

توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية

على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة

دكتورة/ نوال محمود النادي صبح (*)

الملخص

تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أى تنظيم. ويهتم هذا البحث بصفة رئيسية بالكشف عن العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي في حالة توسيط العدالة التنظيمية بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، وقد تم اختيار عينة قوامها (٣٥٨) مفردة مقسمة إلى (٥٨) مفردة من الهيئة الطبية و(٣٠٠) مفردة من هيئة التمريض العاملين بتلك المراكز الطبية، وقد تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء، وقد وصلت نسبة الردود الصحيحة (٩٣٪) من الهيئة الطبية، (٧٢٪) من هيئة التمريض، وأمكن تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أسلوب تحليل المسار.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما يوجد تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة على الاستغراق الوظيفي وتأثير غير مباشر على الاستغراق الوظيفي عند توسيط العدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة. العدالة التنظيمية. الاستغراق الوظيفي.

Abstract

Administrative leadership is a standard which determines the success of any organization, This research is concerned mainly in investigating the relationship between Authentic Leadership Job Involvement in the case of using Organizational Justice as a mediator variable in hospitals and medical centers, Mansoura University, a sample has been chosen of (358) Unit divided into (58) Unit of the Medical staff and (300) Unit from the nursing staff in those medical centers, the necessary raw data collected through questionnaire, the proportion of correct responses has reached about (93%) of the Medical staff, (72%) of the nursing staff, and the collected data has been analyzed using the path analysis method.

The study results showed a positive and significant correlation between Authentic Leadership dimensions and Organizational justice and Job Involvement and there is a direct and significant effect to the dimensions of Authentic Leadership to Job Involvement and indirect and significant effect to Job Involvement in the case of using organizational justice as a mediator variable.

Keyword: Authentic Leadership, Organizational justice, Job Involvement

أولاً: مقدمة

تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أى تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم فى تحقيق الأهداف إلى كفاءة أو عدم كفاءة القيادة (كنعان ، ١٩٩٥)، ولكل نوع أو نمط من أنماط القيادة طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الجديدة بالثقة هى الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة فى المنظمات، وخاصة فى ظل منظمات متنوعة ثقافياً، حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين (قاسم ، ٢٠١١).

ويرى (laschiner et al.,2012) ويتفق معه (عجوه ، ٢٠٠٩) أن القيادة الجديدة بالثقة أحد الاتجاهات الحديثة فى مجال القيادة، وقد ازداد اهتمام الباحثين به فى الأونة الأخيرة لكونه نموذج إيجابى للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات من أهمها الوعى الذاتى وشفافية العلاقات.

وأيضاً حظى موضوع العدالة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين حيث أوضح (المغربى ، ٢٠٠٧) أن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين :

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.

الثانى: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولون ومقدرون من جانب قيادتهم.

وفى سعى المنظمات وبشكل متزايد لاكتساب ميزة تنافسية فقد أدركت أن أحد المكونات الأساسية لتحسين الأعمال هو الاستغراق الوظيفي ، لذا فأصبحت العديد من المنظمات تسعى لدعم مشاركة موظفيها فى أعمال المنظمة (Richardson & Vandenberg, 2005)، حيث أن الاستغراق الوظيفي يعد مفتاحاً رئيسياً لتفعيل دافعية الموظف ويعد قاعدة أساسية لبناء ميزة تنافسية فى سوق الأعمال (shadur et al. , 1999)

ثانياً : مفاهيم البحث

وتتناول فية الباحثة وجهات نظر عدد من العلماء والباحثين حول مفهوم وأبعاد كل من:

- القيادة الجديرة بالثقة.
- العدالة التنظيمية.
- الإستغراق الوظيفي.

١- مفهوم وأبعاد القيادة الجديرة بالثقة

١/١ - مفهوم القيادة الجديرة بالثقة Authentic leadership

عرفها (Avolio & Garnder , 2005) بأنها بمثابة نموذج يقتدى به التابعون مما يجعلهم أكثر التزاماً ووعياً ليخرجوا أحسن ما لديهم من طاقات وإبداعات .
بينما (shamir & Eliam , 2005) يرى أنها تعنى تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتى للقادة من خلال الوعى الذاتى وليس من خلال البرامج التدريبية .

ويرى (عجوه ، ٢٠٠٩) بأنها توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات .

وقد أشار (Wong & Cummings , 2009) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي جوهر القيادة الفعالة في أى منظمة حيث أنها ضرورية لبناء الثقة بين الطرفين وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقدوة .

ويعرفها (Thornhill, 2011) على أنها نمط سلوكي قيادي يعتمد على قدرات نفسية إيجابية تختلف باختلاف المواقف .

٢/١ - أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

توصلت أغلب الدراسات التي تمت حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة إلى نتائج مختلفة يمكن للباحثة عرضها في الجدول التالي برقم (١)

جدول رقم (١)

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

اسم الباحث والسنة	عدد الأبعاد المستخدمة	مسميات الأبعاد المستخدمة
Wong & cummings 2009	سبعة	الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، الوفاء، المساندة، التمكين
Avolio & Garender 2005	ستة	الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الاخلاقية، السلوك الجدير بالثقة.
Tuttle , 2009	خمسة	الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة .

اسم الباحث والسنة	عدد الأبعاد المستخدمة	مسميات الأبعاد المستخدمة
١- (عجوة، ٢٠٠٩)	أربعة	الوعي الذاتي ، الحكم المتوازن ، القيم الاخلاقية ، شفافية العلاقات .
٢- (Chen, 2010)		
٣- (Wong et al. , 2010)		
٤- (Giallonardo et al., 2010)		
٥- (Walumbwa et al., 2011)		
٦- (Peterson et al., 2012)		
٧- (Peterson J, et al., 2013)		
٨- (Rego A, et al., 2013)		

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

هذا وسوف تعتمد الباحثة في بحثها على الأبعاد الأربعة للقيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي ، الحكم المتوازن ، القيم الأخلاقية ، شفافية العلاقات) وذلك لما أعمدت عليها دراسات عديدة وأثبتت صدق وثبات هذا المقياس بالإضافة إلى المبررات التالية والتي تتفق معها الباحثة :

- أكد (Wong et al. , 2010) على أن الأربعة أبعاد المتمثلة في الوعي الذاتي ، الحكم المتوازن ، القيم الأخلاقية ، وشفافية العلاقات عندما يتم التركيز عليها وتحقيق مستويات عالية منها فإن هذا يؤدي إلى كسب ثقة وإحترام المرؤوسين بها يتفق مع قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية .
- أوضح أنه بالرغم من أن اعتماد دراسات عديدة على هذه الأبعاد الأربعة بشكل منفصل إلا أن جوهر القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في إشتراكهم مع بعضهم البعض لأنهم متكاملون ومتداخلون.
- هذا وقد أشارت دراسات (Walumbwa et al., 2010) و (Walumbwa et al., 2011) إلى أن كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة يسهم في بناء جزء مميز لا يمكن الاستغناء عنه لما له من أثر إيجابي واضح وملحوس .

وسوف تعرض الباحثة التعريف لكل من هذه الأبعاد على النحو التالى :

١/٢/١- الوعى الذاتى: وهذا البعد يبرز فية ثقة القائد فى نفسه وقدرته على إدراك نقاط القوة والضعف وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها .

٢/٢/١- الحكم المتوازن: وهذا يقصد به معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب الآخر ، واستماعه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات.

٣/٢/١- القيم الأخلاقية: تعنى تصرف القائد وفقا للقيم والمعتقدات التى يؤمن بها .

٤/٢/١- شفافية العلاقات: تعنى تقديم القائد نفسه للآخرين بشكل واضح وصریح، حيث الثقة المتبادلة فى العلاقات بين القائد ومروؤسيه .

