والولاء والإحترام المهني كما تناولت التأثير على الرسوخ التنظيمي بشكل كلى وليس على الأبعاد، ووجد أن أكثر الأبعاد تأثيراً فى الرسوخ التنظيمي هو الولاء من وجهة نظر كل من القادة والأعضاء كما وجد أن الإحترام المهني يؤثر فى الرسوخ التنظيمي من وجهة نظر الأعضاء فقط وليس القادة، كما وجد أن العلاقة بين العاطفة والرسوخ التنظيمي ليست معنوية.

كما تناولت دراسة (Sekiguchi et al., 2008) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي فى العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو وكل من الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية ووجدت تأثير وسيط للرسوخ الوظيفي فى العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو والأداء فقط ولم تكن العلاقة معنوية فى حالة سلوكيات المواطنة التنظيمية. أيضاً إختبرت دراسة (Bowman, 2009) الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي فى العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو ونوايا ترك العمل وسلوكيات البحث عن عمل ووجدت العلاقة معنوية. وتناولت الدراسة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على أنها ذات بعد واحد.

ثم قام (Harris et a.l, 2011) بدراسة الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي فى العلاقة بين التبادل بين القائد والعضو وبين كل من الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل ودوران العمل الفعلى وتوصلت لوجود علاقة معنوية. وعلى الرغم من تناول الدراسة للعلاقة التبادلية من خلال المقياس متعدد الأبعاد إلا أنها لم تدرس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية على أبعاد الرسوخ الوظيفي.

ومن العرض السابق يتضح عدم تناول الدراسات السابقة لتأثير العلاقة التبادلية بين القائد والعضو بأبعادها الأربعة على أبعاد الرسوخ التنظيمي الثلاثة وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال فعل ذلك ولتحقيق هذا قام الباحثان بطرح التساؤلات التالية.

ثانياً: تساؤلات البحث:

١. ما مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو لدى العاملين بالشركات محل الدراسة؟
٢. ما مستوى الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة؟
٣. هل يرجع الإنخفاض فى مستوى الرسوخ التنظيمي إلى الإنخفاض فى مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو؟ بمعنى آخر هل يؤدي تحسين جودة العلاقة التبادلية إلى تحسن مستوى الرسوخ التنظيمي أم لا؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والرسوخ التنظيمي.
٢. قياس تأثيرات أبعاد العلاقة التبادلية بين العضو والقائد (الإسهام، والولاء، والعاطفة، والإحترام المهني) على أبعاد الرسوخ التنظيمي.

رابعاً: فروض البحث:

من الإطلاع على الدراسات السابقة وأهداف الدراسة أمكن للباحثان صياغة فروض الدراسة التالية:

١. لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وأبعاد الرسوخ التنظيمي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على أبعاد الرسوخ التنظيمي وينقسم هذا الفرض للفروض الفرعية التالية:
١/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التوافق التنظيمي.
٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التضحية التنظيمية.
٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الروابط التنظيمية.

خامساً: طريقة البحث:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للبحث وعينة الدراسة وأداة البحث وطريقة جمع البيانات وقياس المتغيرات وإختبارى الصدق والثبات وذلك كما يلي:

(أ) أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

١. بيانات ثانوية:

وتتمثل فى البيانات التى سبق نشرها، وتم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية وذلك من خلال البحوث التى تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظرى للدراسة، وتشمل أيضا بيانات عن أعداد العاملين محل الدراسة وتم الحصول عليها من سجلات قسم شؤون العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا.

٢. بيانات أولية:

وتتمثل فى البيانات التى تم تجميعها لأول مرة من خلال قائمة الإستقصاء الخاصة بالدراسة، وقد تم جمع البيانات من العاملين بالشركات محل الدراسة وتفريغها وتحليلها بما يمكن من إختبار صحة فروض الدراسة والتوصل إلى نتائج.

(ب) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل المجتمع فى جميع العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا والبالغ عددهم ٤٣٧٠٣ موزعة على تسع شركات. وتم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقيّة حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات ولنظراً لصعوبة الحصول على إطار بأسماء مفردات المجتمع تم سحب عينة عشوائية بسيطة من داخل كل طبقة وبلغ حجم العينة ٣٨٣ مفردة^١. وتمكن الباحثان من تجميع البيانات من ٣١٨ مفردة بنسبة إستجابة ٨٣% وتم تحليلها إحصائياً.

(ج) أداة جمع البيانات الأولية:

إعتمد الباحثان فى جمع بيانات الدراسة من مصادرها الأولية على قائمة إستقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض فى ضوء الدراسات السابقة. وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

^١ تم تحديد حجم العينة اعتماداً على Saunders et al., 2009, P.219

د) قياس متغيرات الدراسة:

١. العلاقة التبادلية بين القائد والعضو:

وتم قياسها باستخدام مقياس (Liden and Maslyn, 1998) الذي يتكون من ١٢ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

٢. الرسوخ التنظيمي:

وتم قياسه باستخدام المقياس الذي وضعه (Mitchell et al., 2001) حيث تم الإعتماد على ٢٣ عبارة من هذا المقياس وتم قياس الوزن النسبي للعبارات الخاصة ببعدي التوافق والتضحية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، أما العبارات الخاصة ببعيد الروابط طلب من المستقضي منه الإجابة عليها بملئ الفراغ.

ه) إختبارى الصدق والثبات:

١. إختبار الصدق:

يستخدم هذا الإختبار لبيان درجة صدق عبارات قائمة الإستقصاء فى قياس ما صممت من أجله والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطى للمستقضى منه نفس المعنى والمفهوم الذى يقصده الباحثان. وإعتمد الباحثان فى إجراء إختبار الصدق على ما يلى:

١/١ **صدق المحتوى:** تم عرض قائمة الإستقصاء فى صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الإستقصاء وقام الباحثان بتعديل القائمة وفقاً لهذا الملاحظات.

