



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين  
القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي:

دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد

**Examining The Mediating role of Organizational Cynicism in  
the Relationship between Ethical Leadership and Job  
Discipline:**

**A Field study applied to Hospitals of the Comprehensive  
health Insurance System in Port Said**

الباحث

د. محمد عارف عبده عارف

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

[drmohamedaref@gmail.com](mailto:drmohamedaref@gmail.com)

2024-3-6	تاريخ الإرسال
2024-3-13	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## ملخص البحث:

استهدف البحث قياس أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق الدور الوسيط للتهكم التنظيمي من وجهة نظر الهيئة الطبية (أطباء، تمريض) في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد. ولتحقيق هدف البحث صمم الباحث قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية حجمها (325) مفردة من (6) مستشفيات تابعة لهيئة التأمين الصحي الشامل.

وأُسفرت نتائج البحث لمجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي بين بُعد السمات الإنسانية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، وأثر سلبي بين بُعد السمات الإدارية، السمات الشخصية) والانضباط الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بين بُعد السمات الإنسانية والتهكم التنظيمي، وأثر سلبي بين بُعد السمات الإدارية، السمات الشخصية) والتهكم التنظيمي. كما توصلت النتائج إلى وجود أثر سلبي بين أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي) والانضباط الوظيفي.

وأخيراً، أظهرت النتائج بوجود أثر غير مباشر-بالإضافة للأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق التهكم التنظيمي كمتغير وسيط؛ حيث أثبتت النتائج أن دخول التهكم التنظيمي بصفته متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي كان له تأثير سلبي كبير على هذه العلاقة، حيث يعمل التهكم التنظيمي على الحد من الأثر الإجمالي للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، التهكم التنظيمي، الانضباط الوظيفي، مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد.



## **Abstract:**

**The Research aimed to measure impact of Ethical Leadership on Job Discipline through the mediating role of Organizational Cynicism from the point of view of the Medical Staff (doctors, nurses) in the Hospitals of the Comprehensive Health Insurance System in Port Said. To achieve the goal of the research, the researcher designed a survey list as a tool for collecting data. They designed a survey list as a data measurement tool, as researchers found a large group of (325) individual diagnostic indicators from (6) Hospitals affiliated with the Comprehensive Health Insurance Authority.**

**The Results of the Research led to a set of Results, the most notable of which are: a Positive effect between the dimension of Human Traits as one of the dimensions of Ethical Leadership and Job Discipline, and a negative effect between the dimensions (Administrative traits, Personal traits) and Job Discipline. The Results also indicated that there was a positive effect between the Human Traits dimension and Organizational Cynicism, and a negative effect between the dimensions (Administrative Traits, Personal Traits) and Organizational Cynicism. The results also found a negative effect between the dimensions of Organizational Cynicism (Cognitive Cynicism, Behavioral Cynicism, and Affective Cynicism) and Job Discipline.**

**Finally, The Results showed an indirect effect - in addition to the direct effect of Ethical Leadership on Job Discipline - through Organizational Cynicism as a mediating variable. The results demonstrated that the inclusion of Organizational Cynicism as a mediating variable in the relationship between Ethical Leadership and Job Discipline had a significant negative impact on this relationship, as Organizational Cynicism works to reduce the overall impact of Ethical Leadership on Job Discipline.**

**Keywords: Ethical Leadership, Organizational Cynicism, Job Discipline, Hospitals of the Comprehensive Health Insurance System in Port Said.**

## مقدمة البحث:

في ظل التغيرات البيئية وتعقيدات الحياة الوظيفية، والفجوة بين التوقعات الفردية المأمولة والمحقة فعلياً، حيث تؤكد الشواهد أن بعض المنظمات تعمل للهيمنة على مصالح الآخرين بطريقة أنانية لتحقيق مصالحها الذاتية بممارسة الابتزاز الإداري؛ مما أدى إلى زوال مصداقيتها أمام مرفوسيهها. كل ذلك أسهم في خلق مشاعر سلبية وتوتر وتدمير وسخط لدى العاملين، مما قد يتسبب في أحداث انهيار وإرهاق نفسي وجسدي لدى العاملين وظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي.