٢- مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية

١/٢- مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice .

عرفها (Adams, 1963) بأنها المساواة ، والتى تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث تتساوى المعدلات تتحقق العدالة، وحيث لا تتساوى المعدلات يشعر الفرد حينئذ بالظلم.

بينما عرفها (saal & Moore, 1993) بأنها القيمة المتحصلة من إدراك الموظف لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد فى المنظمة التى يعمل بها .

وعبر (Beugre, 1998) عن العدالة التنظيمية بأنها تشير إلى إدراك العدالة وتأثيرها على السلوك في المنظمات.

أما (الكتبي، ٢٠٠١) يرى أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .

وعبر عنها (Tatum et al., 2003) بأنها تشير إلى المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة .

و (Samad, 2006) عبر عنها بأنها تصنف إدراك الأفراد أو الجماعات للمعاملة العادلة من قبل المنظمة.

٢/٢- أبعاد العدالة التنظيمية

أشار عدد من الباحثين (Niehoff & moorman, 1993) ، (صديق، ٢٠٠٤)، (العتوى، ٢٠٠٧)، (أبو تايه، ٢٠١٢) على أنه يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

١/٢/٢- العدالة التوزيعية:

وهي تتعلق بعدالة توزيع المخرجات على العاملين مثل الدفع والترقيات.

٢/٢/٢- العدالة الإجرائية :

وهي تشير إلى عدالة الإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات وتطبيق السياسات.

٣/٢- العدالة التفاعلية:

وهي بدورها تشير إلى مدى عدالة التعامل مع العاملين من قبل متخذي القرارات ومدى كفاية تفسير تلك القرارات.

٣- مفهوم وأبعاد الإستغراق الوظيفي :

١/٣ - مفهوم الإستغراق الوظيفي Job involvement

الاستغراق الوظيفي يمثل القيم الداخلية تجاه جودة العمل وأهميته في حياة ذلك الفرد ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد العناصر الأساسية الأكثر أهمية في جودة حياة العمل (نجم، ٢٠١١).

يرى (Kanugo, 1981) أنه يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله.

بينما عرف (Paullay et al., 1994) الاستغراق الوظيفي بأنه درجة إنشغال الأفراد معرفياً، وإندماجهم، وإهتمامهم بوظائفهم الحالية.

في حين أن (Robbins, 1998) يرى أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن مدى توافق الفرد نفسياً مع وظيفته، وأن مستوى أدائه لوظيفته يعتبر عاملاً هاماً في تقديره لذاته

ويرى (Janssen, 2003) الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي تكون عندها الوظيفة هي أساس المفهوم الذاتي للفرد.

ويرى (المغربى ، ٢٠٠٤) أن الاستغراق الوظيفى يمثل الدرجة التى يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التى يمارسها ويستشعر أهميتها وفرق بين الرضا الوظيفى والاستغراق حيث أوضح أن:

الرضا الوظيفى يمثل المدى الذى يستمتع فيه العاملون بعملهم ، أى أنه توجه عاطفى إيجابى نحو الوظيفة.

فى حين أن الاستغراق الوظيفى يعكس درجة أهمية ودور العمل فى حياة الموظف بينما أشار (Chiu & Isai , 2006) إلى ان الاستغراق الوظيفى يعبر عن مدى التصاق الفرد نفسيا بعمله ، أو هو درجة أهمية الوظيفة بالنسبة للتصور الذاتى للموظف.

وأوضح (نجم ، ٢٠١١) أن الاستغراق الوظيفى يمكن تعريفه بأنه تلك الدرجة التى يؤثر عندها أداء الفرد لعمله على ثقة الفرد بذاته وقدراته .

٢/٣ - محددات الاستغراق الوظيفى

يرى (عريشة ، ١٩٩٣) أن الاستغراق الوظيفى يتوقف على عدد محددات من أهمها

- توافر الدافعية القوية لدى الفرد
- توافر الشعور بالحرص على مصلحة المنظمة
- شعور الفرد بالفخر بوظيفته وتمسكه بها .
- قوة تقدير الفرد لذاته .

- قوة ارتباط الفرد بوظيفته .

- ارتباط هوية الفرد بوظيفته .

هذا وقد رأى (Ramsey et al. , 1995) أنه يوجد بعض المتغيرات التي تدل على الاستغراق الوظيفي هي:

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في حياة الفرد.

- المشاركة الفعالة في العمل.

- يمثل الأداء الوظيفي الأساس لتحقيق الذات.

- إشغال تفكير الفرد بوظيفته.

- الارتباط القوي بين الموظف ووظيفته..

- الدقة العالية في أداء العمل.

- تباهي الموظف بوظيفته أمام الآخرين .

ثالثاً : الدراسات السابقة

وتعرض الباحثة أهم نتائج بعض الدراسات التي اهتمت بالمتغيرات الأساسية للبحث ، وقد قامت الباحثة بتقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات :

- المجموعة الأولى : ركزت على الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة.

- المجموعة الثانية : ركزت على الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية.

- المجموعة الثالثة : ركزت على الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي.

وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات داخل كل مجموعة

المجموعة الاولى : الدراسات التى تناولت القيادة الجديرة بالثقة .

قدمت دراسة (Shelton , 2008) أهم الخصائص الواجب توافرها فى القادة

الجديرين بالثقة وتمثلت هذه الخصائص فيما يلى :

- الالتزام بالصدق وقول الحقيقة .
- إظهار المشاعر للناس والإهتمام بهم .
- الشجاعة والاخلاقيات السامية .
- تطوير الذات وتحقيق التميز .

واتفقت معه دراسة (Walumbwa et al. , 2008) حيث توصلت إلى أن الأبعاد (الخصائص) التى يجب توافرها فى القائد الجدير بالثقة هى نفس المعانى السابقة ولكن بمسميات أخرى كما يلى : الحكم المتوازن ، شفافية العلاقات ، القيم الأخلاقية ، الوعى الذاتى .

استهدفت دراسة (عجوة ، ٢٠٠٩) تحديد ما إذا كان نمط القيادة فى مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بمثابة قيادة جديرة بالثقة، فضلاً عن تحديد درجة الاتفاق بين مديريات الخدمات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اتفاق معنوى بين العاملين فى مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات هذه المديريات وأظهرت أن محور الوعى الذاتى هو الأكثر تأثيراً فى محاور القيادة الجديرة بالثقة

بمديرية الخدمات يليه محور القيم الأخلاقية ثم توازن العمليات وأخيراً محور الشفافية.

ودراسة (Giallonardo et al. , 2010) استهدفت معرفة دور القيادة الجديرة بالثقة لمعلمات التمريض في تعزيز المشاركة في العمل والرضا الوظيفي للممرضات حديثي التخرج.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الجديرة بالثقة والمشاركة في العمل وتؤثران في مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضات حديثي التخرج ، كما أوضحت أن أبعاد المشاركة في العمل (النشاط، الاستيعاب، الإخلاص) تتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة لمعلمات التمريض والرضا الوظيفي للممرضات حديثي التخرج.

وأوضحت دراسة (قاسم ، ٢٠١١) أن سلوكيات القيادة الأصيلة (الجديرة بالثقة) كمتغير وسيط يقلل قوة العلاقة بين إدراك العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة لجودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات محل الدراسة وشعور العاملين بها بالالتزام التنظيمي .

دراسة (Laschinger et al. , 2012) توصلت إلى أن القيادة الجديرة لها تأثير سلبي مباشر على ثقافة التمرد في مكان العمل وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الإجهاد العاطفي كما أوضحت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير غير مباشر على الرضا الوظيفي من خلال التمرد والإجهاد العاطفي.