٢/١ **الصدق الموضوعي:** عن طريق التحليل العاملى التوكيدى وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model ويتيح الفرصة لإختبار صحة نماذج القياس التى تم بناؤها فى ضوء أسس نظرية سابقة. كما يتيح الفرصة للتأكد من صدق عبارات المقياس فى قياس ما أعدت من أجله عن طريق حساب المعاملات المعيارية Standardized Loading لعبارات المقياس والتى تكون مقبولة إذا كانت أكبر من ٠,٥ طبقاً لـ (Hair et al., 2006) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١):

- بالنسبة لمقياس العلاقة التبادلية بين القائد والعضو فكانت جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث كانت أكبر من ٠,٥٠. كما كانت قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI) للنموذج مقبولة حيث كانت ٠,٩٥٨ (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما إقتربت من الواحد كلما كان النموذج معنوياً). كما كانت قيم مؤشر المطابقة المقارن (CFI) للنموذج مقبولة حيث كانت ٠,٩٧٨

(حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد كلما كان النموذج معنوياً). كما كانت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) للنموذج مقبولة حيث كانت ٠,٠٥٢ (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنوياً).

الجدول رقم (١) المعاملات المعيارية والثبات

النموذج	معامل ألفا	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد
العلاقة التبادلية بين القائد والعضو				
	٠,٨٣٦	٠,٦٧٠	A1	العاطفة
		٠,٧٥٣	A2	
		٠,٨٥٥	A3	
	٠,٨١٩	٠,٧٩٦	L1	الولاء
		٠,٨٤٨	L2	
		٠,٦٧٣	L3	
	٠,٧٥٩	٠,٧٣٢	C1	الإسهام
		٠,٧٣٥	C2	
		٠,٦٨٣	C3	
	٠,٨٩٢	٠,٨٦٧	PR1	الإحترام
		٠,٨٩١	PR2	
		٠,٧٨٩	PR3	
الرسوخ التنظيمي				
	٠,٨٤٩	٠,٣٥٣	FO1	التوافق التنظيمي
		٠,٣١١	FO2	
		٠,٥٦٥	FO3	
		٠,٧٢٦	FO4	
		٠,٦١٠	FO5	
		٠,٦٨٠	FO6	
		٠,٦٧٧	FO7	
		٠,٧٤٧	FO8	
		٠,٦٨٩	FO9	
	٠,٨٦٢	٠,٥١٥	SO1	التضحية التنظيمية
		٠,٤١٩	SO2	
		٠,٣٤٠	SO3	
		٠,٦٧٤	SO4	
		٠,٧٠٣	SO5	
		٠,٨٣٩	SO6	
		٠,٧٦٢	SO7	
		٠,٧٥٠	SO8	
		٠,٦٤٦	SO9	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

• بالنسبة لمقياس الرسوخ التنظيمي قام الباحثان بإختبار صدق عبارات التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية وإستنتى الباحثان من هذا الإختبار عبارات الروابط التنظيمية حيث تقيس حقائق وليس آراء. وكانت جميع المعاملات المعيارية للعبارات مقبولة حيث كانت أكبر من ٠,٥٠. ماعدا العبارات ذات الأكواد (FO1, FO2, SO2, SO3) حيث كانت أقل من ٠,٥٠. كما كانت قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI) ٠,٧٦٦ وكانت قيم مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٧٣٥ وكانت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) ٠,١٠٤.

ومن ثم فقد قام الباحثان بحذف تلك العبارات كما قام بإجراء التعديلات التي إقترحها التحليل العاملى التوكيدى وبناء على تلك التعديلات فقد أصبح النموذج مقبولاً حيث أصبحت قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI) ٠,٩١٤ وقيم مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ٠,٩٣٧ وقيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) ٠,٠٧٤.

٢. إختبار الثبات:

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء فى الحصول على بيانات تتسم بالثبات. وقد قام الباحثان بإجراء إختبار الثبات على نموذج القياس بإستثناء عبارات بعد الروابط التنظيمية حيث تعبر عن حقائق وليس آراء. وقد إعتد الباحثان فى إختبار الثبات الخاصة بقائمة الدراسة على ما يلى:

١/٢ استخدام معامل ألفا لكرونباخ $Cronbach's \alpha$ وذلك بعد حذف العبارات سابقة الذكر وفقاً لنتائج التحليل العاملى التوكيدى. قد أظهرت نتائج إختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة حيث أن قيم ألفا المقبولة لا بد أن تكون أكبر من ٠,٧٠ وهو ما يشير الى درجة عالية من الإعتمادية على المقاييس المستخدمة.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية:

أ) التحليل الإحصائى الوصفى للبيانات:

قام الباحثان بإجراء التحليل الإحصائى الوصفى لمتغيرات الدراسة فيما يخص العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. والجدول رقم (٢) يوضح نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول رقم (٢): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العاطفة	٣,٦٠٣	٠,٨٢٨
الولاء	٢,٩٦١	٠,٨٧٩
الإسهام	٣,٤٨٥	٠,٨٧٠
الإحترام المهني	٣,٠٠٧	١,٠٤٦
العلاقة التبادلية بين القائد والعضو	٣,٢٦٤	٠,٦٧٢
التوافق التنظيمي	٣,٣٣٠	٠,٧٥٤
التضحية التنظيمية	٢,٨٩٣	٠,٨١٩
الروابط التنظيمية	١,٦٠١	٠,٥١٥
الرسوخ الوظيفي	٢,٦٠٨	٠,٥٠٤