أضف إلى ذلك التحديات المعاصرة والقيادة غير الأخلاقية لبعض منظمات الأعمال؛ التي أدت إلى العديد من الفضائح مثل فضائح شركة هايديلنا، وشركة الترا فيجن، وأثر ذلك على ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي، وانخفاض مستوى الانضباط الوظيفي، مما استوجب على المنظمات البحث عن الحل الأمثل لذلك. ويعتقد الباحث أن القيادة الأخلاقية إحدى الأساليب المستخدمة لحل أزمة القيادة المعاصرة لإيجاد معنى حقيقي للعمل، وبناء علاقات إنسانية وتعاونية مع العاملين داخل المنظمة والمتعاملين معها، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وتعزيز المناخ الأخلاقي الشامل.

كما أصبح الانضباط الوظيفي ضرورة من ضروريات حياة المنظمة، ومن دونه لا تستطع ضمان إنجاز خططها وأهدافها؛ لذلك فإن الانضباط شكّل نوعاً من أنواع أخلاقيات العمل فهو يضبط سلوك الأفراد في ميدان العمل على مستوى جميع أنشطة المنظمة، ويؤدي الالتزام بسلوك الانضباط بتقليل الخسائر واكتشاف نقاط القصور ومحاولة علاجها، وتعديل الانحرافات في العمل قبل تفاقمها بالإتقان ومحاسبة النفس باستمرار والحرص على أداء دوره بروح من المسؤولية، والإخلاص والولاء والانتماء الروحي للمنظمة، وحب الآخرين، والتعاون، والإيجابية؛ هذا كله يعد من ضمن الدعائم الأخلاقية لبناء الشخصية لتكوين السلوك الرشيد المتمثل بالانضباط الوظيفي، بعيداً عن العقاب بل يتعلق بخلق بيئة عمل آمنة ومتناغمة (Forseth,2023,1).

وبالنظر إلى البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بمتن البحث، يلاحظ أنها وجهت جزءاً من اهتماماتها لدراسة أثر القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي (Qian & Jian, 2020؛ Nemr & Liu, 2021؛ Abdelgalil, 2022؛ Anand, et al, 2023)، في حين تناولت بعض البحوث أثر التهكم التنظيمي على الأبعاد الفرعية للانضباط الوظيفي (Molaie, et al, 2020؛ Tutar, et al, 2021؛ Wang, et al, 2023؛ Mishra, et al, 2023)، كما توجد مجموعة من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي (Islam, et al, 2020؛ Monga, et al, 2020؛ Zaim, et al, 2022؛ Pakizekho, 2022؛ Elmaghraby, et al, 2023).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المكتبات الأجنبية تزخر بموضوعات القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، إلا أن هذه البحوث لم تتناول أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق الدور الوسيط للتهكم التنظيمي؛ ولقد جاء هذا البحث لاستكمال بعض هذه الجوانب، بالإضافة لحدثة مجال التطبيق، وهي منظومة التأمين الصحي الشامل الذي بدأ تطبيقه ببورسعيد في أواخر عام 2019م على بعض المستشفيات، حتى وصلت إلى (8) مستشفيات عام 2023م؛ ولتحقيق ذلك سيتم استعراض الإطار النظري لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية والعلاقة بينهما انطلاقاً من البحوث السابقة، يتبعه مشكلة وأهداف وأهمية البحث واختبار فروضه، للوصول لأهم النتائج والتوصيات.



## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذه الجزئية سيتم عرض الإطار النظري طبقاً لتسلسل عنوان البحث إلى أربع محاور رئيسية؛ المحور الأول للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، أما المحور الثاني للمتغير الوسيط (التهكم التنظيمي)، يليه المحور الثالث للمتغير التابع (الانضباط الوظيفي)، ثم المحور الرابع فقد خصص لتحليل العلاقة المحتملة بين متغيرات البحث باستعراض البحوث والدراسات السابقة، وعليه سيتم استعراضها على النحو التالي:

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي المتعلق بالقيادة الأخلاقية:

#### أ- مفهوم القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

لقد حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين في العمل الإداري، وذلك لما لها من تأثير هام على الأداء الوظيفي للعاملين، والإبداع والابتكار، والثقة في القيادة والرؤساء، وسلوكيات المواطنة، وتدنيه انحراف العاملين،... الخ.