المجموعة الثانية : الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية :

استهدفت دراسة (lee , 2000) تحديد تأثير علاقات العمل بين العاملين على

إدراكهم للعدالة التنظيمية وتحديد تأثير هذا الإدراك على الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، الاتجاه نحو ترك العمل .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات بين العاملين داخل بيئة العمل تؤثر على إدراكهم للعدالة التنظيمية ، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقات بين عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والنية لترك العمل .

ودراسة (الكتبي ، ٢٠٠١) أسفرت عن وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات الشخصية (السن ، الجنس ، الخبرة ، الحالة الاجتماعية) وبين الالتزام التنظيمي وأثبتت أن متغيري (السن ، الخبرة) يرتبطان معنوياً بالشعور بالعدالة التنظيمية بينما متغيري (الجنس ، الحالة الاجتماعية) لا يرتبطان معنوياً بالشعور بالعدالة التنظيمية ، وأوضحت أيضاً أن التنوع في النمط القيادي يؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية .

دراسة (نجم ، ٢٠٠١) استهدفت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل وتعد العدالة التنظيمية أحد المحددات الأساسية للاغتراب في العمل .

دراسة (Tatum et al. , 2003) استهدفت دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وصنع القرار والعدالة التنظيمية توصلت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية تركز على الأبعاد الاجتماعية للعدالة، بينما نمط القيادة الإجرائية يركز على السمات

الهيكيلة للقيادة والقيادة التحويلية تعمل على مشاركة المرؤوس في صنع القرار على عكس القيادة الاجرائية.

دراسة (صديق ، ٢٠٠٤) استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر إدراك العدالة التنظيمية (توزيع ، إجراءات ، تفاعلات) على فاعلية فرق العمل . توصلت هذه الدراسة إلى أن متغيرات العدالة التنظيمية التي تؤثر جوهريا على المتغير التابع (الفعالية الكلية لفريق العمل) هي متغيرات عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات والعدالة الكلية ولم يثبت هذا التأثير بالنسبة لعدالة التوزيع .

دراسة (حسانين ، ٢٠٠٤) استهدفت دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي توصلت على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في مجالس مدن محافظة الدقهلية .

دراسة (Dymek-Thompson, 2004) أوضحت هذه الدراسة أن السلوكيات الشخصية للقائد (قوة القائد ، الخبرة ، المكافأة ، العقاب ، الشرعية والقوة المرجعية ، وأسلوب إدارة النزاع الذي يتبعه) لها تأثير مباشر على إدراكه للعدالة التنظيمية (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية) داخل بيئة العمل .

دراسة (Karriker, 2005) أوضحت هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية قوية بين العدالة التفاعلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد ، وأظهرت أيضا وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين العدالة الإجرائية وعدالة المعلومات وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة (العطوى ، ٢٠٠٧) أوضحت هذه الدراسة أنه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاداء السياقي (الالتزام التنظيمي ،

المواطنة التنظيمية)، وانه يوجد تأثير معنوى لكل من بعد العدالة الإجرائية ،
والعلاقات فى الاداء السياقى .

دراسة (Jamaludin, 2009) استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر إدراك العدالة
التنظيمية على تنمية الالتزام التنظيمى وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التفاعلية
لها تأثير قوى فى الالتزام العاطفى والعدالة الاجرائية لها تأثير قوى فى تنمية الالتزام
المستمر والالتزام المعيارى بينما العدالة التوزيعية ليس لها تأثير معنوى على أى بعد من
أبعاد الالتزام التنظيمى.

دراسة (الخشروم، ٢٠١٠) استهدفت التعرف على دور عدالة التعاملات فى
ضغوط صراع الدور لدى عناصر التمريض فى مستشفى حلب الجامعى توصلت إلى
أنه لا يوجد أثر معنوى بين عدالة التعاملات وصراع الدور لدى هيئة التمريض
بمستشفى حلب الجامعى .

دراسة (عبد الغنى، ٢٠١٢) استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير
أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفى لدى العاملين بالبنوك العامة
والخاصة. توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير إيجابى لأبعاد العدالة التنظيمية على
مستوى الاستغراق الوظيفى الخاص بالعاملين بفتى البنوك موضع الدراسة .

دراسة (أبو تايه ، ٢٠١٢) استهدفت دراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوك
المواطنة التنظيمية فى مراكز الوزارات الحكومية فى الاردن. توصلت نتائج هذه
الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك
المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها ، كما أوضحت أيضاً أن إحساس العاملين

بالعدالة الاجرائية لها الدور الاكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية .

المجموعة الثالثة : الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي :

دراسة (المغربي ، ٢٠٠٤) استهدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة وتوصلت هذه الدراسة إلى انه يوجد تأثير معنوي لأبعاد لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة وتوصلت إلى ان أهم الأبعاد تأثيراً هي الاجور والمكافأة وخصائص الوظيفة وظروف بيئة العمل وأسلوب الرئيس في الاشراف .

دراسة (Richardson & Vandenberg, 2005) استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وكل من القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

أوضحت الدراسة أن هناك إرتباط معنوي بين الاستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة (Chiu & Tasi, 2006) هذه الدراسة استهدفت اختبار العلاقة بين الاحتراق النفسي (الإرهاق العاطفي، تحول الشخصية ، مستوى الإنجاز الشخصي) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك اختبار تاثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط على تلك العلاقة. توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة عكسية بين

الإرهاق العاطفي ومستوى الإنجاز الشخصي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويتوسط الاستغراق الوظيفي هذه العلاقة .

دراسة (Carmeli & Schaubroeck, 2007) سعت هذه الدراسة لتحديد تأثير سلوك القادة على الاستغراق الوظيفي لدى المرؤوسين من خلال تشجيع السلوك الإبداعي في بيئة العمل. أوضحت نتائج الدراسة أنه كلما زاد تشجيع القائد للسلوك الإبداعي لمرؤوسيه كلما زاد الاستغراق الوظيفي للمرؤوسين .

دراسة (Ayers , 2010) هذه الدراسة توصلت إلى أنه يوجد علاقة معنوية بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (Paoline & Lambert, 2011) أظهرت هذه الدراسة أنه توجد علاقة إرتباط إيجابية بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي ويوجد ارتباط سلبي بين الاستغراق الوظيفي وضغوط العمل

دراسة (Hassan, 2010) توصلت إلى أنه يوجد إرتباط إيجابي بين كل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والاستغراق الوظيفي من خلال توسيط متغير الهوية التنظيمية .

دراسة (نجم ، ٢٠١١) إستهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي بالمدارس الحكومية بالدقهلية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بعد الدافعية الملهمة هي البعد الوحيد الذي يؤثر معنوياً على الإستغراق الوظيفي في حين لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية (الرؤية، التأثير المثالي، الحفز الفكري ، الاهتمام الشخصي) على الإستغراق الوظيفي.

دراسة (Lin et al., 2011) استهدفت دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وكل من حجم وموقع المنظمة، وبين الكفاءة الإدارية والاستغراق الوظيفي. توصلت إلى أن الافراد العاملين في منظمات صغيرة الحجم أقل استغراقاً في وظائفهم من العاملين في منظمات كبيرة الحجم كما أثبتت أنه لا يوجد تأثير لموقع المنظمة على الاستغراق الوظيفي وأوضحت أنه يوجد ارتباط إيجابي بين الكفاءة الإدارية والاستغراق الوظيفي .

دراسة (Elias & Mittal, 2011) أوضحت هذه الدراسة أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لدعم المشرف على الاستغراق الوظيفي حيث يتوسط هذا التأثير شعور الموظف بالرضا الوظيفي.

دراسة (الدمناوى، ٢٠١٣) سعت الدراسة إلى اختبار مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النجاح المهني والأمان الوظيفي والاستغراق الوظيفي للمديرين في مينائي دمياط وبورسعيد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم أبعاد النجاح المهني والأمان الوظيفي والاستغراق الوظيفي لعينة الدراسة.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة خلصت الباحثة إلى ما يلي :

١- الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة بعضها ركز على أربعة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة متمثلة في:

- الوعى الذاتى.
- الحكم المتوازن.
- القيم الاخلاقية.
- شفافية العلاقات.