ن = ٣١٨ مفردة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي للعلاقة التبادلية بين القائد والعضو ككل ٣,٢٦٤ بإنحراف معياري مقداره ٠,٦٧٢ وبناء على ذلك فإن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو فوق المتوسط. كما تراوحت متوسطات أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو ما بين ٢,٩٦١ و ٣,٦٠٣ على مقياس ليكرت الخماسي. وقد بلغ أكبر متوسط حسابي ٣,٦٠٣ بإنحراف معياري قدرة ٠,٨٢٨ ويتعلق ببعد العاطفة ويدل ذلك على وجود إنجذاب وميل شخصي متبادل بين الموظف وقائده المباشر بدرجة فوق المتوسط. كما بلغ أقل وسط حسابي ٢,٩٦١ بإنحراف معياري قدره ٠,٨٧٩ ويتعلق ببعد الولاء ويتضح من ذلك أن الموظفين يدركون دعم القائد لهم بدرجة متوسطة.
٢. بلغ الوسط الحسابي للرسوخ الوظيفي ٢,٦٠٨ بإنحراف معياري قدره ٠,٥٠٤ ويتضح من ذلك إنخفاض مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام عن المتوسط. وتراوحت متوسطات أبعاد الرسوخ الوظيفي بين ١,٦٠١ و ٣,٣٣٠ على درجات مقياس ليكرت. حيث بلغ أقل متوسط حسابي ١,٦٠١ بإنحراف معياري قدره ٠,٥١٥ ويتعلق ببعد الروابط التنظيمية ويعنى ذلك أن العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها الفرد مع زملائه في العمل أقل من المتوسط. كما بلغ أعلى متوسط حسابي ٣,٣٣٠ بإنحراف معياري ٠,٧٥٤ وهو يتعلق ببعد التوافق التنظيمي

وهو يدل على أن الموظفين محل الدراسة يرون أن هناك ملاءمة وإنسجام بينهم وبين المنظمة بدرجة أعلى من المتوسط.

ب) نتائج اختبار الفروض:

الفرض الأول: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وأبعاد الرسوخ التنظيمي.

قام الباحثان بتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج التحليل كما هي موضحة بالجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

العاطفة	الولاء	الإسهام	الإحترام	التوافق	التضحية	الروابط
العاطفة	١					
الولاء	**٠,٥٠٣	١				
الإسهام	**٠,٤٨٧	**٠,٢٣١	١			
الإحترام	**٠,٤٧٢	**٠,٢١٧	**٠,٥٠٧	١		
التوافق	**٠,٣٦٤	**٠,٤٤١	**٠,٢٦٩	**٠,٢٥٤	١	
التضحية	**٠,٣٣٣	**٠,٤٠٢	**٠,٢٣١	**٠,٢٤٢	**٠,٦٨٥	١
الروابط	٠,٠٢١-	٠,٠٠٤	*٠,١٢١-	**٠,٢٠٣-	٠,٠٣٨-	٠,٠٣٧-

** معنوى عند مستوى معنوية ١% * معنوى عند مستوى معنوية ٥%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

١. يوجد ارتباط معنوى إيجابى متوسط بين العاطفة وكل من الولاء والإسهام والإحترام المهني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين العاطفة وكل منهم (٠,٥٠٣ ، ٠,٤٨٧ ، ٠,٤٧٢) على التوالي. كما يوجد ارتباط معنوى إيجابى ضعيف بين العاطفة وكل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية وكانت قيمة معامل الارتباط بين العاطفة وكل من التوافق والتضحية (٠,٣٦٤ ، ٠,٣٣٣) وهذا عند مستوى معنوية ١%. بينما لا توجد علاقة معنوية بين العاطفة وبين الروابط التنظيمية.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية متوسطة بين الولاء وبين التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الولاء وبينها (٠,٤٤١ ، ٠,٤٠٢) عند مستوى معنوية ١%، كما توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الولاء وبين كل من الإسهام والإحترام المهني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الولاء وبين كل منهم (٠,٢٣١ ، ٠,٢١٧) على التوالي. كما أنه لا توجد علاقة معنوية بين الولاء والروابط التنظيمية.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية متوسطة بين الإسهام والإحترام المهني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٠٧). يلي ذلك علاقة ارتباط معنوية إيجابية ضعيفة بين الإسهام وكل من والتوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية بمعاملات ارتباط (٠,٢٦٩ ، ٠,٢٣١) على التوالي عند مستوى معنوية ١%. كما توجد علاقة ارتباط معنوي سلبى ضعيف بين الإسهام وبين الروابط التنظيمية بمعامل ارتباط (-٠,١٢١) عند مستوى معنوي ٥% .
٤. توجد علاقة معنوية إيجابية ضعيفة بين الإحترام المهني وبين كل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية وقد بلغ معامل الارتباط بين الإحترام وبينهما (٠,٢٥٤ ، ٠,٢٤٢) عند مستوى معنوية ١%. كما يوجد علاقة معنوية سلبية ضعيفة بين الإحترام المهني وبين الروابط التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-٠,٢٠٣).
٥. توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية قوية بين التوافق التنظيمي وبين التضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١% حيث كان معامل الارتباط بينهما (٠,٦٨٥). ولا توجد علاقة معنوية بين التوافق التنظيمي وبين الروابط التنظيمية.
٦. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التضحية التنظيمية والروابط التنظيمية.