حيث تعد القيادة الأخلاقية مقوماً هاماً لنجاح المنظمات وبقائها، فالسلوك الأخلاقي والتوجه بالقيم في مكان العمل مطلب حيوي لزيادة رغبة العاملين وقدرتهم على العمل باعتبارهم الأصول الحقيقية للمنظمات (Islam, et al, 2023, 2)؛ لذلك فقد تزايدت الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في المنظمات المعاصرة لتطبيق معايير الشفافية والنزاهة المؤثرة على الانضباط الوظيفي، وتفعيل إجراءات محاربة التهكم التنظيمي الذي صار سرطانياً يهدد قيم المنظمات؛ مما تطلب استمرار البحوث الإدارية في إرساء واستكشاف القواعد الفكرية والفلسفية للقيادة الأخلاقية إلى الآن.

ومن هذا المنطلق يسرد الباحث بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية؛ حيث لاحظ الباحث تنوع آراء المفكرين بخصوص مفهوم القيادة الأخلاقية لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها والمتمثلة بـ (السمات الإنسانية، السمات الإدارية، والسمات الشخصية)، وعليه يُشير (Mete, 2013, 477)، إلى مفهوم القيادة الأخلاقية بأنها "هي القيادة النظرية التي تدير العلاقة بين المنظمة والعاملين بها، معتمدة على القيم والمبادئ للتأثير على العاملين بالقوة الأخلاقية". وعرفها (Bagriyanik & Can, 2017, 2)، بأنها "تجسيد أهداف ورؤية وقيم المنظمة من منظور أخلاقي".

وأشار إليها (Gerpott, et al, 2019, 1064)، بأنها "الإثبات العملي للسلوك المناسب معيارياً عن طريق التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين بممارسة التواصل ثنائي الاتجاه (الدعم، واتخاذ القرار)". ويرى (Kaptein, 2019, 1136)، بأن القيادة الأخلاقية تمثل "التأثير على العاملين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي بما تسمح به القوانين والأنظمة". وينظر (Nemr & Liu, 2021, 3)، للقيادة الأخلاقية على أنها "السلوك المنفق عليه بين القائد والمرووسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة القائمة على توجيه ورعاية القائد إلى مرووسيه، وإطلاق العنان لطاقتهم وطموحاتهم بقوة وتصميم لخلق جو من السعادة والأداء الجيد داخل المنظمة".

ويضيف (Elmaghraby, et al, 2023,452)، بأنها "تحفيز العاملين للعمل بطريقة مناسبة من الناحية المعيارية بتعزيز دور القائد من جهة وتعزيز السلوك الأخلاقي من جهة أخرى". وأشار إليها (Alkhadra, et al, 2023, 741)، بأنها "إظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية نتيجة الإجراءات والعلاقات الشخصية، واتخاذ القرار المناسب لتعزيز أتباع هذا السلوك". ويؤكد (Islam, et al, 2023, 3)، على أنها "الالتزام بالمبادئ واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من إتباع هذه المعايير".

وفقاً للمفاهيم السابقة، فإن القيادة الأخلاقية تتكون من منظورين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاق، فالمنظور القيادي يتكون من (ثلاثة) مستويات هي: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين قوة القيادة واستخدام السلطة، ومعايير المكافآت والعقوبات. بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويي هما: ترادف القيادة مع الأخلاق، بمعنى أن الرؤساء يستخدمون أساليب وتقنيات وأنماط سلوكية ذات طبيعة أخلاقية للتأثير على المرؤوسين، أما المستوى الثاني يتمثل في خلق المناخ التنظيمي المناسب واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لذلك، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية.

استناداً إلى المفاهيم والحقائق السابقة، يعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنها؛ فن التأثير في سلوكيات العاملين، لإيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وأثر ذلك على سلوكياتهم في التعامل مع مختلف أطراف المنظمة، لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تحقق رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

إن التزام القادة والرؤساء بأخلاقيات حميدة يعد عاملاً أساسياً في نجاح وبقاء المنظمات، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث إن السمات الشخصية والإدارية والإنسانية والأخلاقية للقادة تفوق العاملين لبذل فُصارى جهودهم، وتأدية أعمالهم بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد، لذلك تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق مجموعة من العناصر أو المبادئ كما أشار لها (Alkhadra, et al, 2023, 738)، وهي: الاستفادة من الأداء التنظيمي الفعال والثقافة التنظيمية والمسئولية الاجتماعية، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة داخلياً وخارجياً مما يعكس ذلك إيجابياً على زيادة أرباحها. وتتنوع العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية كأي نشاط إنساني يمارس للتأثير في العاملين، وقد حدد (Islam, et al, 2023, 2)، أهم تلك العوامل فيما يلي:

- 1- طبيعة الشخصية: والمتمثلة في تقييم واحترام الذات والكفاءة الذاتية.
- 2- طبيعة الوظيفة: تلعب المسؤولية والفضول وعبء العمل والمطالب المعرفية دوراً كبيراً في تكوين الأخلاقيات الوظيفية من مبادئ واتجاهات وسلوك.
- 3- البيئة التنظيمية: يتشكل من (الدعم التنظيمي، القيادة، الثقافة، التحفيز، والمشاركة) التي يعيش الموظف في ظلها دوراً هاماً في تكوين اتجاهاته وأنماطه وسلوكياته.