والبعض الآخر أوضحت علاقة القيادة الجديرة بالثقة بالمتغيرات التالية:

الرضا الوظيفي ، الاجهاد العاطفي ، جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي.

٢- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية بعضها أوضح أبعادها المتمثلة في :

- عدالة التوزيع .

- عدالة العلاقات .

والبعض الآخر من الدراسات أوضح العلاقة بينها وبين المتغيرات التالية:

الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، النية لترك العمل ، الاغتراب في العمل ،
فعالية فريق العمل ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ضغوط صراع الدور .

٣- الدراسات التي تناولت الاستغراق الوظيفي ركزت على دراسة العلاقة بينه وبين
المتغيرات التالية:

الرضا الوظيفي ، جودة حياة العمل ، الاحتراق النفسي ، الالتزام التنظيمي ،
النجاح المهني ، حجم وموقع المنظمة ، الكفاءة الإدارية .

٤- توجد دراسات تناولت المتغيرات الأساسية للبحث من حيث علاقة بعضها
البعض بصورة منفردة .

١/٤ دراسات حاولت الربط بين القيادة والعدالة التنظيمية هي : (الكتبي ،

(٢٠٠١) (Dymek – Thompson , 2004) (Tatum et al. , 2003)

٢/٤ دراسات حاولت الربط بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي هي :

(Hassan ,2010) ، (عبد الغنى ، ٢٠١٢) .

٣/٤ دراسات حاولت الربط بين القيادة والاستغراق الوظيفي هي:
(Richardson & Vandenberg, 2005) (Carmli & Schaubroeck, 2007), (نجم، ٢٠١١).

٥- عدم وجود دراسات عربية أو أجنبية. في حدود علم الباحثة تناولت العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ومن ثم تسعى هذه الدراسة الحالية لسد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية ومتابعة للإتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية.

رابعاً : أهمية البحث

تظهر أهمية البحث على المستويين العلمي والعمل كما يلي:

الأهمية العلمية

- ١- يتناول هذا البحث موضوع القيادة الجديرة بالثقة والذي يعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ويعد نمطاً من الأنماط القيادية التي لها دوراً إيجابياً في مواجهة التحديات المعاصرة للمنظمات.
- ٢- إلقاء الضوء على موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.
- ٣- تناول البحث موضوع الاستغراق الوظيفي باعتباره يلعب دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- ٤- المساهمة في توفير مؤشرات هامة عن طبيعة العلاقة بين كل من القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية.

الأهمية العملية

١ - يقدم هذا البحث للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله مساعدة إدارة المستشفيات والمراكز الطبية في اختيار القادة الجديرين بالثقة ، الأمر الذى ينعكس إيجابياً على العدالة التنظيمية والاستفادة من تأثير تلك العلاقة على الاستغراق الوظيفى مما يساهم في تحقيق المزيد من النمو والتطور في أداء تلك المستشفيات والمراكز الطبية .

٢ - أن هذه الدراسة تطبق على المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة والتي تمثل إحدى المؤسسات العلمية المتميزة في مصر والشرق الاوسط الأمر الذى يؤكد على أهمية قطاع التطبيق وهذا بدوره يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد على زيادة فعالية العمل بالمستشفيات .

خامساً : تساؤلات البحث

يسعى هذا البحث إلى التوصل لإجابات عن الأسئلة التالية :

- ١ - هل يوجد ارتباط معنوى بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفى بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- ٢ - هل يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- ٣ - هل يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى عند توسيط العدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة ؟

سادساً : أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - تحديد نوع وقوة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .
- ٢ - قياس التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .
- ٣ - معرفة ما إذا كان التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الإستغراق الوظيفي يزداد عند توسيط العدالة التنظيمية ام لا .

سابعاً : فروض البحث

في ضوء الدراسات السابقة وتساؤلات البحث تم تحديد فروض البحث على النحو التالي:

- ١ - لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .
- ٢ - لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .
- ٣ - لا يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي عند توسيط العدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة .

ثامناً : أسلوب البحث :

ويتضمن كلا من متغيرات البحث وأساليب قياسها وأداة جمع البيانات، ومجتمع البحث والعينة، وأسلوب جمع البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، وأسلوب تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي :

١ - متغيرات البحث: تنقسم متغيرات البحث إلى ثلاثة متغيرات هي:

١/١ المتغير المستقل: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وسوف تعتمد على تلك الأبعاد التي حددها (Walumbwa at el., 2008)، (عجوة، ٢٠٠٩) والمتمثلة فيما يلي :

- الوعي الذاتي .
- الحكم المتوازن .
- القيم الاخلاقية .
- شفافية العلاقات .

٢/١ المتغير الوسيط : العدالة التنظيمية

وتعتمد الباحثة على تقسيم أبعاد العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد كما حددها (صديق، ٢٠٠٤)، (عياد، ٢٠٠٤)، (Niehoff & Noorman., 1993) والمتمثلة فيما يلي :

- عدالة التوزيع .

- عدالة الاجراءات .

- عدالة التعاملات .

٣/١ المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي

وسوف تتناول الباحثة الاستغراق الوظيفي على انه متغير ليس له أبعاد حيث لم تشر أى من الدراسات السابقة إلى وجود أبعاد للاستغراق الوظيفي ولكن أوضحت بعض المتغيرات الدالة عليه .

٢- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة بصفة اساسية على قائمة استقصاء تضمنت بعض العبارات التى تعبر عن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ، واعتمدت بصفة اساسية على الاستقصاء الذى وضعه (عجوة ، ٢٠٠٩) ، (walumbwa et al ., 2008) وأيضا تضمنت القائمة بعض العبارات التى تعبر عن العدالة التنظيمية معتمدة فى ذلك على الاستقصاء الذى وضعه كل (Niehoff & Norman., 1993)، (عياد، ٢٠٠٤) .

كما تضمنت القائمة بعض العبارات التى تعبر عن الاستغراق الوظيفي وقد اعتمدت الباحثة فى ذلك على المقياس الذى وضعه (kanugo , 1982)

٣- قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا α لقياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء نتائج الاختبار يوضحها الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)

نتائج اختبار ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (المستقل)		
الوعي الذاتي	٠,٨٣	٠,٩١
الحكم المتوازن	٠,٩٣	٠,٩٦
القيم الأخلاقية	٠,٧٦	٠,٨٧
شفافية العلاقات	٠,٨٧	٠,٩٣
أبعاد العدالة التنظيمية (الوسيط)		
عدالة التوزيع	٠,٨٥	٠,٩٢
عدالة الإجراءات	٠,٨١	٠,٩٠
عدالة التعاملات	٠,٨٩	٠,٩٤
المتغيرات التابعة		
الاستغراق الوظيفي	٠,٧٤	٠,٨٦

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :

- تراوحت قيمة معامل الثبات بين ٠,٧٤ كحد أدنى ، ٠,٩٣ كحد أقصى ، وهى قيم مقبولة وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة لأغراض البحث ويمكن الإعتماد عليها فى تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
 - تراوحت قيمة معاملات الصدق (الذى يمثل الجذر التربيعى لمعامل الثبات) بين ٠,٨٦ كحد أدنى ، ٠,٩٦ كحد أقصى وهى قيم مرتفعة مما يعنى صدق المقياس.
- لذا يتضح للباحثة أن نتائج الجدول السابقة تشير إلى الثقة فى أدوات القياس المستخدمة فى البحث.