الفرض الثانى: لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الرسوخ التنظيمي

ولقياس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية على أبعاد الرسوخ التنظيمي تم إستخدام أسلوب الإنحدار بإستخدام طريقتين وهما الإنحدار المتعدد الكلى (Enter) وذلك بإدخال جميع المتغيرات المستقلة فى نموذج واحد، والإنحدار المتعدد المندرج (Stepwise) لقياس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو كمتغيرات مستقلة على كل بعد من أبعاد الرسوخ التنظيمي كمتغير تابع. وذلك بهدف تحديد قدرة المتغيرات المستقلة فى التأثير فى المتغير التابع وتم إختبار هذا الفرض على النحو التالى:

١/٢: لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التوافق التنظيمي:

أ. كما هو موضح بالجدول رقم (٤)، تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٢٤,٤٧٠ كما ثبتت معنوية نموذج الإنحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٢٣٨ مما يعنى أن أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تفسر ٢٣,٨% من التغير الحادث فى التوافق التنظيمي أما باقى التغير ٧٦,٢%

فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

ب. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣١,٩٥٠ عند مستوى معنوية ١%. كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوى لثلاثة أبعاد فقط للعلاقة التبادلية بين العضو والقائد على التوافق التنظيمي عند مستوى معنوية ١% أبقى عليهم النموذج، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٢٣٤، مما يشير إلى أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة يفسرون ٢٣,٤% من التغير الحادث فى التوافق التنظيمي. كما إتضح عدم وجود تأثير معنوى للإحترام المهني كأحد أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التوافق التنظيمي. كما تعنى أن الجزء المتبقي ٧٦,٦% يرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالى فضلاً عن الأخطاء العشوائية. كما إتضح أيضاً أكثر أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تأثيراً على التوافق التنظيمي هو الولاء يليه الأسهم ثم العاطفة.

جدول رقم (٤): معاملات الانحدار المتعدد الكلى والمتدرج لتأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التوافق التنظيمي

الترتيب	طريقة Stepwise				طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
	التغير فى R ²	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
الثالث	٠,٠١٠	٠,٠٤٦	٢,٠٠١	٠,١٢٧	٠,١٢٢	١,٥٥٣	٠,١٠٣	العاطفة
الأول	٠,١٩٥	٠,٠٠٠	٦,٠٨٤	٠,٣٤٨	٠,٠٠٠	٦,١٢١	٠,٣٥٠	الولاء
الثانى	٠,٠٢٩	٠,٠٢٦	٢,٢٣٩	٠,١٢٧	٠,١٠٨	١,٦١١	٠,٠٩٨	الإسهام
-	-	-	-	-	٠,١٨٢	١,٣٣٧	٠,٠٨٠	الإحترام
	٣١,٩٥٠				٢٤,٤٧٠			F
	٠,٠٠٠				٠,٠٠٠			Sig
	٠,٢٣٤				٠,٢٣٨			R ²

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ويتضح من ذلك حدوث تحسن فى معنوية وجودة النموذج بعد أن أبقى التحليل على الثلاثة أبعاد المؤثرة على التوافق التنظيمي فى هذه المرحلة حيث زادت قيمة F من ٢٤,٤٧٠ إلى ٣١,٩٥٠.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الفرعى الأول جزئياً والذى ينص على "لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التوافق التنظيمي".

حيث يتضح من النتائج السابقة أن التوافق التنظيمي وهو قدرة الفرد على الانسجام والتوافق مع المنظمة التى يعمل بها وثقافتها والقيم السائدة تتأثر بثلاثة أبعاد

من أبعاد العلاقة التبادلية وهي أولاً الولاء وهو شعور الموظف بالدعم العام من قبل القائد له وشعوره بثقة القائد في قدراته وإعطائه قدر أكبر من الحرية في أداء العمل وهذا بدوره يزيد من التوافق التنظيمي لديه. وكما ذكر (Giosan, 2003) فإن التوافق التنظيمي تتأثر إيجابياً بإدراك الفرد للدعم التنظيمي؛ وإدراك الفرد للدعم التنظيمي يأتي من القائد حيث كلما زاد دعم القائد للموظف ولأهدافه الشخصية زاد إدراكه للدعم التنظيمي ومن ثم كلما زاد الولاء المتبادل بين القائد والعضو زاد التوافق التنظيمي لديه، وذلك يفسر ١٩,٥% من التغيير الحادث في التوافق التنظيمي.

وتتأثر ثانياً بالإسهام وهو تصور للأنشطة المرتبطة بالعمل التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق الأهداف فزيادة مساهمة الفرد في العمل تعنى تحمل الفرد لمسئولية العمل ومساهمته في القيام بالمهام حتى خارج الوصف الوظيفي ومن ثم يكون محل ثقة بالنسبة للقائد كما يزيد احتمال حصول هؤلاء الأفراد على الموارد المادية المتاحة للقائد (Bader, 2008) ومن ثم تزيد قدرته على الإنسجام والتوافق مع المنظمة. والإنسجام والتوافق مع المنظمة يأتي من شعور الفرد بأنه يصنع فارق بالنسبة للمنظمة وهذا يأتي من إسهاماته في العمل وفي تحقيق الأهداف. وذلك يفسر فقط ٢,٩% من التغيير الحادث في التوافق التنظيمي. وهذا الضعف في التأثير يأتي من روتينية العمل في الشركات محل الدراسة حيث أنها تابعة لقطاع الأعمال العام وقدرة المديرين على تفويض السلطة محدودة وقدرة الأفراد على الخروج عن الوصف الوظيفي لهم محدودة أيضاً من ثم كان مستوى الإسهام متوسط وذو تأثير ضعيف على التوافق التنظيمي.