٤- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث العاملين فى مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة الجامعة المنصورة ، الذى بلغ (٥١١٧) مفردة مقسمين إلى (٨١٣) هيئة طبية و(٤٣٠٤) هيئة تمريض ، ووفقا لجداول العينات فإن حجم عينة البحث يكون (٣٥٨) مفردة (بارزعة، ١٩٨٩) ويوضح الجدول التالى حجم المجتمع وحجم العينة ، حيث تم توزيع العينة على المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق وفقا للتوزيع المتناسب كما هو موضح فى الجدول رقم (٣).

**جدول رقم (٣)
مجتمع وعينة البحث**

م	المستشفى أو المركز الطبى	حجم المجتمع	حجم العينة	هيئة طبية	هيئة تمريض
١	مستشفى المنصورة الجامعى	٢٢٨١	١٦٠	١٩	١٤١
٢	مستشفى الطوارئ الجامعى	٥٨٥	٤١	٣	٣٨
٣	مستشفى الأطفال الجامعى	٥٧٣	٤٠	٧	٣٣
٤	مستشفى الباطنة التخصصى	٣١٨	٢٢	٣	١٩
٥	مستشفى الطلبة الجامعى	١٦٠	٢٠	١١	٩
٦	مراكز أمراض الكلى والمسالك البولية	٥٢٠	٣٦	٨	٢٨
٧	مركز طب وجراحة العيون	٢١٢	١٥	٥	١٠
٨	مركز جراحة الجهاز الهضمى	١٨٩	١٣	١	١٢
٩	مركز الأورام	١٦٠	١١	١	١٠
	الإجمالى	٥١١٧	٣٥٨	٥٨	٣٠٠

المصدر : إعداد الباحثة فى ضوء النشرة الإحصائية عن العام الجامعى (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم القرار العدد (٣٣) جامعة المنصورة.

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة من الهيئة الطبية (٩٣٪) وهيئة التمريض (٧٢٪) بنسبة استجابة إجمالية للعينة ككل مقدارها (٧٥,٤ ٪) تقريباً كما تم إختيار مفردات العينة فى المستشفيات والمراكز الطبية موضع التطبيق بصورة عشوائية.

٥ - أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الأسلوبين التاليين:

١/٥ - أسلوب الدراسة المكتبية: ويهدف هذا الأسلوب إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد إطار نظري لموضوع ومتغيرات البحث

٢/٥ - أسلوب الدراسة الميدانية: ويهدف هذا الأسلوب إلى جمع البيانات اللازمة لمعرفة آراء وإتجاهات العينة المبحوثة حول أثر توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي ، وذلك من خلال إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء التي سيتم توزيعها على العينة المبحوثة

٦ - البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها

١/٦ - البيانات الثانوية: وتتمثل تلك البيانات في الدراسات والبحوث السابقة والمراجع الأجنبية والعربية ذات الارتباط بموضوع الدراسة، وأيضا الأبحاث والدراسات التي ساهمت في بلوره اسئلة الدراسة وصياغة فروضها وأهدافها ، وكذلك صياغة الجانب النظري للدراسة ، بالإضافة إلى السجلات والتقارير التي توفر كافة البيانات والمعلومات عن العاملين في مجال الرعاية الصحية من الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة .

٢/٦ - البيانات الأولية: وهي البيانات الميدانية والتي تتمثل في قائمة الاستقصاء المصممة للتعرف على متغيرات القيادة الجديرة بالثقة ، ومتغيرات العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث

٧- أساليب تحليل البيانات

لإثبات مدى صحة أو خطأ فروض البحث فقد استخدمت الباحثة عددا من الأساليب الإحصائية التي تناسب البيانات التي تم جمعها وتشمل ما يلي :

أ- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لبيان التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.

ب- معامل ارتباط بيرسون وذلك لبيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.

ج- برنامج تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية (AMOS) وتستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وقد تم إجراء التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS For Windows

تاسعا : نتائج البحث

تعرض الباحثة نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

١- الإحصاء الوصفي للبيانات

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية على أساس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كما يلي

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الذاتي	٢,٨١	٠,٣٧
الحكم المتوازن	٣,١٣	٠,٣٤
القيم الأخلاقية	٣,٣١	٠,٣٥
شفافية العلاقات	٣,٢١	٠,٣٠
العدالة التنظيمية	٣,٢٩	٠,٣٥
الإستغراق الوظيفي	٣,١٠	٠,٣٦

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

- أن متوسطات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتراوح ما بين ٢,٨١ ، ٣,٣١ درجة على درجات مقياس ليكرت وهذه المتوسطات تشير إلى ان درجة توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالمستشفيات محل الدراسة تعتبر متوسطة فقد بلغ أكبر متوسط حسابي ٣,٣١ ويتعلق ببعد القيم الأخلاقية ، يليه شفافية العلاقات بمتوسط ٣,٢١ ، ثم الحكم المتوازن بينما كان أقل متوسط وقدره ٢,٨١ لبعد الوعي الذاتي.

- بلغ المتوسط للعدالة التنظيمية ٣,٢٩ درجة على مقياس ليكرت وهذا يشير إلى أن مستوى العدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة متوسط.
- بلغ المتوسط الحسابي للإستغراق الوظيفي ٣,١٠ درجة على مقياس ليكرت وهذا يشير إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى مفردات الدراسة متوسط.

٢- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وتم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون وذلك لاختبار صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه :

«لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة».

وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوعي الذاتي	الحكم المتوازن	القيم الأخلاقية	شفافية العلاقات	العدالة التنظيمية	الاستغراق الوظيفي
الوعي الذاتي	١					
الحكم المتوازن	**٠,٣٥٦	١				
القيم الأخلاقية	٠,٠١٩	**٠,٧٢٥	١			
شفافية العلاقات	**٠,٨٣٢	**٠,٧٥٩	**٠,٧٨١	١		
العدالة التنظيمية	**٠,٧٥٨	**٠,٩٢٦	**٠,٥٧٤	**٠,٧٥٤	١	
الاستغراق الوظيفي	**٠,١٨٧	**٠,٨٨٩	٠,٨٢١	**٠,٩٠٦	**٠,٧١٢	١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) مايلي:

١- وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين العدالة التنظيمية وكان أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ارتباطاً بالعدالة التنظيمية هو بعد الحكم المتوازن بنسبة (٠,٩٢٦) ويليها بعد الوعي الذاتي بنسبة (٠,٧٥٨) ثم بعد شفافية العلاقات بنسبة (٠,٧٥٤) وأخيراً بعد القيم الأخلاقية بنسبة (٠,٥٧٤).

٢- وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الاستغراق الوظيفي وكان أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ارتباطاً بالاستغراق الوظيفي هو بعد شفافية العلاقات بنسبة (٠,٩٠٦) ويليها بعد الحكم المتوازن بنسبة

(٠,٨٨٩) ثم بعد القيم الأخلاقية بنسبة (٠,٨٢١) وأخيراً بعد الوعي الذاتي بارتباط طردي ضعيف (٠,١٨٧) .

٣- وجود ارتباط إيجابي معنوي بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة كل من (Hassan, 2010) (paoline&lambert,2011)، (عبد الغنى، ٢٠١٢) .