وتتأثر أخيراً بالعاطفة حيث كلما زادت الجاذبية الشخصية بين الموظف والقائد كلما زاد توافق الفرد وإنسجامه مع المنظمة. والعاطفة تتعلق بالميل الشخصي أكثر من العمل والقيم المهنية والأداء (Liden and Maslyn, 1998) أي أنه لا يتعلق بالأمر المادية أو المالية للوظيفة بل بشعور الفرد تجاه العمل والمدير وكما قلت أهمية العوائد المالية والمادية للأفراد كلما زاد التوافق التنظيمي لديهم، وهذا ما توصل له (Giosan, 2003) حيث توصل إلى أنه كلما قلت أهمية العوائد المادية والعاطفة تفسر ١% فقط من التغيير الحادث في التوافق التنظيمي. والدراسة الحالية توصلت إلى أن إلى إرتفاع أهمية العوائد المادية والمالية بالنسبة للأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة وهذا يرجع إلى عوامل متعددة سائدة في المجتمع ككل مثل ضعف المرتبات وإرتفاع مستوى التضخم في الدولة وبناء على ذلك إنصب إهتمام الأفراد على إشباع

هذه الحاجات المادية أكثر من الحاجات العاطفية المتبادلة بينه وبين القائد والمنظمة وبالتالي كان مستوى العاطفة متوسط وله تأثير طفيف على التوافق.
٢/٢: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التضحية التنظيمية:

أ. يتضح من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ١٩,٣٠٦ كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,١٩٨ مما يعنى أن أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تفسر ١٩,٨% من التغير الحادث فى التضحية التنظيمية أما باقى التغير ٧٦,٢% فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالى فضلاً عن الأخطاء العشوائية.
 جدول رقم (٥): معاملات الانحدار المتعدد الكلى والمتدرج لتأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التضحية التنظيمية

الترتيب	طريقة Stepwise				طريقة Enter			المتغيرات المستقلة
	التغير فى R ²	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	
-	-	-	-	-	٠,١٥٤	١,٤٢٨	٠,٠٩٧	العاطفة
الأول	٠,١٦٢	٠,٠٠٠	٧,٠٥٧	٠,٣٦٧	٠,٠٠٠	٥,٤٣٧	٠,٣١٩	الولاء
-	-	-	-	-	٠,٣٢١	٠,٩٩٤	٠,٠٦٢	الإسهام
الثانى	٠,٠٢٥	٠,٠٠٢	٣,١٢٠	٠,١٦٢	٠,١٢١	١,٥٥٦	٠,٩٦	الإحترام
	٣٦,٢٣٩				١٩,٣٠٦			F
	٠,٠٠٠				٠,٠٠٠			Sig
	٠,١٨٧				٠,١٩٨			R ²

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى

ب. تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣٦,٢٣٩ عند مستوى معنوية ١%، وبهذا قد تحسن النموذج حيث كانت قيمة F فى الطريقة الأولى ١٩,٣٠٦. كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لبعدين فقط للعلاقة التبادلية بين العضو والقائد على التضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١% حيث أبقى تحليل الانحدار فى هذه المرحلة على بعدين فقط وهما الولاء يليه الإحترام المهني، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,١٨٧ مما يشير إلى أن البعدين معاً يفسران ١٨,٧% من التغير الحادث فى التضحية التنظيمية. كما إتضح عدم وجود تأثير معنوي لبعدي العاطفة والإسهام على التضحية التنظيمية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الثانى الفرعى جزئياً والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على التضحية التنظيمية"

ويشير الولاء إلى الدعم العام للطرف الآخر فى علاقة التبادل الثنائية وهذا الدعم غالباً يجعل العمل ممتعاً وفى بعض الأحيان تجعل الفرد يضحى بتركه العمل فى المنظمة بالإضافة إلى ذلك تقترح نظرية الدور أن الموظفين الذين يكون لديهم ولاء كبير لمشرفيهم يأخذون أفضل المهام والوظائف وفى حالة تركه العمل فى المنظمة سيفقد هذه الميزة (Harris, 2004). كما تتأثر التضحية التنظيمية إيجابياً بإدراك الدعم الإشرافي والقابلية لإنتقال المهارات والخبرات بين الموظف والقائد (Giosan, 2003) وتؤكد نتائج الدراسة ذلك حيث توصلت إلى وجود تأثير معنوى إيجابي للولاء على التضحية التنظيمية. وذلك يفسر ١٦,٢% من التغير فى التضحية التنظيمية وبالرجوع إلى مستوى الولاء فى الشركات محل الدراسة يتضح أن شعور الأفراد بدعم القائد لهم أقل من المتوسط وبذلك إنعكس على مستوى التضحية التنظيمية حيث كان فى نفس المستوى تقريباً وهو أقل من المتوسط.

كما يتضح من النتائج أن الإحترام المهني هو ثانى الأبعاد التى تؤثر معنوياً على التضحية التنظيمية وهذه العلاقة منطقية حيث أن السمعة المهنية التى بناها الفرد خلال عمله فى المنظمة أو السمعة المهنية للقائد الذى يعمل معه الفرد تعد من الأشياء الذى يخشى الموظف فقدانها إذا ترك العمل الحالى حيث يصعب عليه نقل السمعة المهنية بل عليه بناؤها من جديد. كما يرى (Amah, 2010) أن الإحترام المهني يزيد من الرضا الوظيفي لدى الفرد حيث يعتمد على السمعة وهذه السمعة تصنع رأس مال إجتماعى يكون مفيداً لأعضاء التبادل ومهم لتعزيز خبرات العمل ويؤدى إلى تقييم عمل إيجابي من قبل المرؤوسين وبالتالي يصعب على الفرد التضحية برأس المال الإجتماعي الذى كونه خلال عمله بالمنظمة.

٣/٢: لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الروابط التنظيمية:

أ. يتضح من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت ٤,٢٢٩ كما ثبتت معنوية نموذج الإنحدار ككل عند مستوى معنوية ١%, وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٠٥١ مما يعنى أن أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تفسر فقط ٥,١% من التغير الحادث فى الروابط التنظيمية أما باقى التغير فيرجع لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الإنحدار الحالى فضلاً عن الأخطاء العشوائية.

جدول رقم (٦): معاملات الإنحدار المتعدد الكلى والمتدرج لتأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين العضو والقائد على الروابط التنظيمية

الترتيب	طريقة Stepwise			طريقة Enter			المتغيرات
	Sig.	T	Beta	Sig.	T	Beta	المستقلة
-	-	-	-	٠,١٤٠	١,٤٨١	٠,١٠٩	العاطفة
-	-	-	-	٠,٨٤٣	٠,١٩٨	٠,٠١٣	الولاء
-	-	-	-	٠,٣٥٧	٠,٩٢٣-	٠,٠٦٢-	الإسهام
الأول	٠,٠٠٠	٣,٩٦٤-	٠,٢٠٣-	٠,٠٠١	٣,٣٧٩-	٠,٢٢٦-	الإحترام
	١٣,٦٤٣			٤,٢٢٩			F
	٠,٠٠٠			٠,٠٠٢			Sig
	٠,٠٤١			٠,٠٥١			R2

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماً على نتائج التحليل الإحصائي

ب. يتضح من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة F المحسوبة ١٣,٦٤٣ عند مستوى معنوية ١%، وبهذا يتحسن النموذج حيث كانت قيمة F في الطريقة الأولى ٤,٢٢٩. كما يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لبعد واحد فقط من أبعاد العلاقة التبادلية بين العضو والقائد على الروابط التنظيمية عند مستوى معنوية ١% حيث أبقى تحليل الإنحدار في هذه المرحلة على بعد واحد فقط وهو الإحترام المهني، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج ٠,٠٤١ مما يشير إلى أن الإحترام المهني يفسر ٤,١% من التغير الحادث في الروابط التنظيمية. كما إتضح عدم وجود تأثير معنوي لبعدي العاطفة والإسهام على الروابط التنظيمية.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح خطأ الفرض الثالث جزئياً والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الروابط التنظيمية"

يتضح من النتيجة السابقة أن الروابط التنظيمية وهي العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها الفرد في المنظمة تتأثر سلبياً بالإحترام المهني وهي السمعة المهنية التي يكونها الفرد خلال عمله في المنظمة. ويفسر الباحثان ذلك بأن الأفراد الناجحين في العمل والذين كونوا سمعة مهنية جيدة عن أعمالهم في الغالب لا يملكون الوقت الكافي لزيادة علاقاتهم الإجتماعية. ويوضح ذلك أن العاملين في الشركات محل الدراسة ينصب إهتمامهم على العمل أكثر من إهتمامهم بتكوين الروابط ولكن ذلك لا يفسر سوى ٤,١% من التغير في الروابط المجتمعية ويرجع باقى التغير إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

سابعاً: ملخص النتائج وتوصيات البحث:

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان ملخص النتائج في النقاط التالية:

١. بالنسبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وأبعاد الرسوخ التنظيمي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين العاطفة وبين كل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١%.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الولاء وكل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١%.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإسهام وبين كل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١%. وتوجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الإسهام والروابط التنظيمية عند مستوى معنوية ٥%.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإحترام المهني وكل من التوافق التنظيمي والتضحية التنظيمية، وتوجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الإحترام المهني والروابط التنظيمية عند مستوى معنوية ١%.

٢. بالنسبة لتأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على أبعاد الرسوخ التنظيمي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الولاء والإسهام والعاطفة على التوافق التنظيمي عند مستوى معنوية ١%.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من الولاء والإحترام المهني على التضحية التنظيمية عند مستوى معنوية ١%.
- يوجد تأثير معنوي سلبي للإحترام المهني على الروابط التنظيمية عند مستوى معنوية ٥%.

فى ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية وآليات تنفيذها كالتالى:

١. اتضح من نتائج الدراسة أن العاطفة المتبادلة بين القائد والعضو لها تأثير معنوى إيجابى على التوافق التنظيمى فى حين ليس لها تأثير معنوى على باقى أبعاد الرسوخ التنظيمى ولذلك يقترح الباحثان على المديرين محاولة بناء علاقة تبادل مرتفعة الجودة مع الأفراد اعتماداً على التشابه فى الإتجاهات ووجهات النظر أكثر من إعتمادهم على التشابه فى العوامل الديموجرافية، فالتشابه فى الرؤى ووجهات النظر بين القائد والتابع هو الذى يقود إلى إرتفاع مستوى الجاذبية الشخصية بينهما. ولذلك يقترح الباحثان القيام بقياس الإتجاهات الشخصية وهيكلى قيم الأفراد عند بداية تعيينهم ثم يقوم المدير بإعطاء الأولوية فى بناء علاقة التبادل للأفراد الذين يتشابهون معهم. ومما يساهم أيضاً فى إرتفاع العاطفة المتبادلة بين القائد والعضو الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين مثلاً حضور المدير للمناسبات الخاصة بالموظف كالأفراح والرحلات والأنشطة الرياضية.

٢. إتضح أيضاً وجود تأثير معنوى للولاء على كل من التوافق التنظيمى والتضحية التنظيمية ولذلك يوصى الباحثان كلاً من القادة والأعضاء بالتعبير العلنى عن دعم الطرف الآخر فى العلاقة ويمكن ذلك من خلال:

- على المديرين إعلام الأعضاء بشكل علنى وصريح بتوقعاتهم عن الأداء وعلى الأعضاء الإعلان عن توقعاتهم من المديرين لأنه طبقاً لنظرية التبادل الإجتماعى فإن مقابلة توقعات الطرف الآخر تؤدى إلى إرتفاع مشاعر الدعم الإيجابى والإلتزام بينهما.
- الدفاع عن أداء العضو أمام الإدارة العليا بشكل علنى وإبداء الثقة فى أداء المرؤوس.