ومن النتائج الإحصائية السابقة يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة الأمر الذي

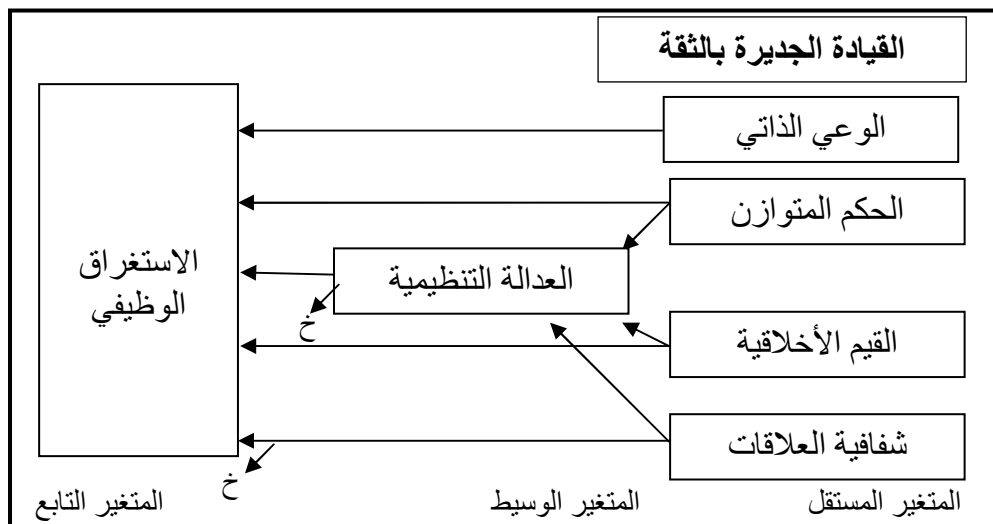
يؤكد ثبوت خطأ الفرض الأول من فروض البحث

٣- قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي

ولقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة (المتمثلة في أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) والمتغير الوسيط (المتمثل في العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (المتمثل في الاستغراق الوظيفي) قامت الباحثة بصياغة النموذج الموضح في الشكل رقم (١)

شکل رقم (۱)

النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة



خ: تشير إلى الخطأ العشوائي
المصدر : من إعداد الباحثة

وقد قامت الباحثة بإستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS Ver . 18) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج ، وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج ثم استخدام طريقة الارحجية العظمى (Maximum Likelihood)

وثبت معنوية النموذج ككل حيث تبين ما يلي :

١- أن الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) Root Mean square Residual بلغ ٠,٠٠٧ والمعروف أنه كلما انخفضت القيمة " اقتربت من الصفر " كلما كان النموذج معنوياً

٢- ان جودة النموذج (Goodness of Fit Index(GFI) قد بلغت ٠,٩٦، والمعروف أنه كلما إرتفعت القيمة واقتربت من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً.

أ) دراسة التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي:

تم صياغة الفرض الثاني للبحث والذي ينص على أنه :

«لا يوجد تأثير معنوى مباشر لإبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة» وقد تم اختبار هذا الفرض باستخدام أداة التحليل (AMOS)، الجدول رقم (٦) يوضح نتائج هذا التحليل

جدول رقم (٦)

التاثيرات المباشرة لابعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي

م	المسار المباشر	قيمة معامل المسار
١	الوعى الذاتى ← الاستغراق الوظيفي	٠,١٥٣**
٢	الحكم المتوازن ← الاستغراق الوظيفي	٠,٥٦٣**
٣	القيم الاخلاقية ← الاستغراق الوظيفي	- ٠,١٥٩**
٤	شفافية العلاقات ← الاستغراق الوظيفي	٠,٢٥٤**

(**) معنوية عند مستوى (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٦):

- ١- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي، حيث كانت جميع معاملات المسار معنوية عند مستوى ٠,٠١، ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثة بأن توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة يساعد على خلق مناخ إيجابي للمنظمة يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق الرفاهية للزملاء والمرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى إندماج الافراد في وظائفهم واستغراقهم فيها .
- ٢- أن أكثر ابعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الاستغراق الوظيفي هو بعد الحكم المتوازن ، يليه شفافية العلاقات ، ثم الوعي الذاتى . ويرجع ذلك من وجهه نظر الباحثة الى أن معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب طرف آخر يجعل الفرد في حالة تجاوب نفسى مع العمل بما ينعكس ذلك على استغراقه في وظيفته.
- ٣- وجود تأثير معنوي سلبى للقيم الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي وتفسر الباحثة ذلك بأن تصرفات القائد وفقا للقيم والمعتقدات التى يؤمن بها قد لا تتفق مع قيم ومعتقدات المرؤوسين الأمر الذى يؤثر سلبيا على استغراقهم وظيفيا، هذا وقد أشارت دراسة (Laschinger et al., 2012) إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبى مباشر على ثقافة التمرد في مكان العمل ومن ثم على الاستغراق الوظيفي .

ومن النتائج الإحصائية السابقة يتضح وجود تأثير معنوى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى بالمستشفيات ، محل الدراسة وهذا

يؤكد ثبوت خطأ الفرض الثانى من فروض البحث

ب) دراسة التأثيرات غير المباشرة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الإستغراق الوظيفى عند توسيط العدالة التنظيمية

ولمعرفة ما إذا كان التأثير المعنوى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الأستغراق الوظيفى يزداد عند توسيط العدالة التنظيمية أم لا ، تم صياغة الفرض الثالث للبحث والذي ينص على أنه:

«لا يزداد التأثير المعنوى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى عند توسيط العدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة»

ولاختبار هذا الفرض تم حساب التأثيرات الكلية لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى، ومقارنتها بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والجدول التالى رقم (٧) يوضح هذه التأثيرات.

جدول رقم (٧)

ملخص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لابعاد القيادة الجديرة بالثقة على
الاستغراق الوظيفي

المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة)	المتغير التابع	معامل Beta في حالة التأثيرات المباشرة	معامل Beta في حالة التأثيرات غير المباشرة	معامل Beta في حالة التأثيرات الكلية
الوعي الذاتي	الاستغراق الوظيفي	* * ٠,١٥٣	٠,٠١٨	* * ٠,١٧١
الحكم المتوازن		* * ٠,٥٦٣	٠,٠١١	* * ٠,٥٧٤
القيم الأخلاقية		* * ٠,١٥٩-	٠,٠٣١-	* * ٠,١٢٨-
شفافية العلاقات		* * ٠,٢٥٤	٠,٠٣٨	* * ٠,٢٩٢

(***) مستوى المعنوية (٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١- أن التأثير الكلي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات) على الاستغراق الوظيفي أكبر من التأثير المباشر، الأمر الذي يدل على أن إدخال العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي يؤدي لزيادة تأثير هذه الأبعاد الثلاثة على الاستغراق الوظيفي.

٢- أن توسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي قد قلل من التأثير المعنوى السلبي لبعد القيم الأخلاقية على الاستغراق الوظيفي.

ومن النتائج الإحصائية السابقة يتضح زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق عند توسيط العدالة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة وهذا

يؤكد ثبوت خطأ الفرض الثالث جزئياً

عاشراً : ملخص النتائج والتوصيات

١- النتائج:

استهدف هذا البحث التعرف على مدى تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العدالة التنظيمية، تحديد مدى تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفي، وتحديد طبيعة تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي

وقد أسفرت نتائج البحث واختبار فروضه عما يلي :

١- أن درجة توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالمستشفيات محل الدراسة متوسطة، وأيضاً مستوى العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بتلك المستشفيات محل الدراسة متوسطة أيضاً.

٢- نتائج اختيار الفرض الأول من فروض البحث أوضحت:

١/٢ - أنه يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين كل من العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .

٢/٢ - أنه يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة .

- ٣- نتائج اختبار الفرض الثانى من فروض البحث أظهرت ما يلى .
- ١/٣ - وجود تأثير معنوى مباشر لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على الاستغراق الوظيفى بالمستشفيات محل الدراسة.
- ٢/٣ - أن أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً فى الاستغراق الوظيفى هو بعد الحكم المتوازن، يليه شفافية العلاقات، ثم بعد الوعى الذاتى.
- ٣/٣ - وجود تأثير سلبى معنوى لبعد القيم الأخلاقية على الاستغراق الوظيفى
- ٤- نتائج إختيار الفرض الثالث من فروض البحث أسفرت عن أنه يزداد التأثير المعنوى لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة فى الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، الوعى الذاتى على الاستغراق الوظيفى عند توسيط العدالة التنظيمية فى حين يقل التأثير السلبى لبعد القيم الأخلاقية على الاستغراق الوظيفى عند توسيط العدالة التنظيمية.
- ٢- التوصيات :**
- وفى ضوء النتائج التى توصل إليها البحث يمكن إنجاز أهم توصيات هذا البحث فيما يلى:
- ١- نظراً لوجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فيجب تناولها كنموذج كامل للقيادة إلى جانب تناولها كمجموعة من الأبعاد.
- ٢- توصى الباحثة إدارة المستشفيات (من خلال إدارة الموارد البشرية) الاهتمام الدائم بتوفير معايير موضوعية لاختيار القادة الذين تتوفر فيهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

٣- ضرورة إهتمام إدارة المستشفيات بالحاق من يتولون مراكز قيادية بدورات تدريبية تستهدف:

١/٣- تنشيط الحكم المتوازن لديهم.

٢/٣- وضوح وشفافية العلاقات بينهم وبين تابعيهم.

٣/٣- دعم وتشجيع الوعي الذاتى لدى هؤلاء القادة.

٤/٣- تحقيق التوافق بين القيم الأخلاقية لكل من القادة والتابعين.

٤- حث إدارة المستشفيات على إعادة هيكلة نظم الحوافز والمكافآت بما يسمح للعاملين (قادة أو تابعين) بالاحساس بالعدالة التنظيمية.

٥- إجراء المزيد من الدراسات لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفى فى مجالات تطبيقية أخرى صناعية وخدمية.

٦- الحرص على توفير أسس ومعايير ثابتة لتحديد رواتب العاملين داخل الدرجة الوظيفية الواحدة حتى يوفر ذلك الاحساس بالعدالة التوزيعية وهذا ينعكس على الارتقاء بمستوى الاستغراق الوظيفى الخاص بهم.

٧- سعى إدارة المستشفيات إلى تقديم المبررات الكافية حيال اتخاذها أى قرار تعيين أو ترقية أو مكافأة.

٨- الحرص الدائم على عقد لقاءات وإجتماعات دورية بين القادة والتابعين وذلك لمناقشة أى سياسات أو إجراءات مستخدمة أو ما يواجهه العاملين من مشاكل

الأمر الذى ينعكس بدوره على تنمية الإحساس لدى العاملين بإهتمام قادتهم بهم مما يؤثر على مستوى إستغراقهم الوظيفى .

٩- أظهرت الدراسة التأثير الإيجابى للعدالة التنظيمية كوسيط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة والاستغراق الوظيفى كمتغير تابع ، وهذا يؤكد على ضرورة وحتمية تحقيق العدالة التنظيمية للعاملين .

مقترحات لبحوث مستقبلية

- ١- دراسة توسيط جودة حياة العمل فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفى .
- ٢- دراسة توسيط الإبداع التنظيمى فى العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفى .
- ٣- دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات .
- ٤- أثر العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفى على الأداء التنظيمى .
- ٥- دراسة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية وأثر ذلك على فعالية أداء المنظمات .
- ٦- دراسة أثر العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية على الإبداع الإداري .

المراجع

المراجع العربية:

- ١- أبوتايه - بندر كريم (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م ٢٠، ع ٤.
- ٢- العطوى - عامر على حسين (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لأداء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، م ١، ع ١.
- ٣- كنعان - نواف (١٩٩٥)، القيادة الإدارية، عمان مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- ٤- قاسم - مرفت إبراهيم راشد (٢٠١١)، أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس م ٢، ع ٣.
- ٥- عجوة - أحمد محمد فتحى (٢٠٠٩)، القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة. جامعة المنصورة م ٣٣، ع ٢.
- ٦- المغربى - عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة. جامعة الزقازيق، م ٢٦، ع ٢.

- ٧- المغربى - عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية.
- ٨- صديق - محمد جلال سليمان (٢٠٠٤)، أثر إدراك العدالة التنظيمية على فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة. جامعة الزقازيق، م ٢٦، ع ١.
- ٩- الكتبى - محسن على (٢٠٠١)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات قطاع الأعمال العام الصناعية بمحافظه الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة المنصورة، م ٢٥، ع ١.
- ١٠- نجم - عبد الحكيم أحمد (٢٠٠١)، العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، م ٢٥، ع ٢.
- ١١- _____ (٢٠١١)، العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظه الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة. جامعة المنصورة، م ٣٥، ع ٢.
- ١٢- عريشه - محمد محمد (١٩٩٣)، محددات الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة. جامعة المنصورة م ١٧، ع ٢.

- ١٣ - حسانين - جاد الرب عبد السميع (٢٠٠٤)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة. جامعة الزقازيق م ٢٦، ع ١.
- ١٤ - الخشروم - محمد (٢٠١٠)، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد. جامعة حلب م ٢٦، ع ٢.
- ١٥ - عبد الغنى - شياء عبد الغنى محمد (٢٠١٢)، أثر ابعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- ١٦ - الدمنawy - زينب المتولي (٢٠١٣)، توسيط الأمان الوظيفي في العلاقة بين النجاح المهني والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على المديرين في مينائي دمياط وبورسعيد رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- ١٧ - عياد - خالد محمود فهمي (٢٠٠٤)، أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على قطاع الضرائب بمحافظة الدقهلية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- ١٨ - بازرعة - محمود صادق (١٩٨٩)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الخامسة.
- ١٩ - النشرة الإحصائية عن العام الجامعي (٢٠٠٧-٢٠٠٨) الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، ع ٣٣ جامعة المنصورة.

المراجع الأجنبية:

1. Adams, J.S. (1963). Towards an Understanding of Inequity, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol. 67, No. 5.
2. Aryee, S., & Chen, Z.X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. **Journal of Business Research**, Vol. 59, No. 7.
3. Avolio, B. J., & Gradner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16.
4. Ayers, J.P. (2010). Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment. (Ph.D). **Walden University**.
5. Beugre D, (1998) Implementing Business process Reengineering the role of organizational justice , **the journal of Applied Behavioral science** , vol.34,No.3.
6. Carmeli & schaubroeck , (2007) , " the influence of leaders and other referents normative expectations on individual involvement in creative work " **the leadership Quarterly**, Vol.18 .
7. Chen, C. C. (2010), "The Mediating Effect of Employees' Experience of Inclusion and the Moderating Effect of Individual Work Values on the Relationship of Authentic Leadership Style and Organizational Commitment", **Ph. D. Dissertation** (University of San Diego).
8. Chiu & Isai. ,(2006) " Relationships among burnout , job involvement , and organizational citizenship behavior", **the journal of psychology** , Vol. 140, No. 6.
9. Dymek- Thompson , (2004) " Teachers perceptions of organizational Justice as it relates to leader behavior " **Ph . D Dissertation** . University of Connecticut ,
10. Giallonardo , et al., (2010) " Authentic leadership of preceptors : predictor of new graduate nurses work engagement and job satisfaction," **journal of Nursing Management** , Vol. 18 ,No .8.
11. Giallonardo, L., et al., (2010). "Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction", **Journal of Nursing Management**, Vol. 18.