- إذا كان هناك تقصير على المدير تحمل المسؤولية مع الموظفين وعدم إلقاء اللوم على الموظفين بشكل كامل لأن ذلك من شأنه إضعاف الولاء بين الطرفين.

٣. يوجد تأثير معنوى للإسهام على التوافق التنظيمى ولتحسين مستوى الإسهام يقدم الباحثان التوصيات التالية:

- على المديرين توضيح أهداف العمل للمرؤوسين وما هى الأنشطة التى يجب عليهم القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.

- إشراك المرؤوسين فى صنع القرارات لأن ذلك من شأنه التأثير الإيجابي على شعور الموظفين بإسهاماتهم فى العمل.
 - تفويض بعض السلطات للمرؤوسين لأن ذلك يعزز من شعورهم بقدراتهم وأهميتهم فى تحقيق أهداف العمل مما يزيد من إسهاماتهم خارج الوصف الوظيفي لهم.
 - إذا قام الموظف بأعمال خارج الوصف الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف الجماعية على الإدارة أن تكافئه وبيان سبب المكافأة لباقي الموظفين ليقتدوا به فى ذلك.
٤. إتضح وجود تأثير معنوى للإحترام المهني على كل من التضحية التنظيمية والروابط التنظيمية ولذلك يوصي الباحثان بتحسين مستوى الإحترام المهني بين القائد والمرؤوس وذلك من خلال التوصيات التالية:
- وضع آلية لنشر إنجازات القادة والأفراد داخل الشركة وهذا بهدف تحسين مستوى سمعتهم المهنية مثلاً إذا كان هناك مجلة للشركة يجب أن يخصص فيها جزء للحديث عن إنجازات الأفراد، أو تنظيم حفل سنوى لتكريم الأفراد الذين قاموا بإنجازات للشركة.
 - إسناد بعض المهام الصعبة إلى الأفراد (قادة أو مرؤوسين) ومعاونتهم على إنجازها فإن ذلك يشعرهم بالإنجازات التي يقدمونها للعمل كما أنها وسيلة للفخر بين باقي الزملاء مما يساهم فى تحسين السمعة المهنية.

ثامناً: مقترحات لبحوث مستقبلية:

١. إتضح من الدراسة الحالية أن مستوى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو متوسط كما أن لها تأثير معنوى على الرسوخ التنظيمي وبذلك يقترح الباحثان دراسة المخرجات الإيجابية للعلاقة التبادلية متوسطة الجودة كما تناولها الباحثين (Nelson, 2013; Harris et al, 2005; Liden & Graen, 1980; Cordeiro, 2006) وذلك للإستفادة من الوضع الراهن بالمنظمات الصناعية خاصة وأنها منظمات عامة تعتمد على التنظيم الهيراركي التقليدي فى العمل وتخضع للوائح وقوانين تحكم العمل وتحتم الإلتزام بالوصف الوظيفي للقائد والمرؤوس.
٢. إختبار توسط بعض المتغيرات فى العلاقة التبادلية والرسوخ التنظيمي وذلك بهدف زيادة التأثير غير المباشر على الرسوخ التنظيمي مثل العدالة التنظيمية ورأس المال النفسي.

٣. إختبار الرسوخ التنظيمي كوسيط بين العلاقة التبادلية وعدد من المخرجات التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي وسلوكيات الإبتكار والإرتباط الوظيفي.
٤. بناء نموذج للعوامل المؤثرة فى الرسوخ التنظيمي بجانب العلاقة التبادلية من خلال دراسة تأثير بعض المتغيرات المستقلة الأخرى مثل ممارسات الموارد البشرية بالذات الممارسات الإجتماعية على الرسوخ الوظيفي.

المراجع:

- Aikens, S. D. (2012). Study of the relationship between leader-member exchange (LMX) and individual objective performance within a university learning community (*Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY*).
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, 32(2), 237-256.
- Ansari, M. A., Aafaqi, R., & Hung, D. K. H. (2004). Leader Member Exchange and Attitudinal Outcomes: The Mediating Impact of Procedural Justice Climate. *In Proceedings of 2nd Administrative Sciences Conference* (pp. 253-64).
- Bader, B. M. (2008), Leader-member exchange and work outcomes: a multiple leadership perspective, *Doctoral dissertation*, Lethbridge, Alta, University of Lethbridge, Faculty of Management.
- Berrios-Ortiz, E. J. (2012). Employee Job Embeddedness: A Quantitative Study of Information Technology Personnel in the Workplace. *ProQuest LLC*. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Besich, J. (2005), Putting exchange back into leader-member exchange (LMX): An empirical assessment of a social exchange (LMSX) scale and an investigation of personality as an antecedent, (*Doctoral dissertation, Auburn University*).
- Bhal, K. T., Ansari, M. A., & Aafaqi, R. (2007). The role of gender match, LMX tenure, and support in leader-member exchange. *International Journal of Business and Society*, 8(2), 63.
- Bowman, M. D. (2009), A test of direct and partially mediated relationships between leader member exchange, job embeddedness, turnover intentions, and job search behaviors in a southern police department, *Doctoral dissertation*, Old Dominion University.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., and Lee, T. W. (2010), The buffering effects of job embeddedness on negative shocks, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.76, No:1, Pp. 42-51.
- Cheng, C. Y. (2013). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.024>
- Chiu, I. (2014). Understanding the relationship of supervisory communication, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A United States-Taiwan comparison. *Doctoral dissertation*, State University of New York at Buffalo.