12. Hassan, S. (2010). Fair treatment, job involvement, and turnover intention of professional employees in government: The importance of organizational identification as a mediator. **(Ph.D). state university** of New York at Albany.
13. Jamaludin. Z , (2009) , " perceived organizational justice and its impact to the development of commitments : A Regression Analysis", **World Journal of Management** , Vol. 1, No .1
14. Janssen, o, (2003) " innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co. worker " **journal of occupational and organizational psychology**, Vol.76.
15. Kanungo, R. N. (1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 30, No. 1.
16. Karriker. H.J, (2005) , "organizational justice and organizational citizenship behavior : A mediated Multi – Focimodel" **M.sc. thesis** . Verginia Commonwealth university.
17. Laschinger s et al., (2012) , "the influence of authentic leadership on newly graduated nurses experiences of workplace bullying , burnout and retention outcomes : Across – sectional study " **international journal of nursing studies** . Vol.49.
18. Lee. H.R , (2000) , " An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader member exchange and job satisfaction , organizational commitment , and turnover intentions in the lodging industry , **Ph .D. Dissertation** , Virginia polytechnic and state University .
19. Lin et al., (2011) " the relationship between job involvement and school administrative effectiveness as perceived by administration teachers", **Management in Education**, Vol. 25 ,No.3.
20. Niehoff, B.P & Moorman, R.H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of management journal**, Vol. 36, No. 3.
21. Paoline, E.A., & Lambert, E.G. (2011). Exploring Potential Consequences of Job Involvement Among Jail Staff. **Criminal Justice Policy Review**
22. Paullay, et al., (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 2 .

23. Peterson J, et al., (2013) "the relationship between authentic leadership and follower job performance . the mediating role of follower positivity in extreme contexts" **the leadership quarterly** , Vol. 23, No. 3.
24. Rego A, et al., (2013) , "Are authentic leaders associated with more virtuous committed and potent teams ? " **the leadership Quarterly**, Vol. 24 .
25. Richardson A, & Vandenberg j. (2005) integating Managrial perceptions and transformational leadership into awork unil level model of employee involvement", **journal of organizational Behaviors** , Vol.26 .
26. Robbins, S.P. (1998). Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications. (5th ed). **Prentice-Hall**.
27. Saal, F, E., & Moore, S.C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 1.
28. Samad S,(2006) procedural and distributive justice Differential effects on employees work outcomes ' **the Business Review**, Vol.5, No.2.
29. Shadur A, et al., (1999) " the relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement The importance of support ,"**Group & organization mangment**, Vol. 24 ,No. 4.
30. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to Authentic leadership development", **The Leadership Quarterly**, Vol. 16.
31. Shelton . K . (2008) , "Authentic leaders Add value " **leadership Excellence** , Vol.2 , No .2
32. Tatum. B,et al., (2003), " The leader ship , decision making and organizational justice " **Mamgement Decision** , Vol.41, No .10.
33. Thornhill, K. L., (2011). "Authenticity and Female Leaders: A Qualitative Study Exploring the Leadership Practice of Female University Administrators", **Ph. D. Dissertation** (University of Colorado State).
34. Walumbwa O. et al., (2008) , "Authentic leadership Devolpment and validation of a theory – Based Measure " **journal of management** , Vol.34, No.1.

35. Walumbwa, F. O., et al., (2010). "Psychological processes linking Authentic leadership to follower behaviors", **The leadership Quarterly**, Vol. 21.
36. Walumbwa, F. O., et al., F. (2011). "Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers", **Organizational Dynamics**
37. Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2009). "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff", **Journal of Leadership Studies**, Vol. 3, No. 2.
38. Wong, C. A., et al., (2010). "Authentic leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions of Care Quality", **Journal of Nursing Management**, Vol. 18.



بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم/

الأخت الكريمة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان

»
توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي

و تمثل هذه الاستمارة جزءاً أساسياً من إتمام هذا البحث وإنجازه بصورة سليمة و
المطلوب من سيادتكم التعبير عن رأيكم بكل صدق وشفافية، لما لذلك من أهمية في
الخروج بنتائج واقعية ، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

و تفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحثة



أولاً: استقصاء القيادة الجديرة بالثقة

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية بحث توضح رأيك فيها

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
(أ) الوعي الذاتي:					
١- القائد يصف بدقة كيف يرى الآخرون إمكاناته و قدراته.					
٢- القائد يسعى لبحث ردود أفعال الغير لتحسين التفاعلات معهم.					
٣- يعرف القائد الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله فيما يتعلق بالموضوعات و القضايا الهامة.					
٤- يُظهر القائد فهمه لتأثير تصرفات معينة على الآخرين.					
(ب) الحكم المتوازن:					
٥- القائد يلتمس الآراء التي تختلف بشدة مع أدائه لمهامه الوظيفية.					
٦- يسعى القائد في تحليل البيانات المتاحة و ذات العلاقة قبل اتخاذ القرار.					
٧- يحرص القائد على الاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.					
(ج) القيم الأخلاقية:					
٨- يحرص القائد على أن يُبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.					
٩- يحرص القائد على اتخاذ القرارات معتمداً على قيمه التي يؤمن بها.					
١٠- يسعى القائد لاتخاذ القرارات بناءً على معايير السلوك الأخلاقي.					
١١- يحرص القائد على أن التابعين يعملون بالوظائف التي تتفق مع قيمهم.					

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
(د) شفافية العلاقات:					
١٢- يوضح القائد بدقة ماذا يعني أو يقصد .					
١٣- يخبر القائد التابعين بالحقائق و إن كانت صعبة.					
١٤- يُصرح القائد بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.					
١٥- القائد يحرص على تشجيع الجميع للتعبير عن آرائهم و ما يدور في أذهانهم.					
١٦- يُظهر القائد الانفعالات التي تبين مشاعره و أحاسيسه.					

توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي..
د/ نوال محمود النادي صبح

ثانياً: استقصاء العدالة التنظيمية :

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية بحيث توضح رأيك فيها

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
(أ) عدالة التوزيع:					
١- أشعر أن مسؤوليات العمل الخاص بي مناسبة.					
٢- أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر يتناسب مع خبراتي.					
٣- أتساوى في دخلي مع دخل من يعملون في وظائف مماثلة في مستشفيات أخرى.					
٤- دخلي يتساوى مع دخل زملائي الذين يعملون في وظيفة مماثلة في المستشفى الذي أعمل به.					
٥- اجري الذي أحصل عليه يتناسب مع مستوي تعليمي.					
٦- اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع ما أقدمه من جهد.					
٧- بعض زملائي في المستشفى يحصلون على دخل أعلى مما يستحقون.					
(ب) عدالة الإجراءات:					
٨- تطبق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.					
٩- يتم اتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.					
١٠- يتم السماح للموظف بإبداء رأيه عند اتخاذ القرار المتعلق بعمله.					
١١- يوجد حرص كامل على جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعمل.					
١٢- الحرص على شرح و تبرير القرارات و الرد على استفسارات العاملين عن تلك القرارات.					

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
(ج) عدالة التعاملات:					
١٣- عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي بكل الود والاهتمام.					
١٤- يُسمح لي بمعارضة القرارات التي يصدرها المدير.					
١٥- يُسمح لي بمناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على عملي.					
١٦- يحرص المدير على الاهتمام بمصلحتي كموظف عند اتخاذ أي قرار متعلق بعملي.					
١٧- يتم تدبير القرارات الخاصة بالوظيفة التي أعمل بها من قبل الإدارة.					
١٨- يتعامل معي المدير باحترام وكرامة عند اتخاذ أي قرار متعلق بوظيفتي.					

ثالثاً: استقصاء الاستغراق الوظيفي:

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية بحيث توضح رأيك فيها:

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
١- تعد وظيفتي جزءاً هاماً من حياتي.					
٢- احرص على التحكم في الأمور التي تؤثر على وظيفتي.					
٣- تتركز معظم اهتماماتي في وظيفتي.					
٤- اشعر دائماً بالخوف و القلق على عملي.					
٥- لا أفكر في ترك عملي الحالي.					
٦- لا أرغب في وجود نظام للتقاعد المبكر عن العمل.					

توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي..
د/ نوال محمود النادي صبح

العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
٧- من الصعب أن انتقل إلى وظيفة أخرى في مكان آخر.					
٨- أشعر بالأمان على مستقبلي الوظيفي.					
٩- من الصعب أن أفقد وظيفتي.					
١٠- لا أشعر بالقلق من فقد وظيفتي.					