- Cho, D. H., & Son, J. M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: An empirical investigation of construction it industries. . *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol.40, Pp.101-110.
- Cho, Y. B., and Ryu, J. R. (2009), Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, Vol.8, No:7, Pp.51-68.
- Choi, D. (2013). Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: a dual perspective.
- Cordeiro, B. L. (2006). Employee perceptions of leader-member exchange and usage of family-leave policies (*Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University*).
- 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.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Eady, L. (2014). Job embeddedness and intention of voluntary turnover in the aerospace and defense industry: A quantitative study (*Doctoral dissertation, Capella University*).
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Foster, P. J. (2012). Leader-member-exchange and the workplace bully, *Doctoral dissertation, Kansas State University*.
- Giosan, C. (2003). Antecedents of job embeddedness. *Doctoral dissertation, New School University*.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, Vol. 6, No. 2, Pp. 219-247.
- Gu, Q., Tang, T. L. P., and Jiang, W. (2013), Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-013-1967-9, Pp.1-17.
- Harris, K. (2004). Examination of Multiple Predictors and Outcomes from Different Dimensions of LMX Relationship Quality. *Doctoral dissertation, The Florida State University*.

- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., and Kacmar, K. M. (2011), The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol.22, No:2, Pp.271-281.
- Harris, T. B., Li, N., and Kirkman, B. L. (2013), Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., and Lee, T. W. (2006), Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, Vol.35, No:4, Pp.316-331.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Jacques, P. H., Garger, J., Thomas, M., & Vracheva, V. (2012). Effects of early Leader–Member Exchange perceptions on academic outcomes. *Learning Environments Research*, 15(1), 1-15.
- Kaiser, S. G. (2011). Leadership of virtual teams: Collective leader member exchange (LMX) relationships. *Doctoral dissertation*, Indiana Wesleyan University.
- Kale, M. D. (2014). Correlational study of job embeddedness measures and employee turnover in selected BPO companies in India (*Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY*).
- Karatepe, O. M., and Shahriari, S. (2014), Job Embeddedness as a Moderator of the Impact of Organisational Justice on Turnover Intentions: a Study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, Vol.16, No:1, Pp22-32.
- Lau, R. S. Y. (2008), Integration and Extension of Leader-Member Exchange and Organizational Justice at Individual-and Group-Levels of Analysis, *Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University*.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., and Holtom, B. C. (2004), The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol.47, No:5, Pp.711-722.
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). The study of mentoring and leader-member exchange (LMX) on organisational commitment among auditors in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 6, 147-172.
- Liao-Holbrook, F. (2013). Integrating Leader Fairness and Leader-Member Exchange in Predicting Work Engagement: A Contingency Approach. . *Master Thesis*, Portland State University.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lucas, S. (2012). How much does it cost companies to lose employees. CBS Moneywatch. Retrieved April, 17, 2014.
- Lunenburg, F. (2010), Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International journal of management, business and administration*, Vol.13, No:1, Pp.1-5.
- Mahadi, N. (2011), The role of emotional intelligence in the quality of leader-follower relationship , *Doctoral dissertation, University of Southampton*.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., and Lee, T. W. (2007), Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, No:1, Pp.35-44.
- Medler-Liraz, H. (2014), Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.36, Pp.63-72.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., and Erez, M. (2001), Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, Vol.44, No:6, Pp.1102-1121.
- Mumma, S. (2010). Student leader LMX relationships as moderated by constructive-developmental theory. *Doctoral dissertation, University of nebraska*.
- Nafei, W. (2015). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Nelson, T. A. (2013). Leader-member exchange theory: Examining the dynamics and potential contributions of the middle-quality group (*Doctoral dissertation, THE UNIVERSITY OF MEMPHIS*).
- Northouse, P. G. (2013), Leadership: Theory and practice (6th ed.) . Thousand Oaks: *Sage Publications*.
- Ramesh, A. (2007). Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United States. *Doctoral dissertation*, University of Maryland.
- Reitz, O. E., Anderson, M. A., and Hill, P. D. (2010), Job embeddedness and nurse retention. *Nursing administration quarterly*, Vol.34, No:3, Pp.190-200.
- Reitz, O., and Anderson, M. A. (2011), An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, Vol.27, No.5, Pp.320-327.
- Ringl, R. W. (2013). The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement. *Master dissertation*, San José State University.

- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., and Callan, V. (2014), Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.36, Pp.101-109.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., and Sablinski, C. J. (2008), THE ROLE OF JOB EMBEDDEDNESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE INTERACTIVE EFFECTS WITH LEADER-MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATION-BASED SELF-ESTEEM. *Personnel Psychology*, Vol.61, No:4, Pp761-792.
- Sun, L. Y., Chow, I. H. S., Chiu, R. K., and Pan, W. (2013), Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*, Vol.24, No:1, Pp215-226.
- Thome, M., & Greenwald, J. M. (2015). Turning outsiders to insiders: A study of job and community embeddedness on voluntary turnover. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 10824). Academy of Management.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wang, L. C. (2014, January). Workplace Social Exchange: Substitutes and Neutralizers of LMX in Team Contexts. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14989). Academy of Management.
- Wang, L., Chu, X., & Ni, J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese traditionality. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 148-169.
- Winkler, I. (2010), Contemporary Leadership Theories, Contributions to Management Science. *Springer*.
- Yancey, A. E. (2009). The impact of job embeddedness on the job satisfaction-tenure and job satisfaction-intent to turnover relationships. *ALLIANT INTERNATIONAL UNIVERSITY, LOS ANGELES*.
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of business ethics*, 121(2), 171-187.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Shoss, M. K., Scott, K. L., and Cruz, K. S. (2013), Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, DOI 10.1007/s10869-013-9332-7, Pp.1-13.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, Vol.22, No:3, Pp220-231.
- Zillman, G. P. (2012). The effects of leadership on employee satisfaction in the project environment (*Doctoral dissertation, CAPELLA UNIVERSITY*).