ويضيف الباحث مجموعة أخرى من العوامل المتمثلة في البيئة الاجتماعية وما يسودها من تقاليد وعادات، ومعتقدات. والأوضاع الاقتصادية وارتفاع نفقات المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور دوراً كبيراً في تكوين الأخلاقيات الوظيفية، بالإضافة إلى البيئة السياسية؛ التي لها دور هام في تشكيل اتجاهاته وميوله وسلوكياته.



ب- أبعاد القيادة الأخلاقية:

استناداً للبحوث التي أطلع عليها الباحث؛ وجد أن هناك تبايناً بين وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية نحو كيفية تطبيق القيادة الأخلاقية وأهميتها وأهدافها بالنسبة لكل منظمة؛ إذ إن هناك أبعاداً شكّلت نسبة اتفاق عالية من قبل الباحثين؛ التي اعتمدها الباحث على تسلسلها التاريخي في عرضها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب

المشاركة في السلطة	وضوح الدور	العمل بروح الفريق	العدالة	التشجيع	الإيثار	التزاهة	السمات الشخصية	السمات الإدارية	السمات الإنسانية	الأبعاد	م
*							*	*	*	Mete, 2013, 479	1
								*	*	Polatcan, 2014, 1294	2
*							*	*	*	Bagriyank&Can, 2017, 3	3
	*						*	*	*	Zhu, et al, 2019, 548	4
							*	*	*	Kaptein, 2019, 1142	5
							*	*		Gerpott, et al, 2019, 1064	6
*	*		*	*		*	*	*	*	Monga, et al, 2020, 5	7
*		*	*		*		*	*	*	Zhang, et al, 2023, 14	8
	*		*			*	*		*	Alkhadra, et al, 2023, 759	9
		*	*				*	*	*	Islam, et al, 2023, 7	10
4	3	2	4	1	1	2	9	9	9	المجموع	
40	30	20	40	10	10	20	90	90	90	النسبة % = المجموع/10	

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ويتبين من الجدول السابق، أن هناك مجموعة أبعاد تم اختيارها قد شكّلت أعلى نسبة اتفاقاً بين العلماء والباحثين وهذه الأبعاد هي (السمات الإنسانية، السمات الإدارية، السمات الشخصية) لاعتمادها من قبل أغلب العلماء وحصولها على النسبة الأكبر (90%) من بين الأبعاد؛ لذلك سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي ويمكن طرحها على النحو التالي:

1- السمات الإنسانية (Human Traits): وقد تعددت وتطورت مسميات السمات الإنسانية، فسميت سمات العلاقات الإنسانية، أو السلوكيات الوظيفية، ويشير هذا البعد إلى حرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية وتعاونية مع العاملين داخل المنظمة والمتعاملين معها، فنجدته يتعامل بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم،

ويحفظ أسرارهم، أي أنه القائد الإنسان الذي يمثل معاني الإنسانية في تعاملاته بكافة الأطراف فيكتسب حبهم وثقتهم بالإضافة لتقدير المجتمع الخارجي له.

2- السمات الإدارية (Administrative Traits): ويطلق عليها أحيانا المهارات القيادية، وتشير السمات الإدارية إلى الحرص الواضح للقائد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد وتنمية الإحساس بالمسؤولية، فيشركهم في التخطيط وصنع القرارات، ويوزع عليهم المهام والأعباء حسب قدراتهم ورغباتهم بعدالة، كما يحرص على تنمية العاملين مهنيًا وعلميًا؛ بالإضافة إلى اعتماده على معايير واضحة لتقييم أداء العاملين ويطبق اللوائح والأنظمة بشفافية، ويتخذ القرارات والإجراءات العادلة والمتوازنة.

3- السمات الشخصية (Personal Traits): وترتبط السمات الشخصية للقائد الأخلاقي بتحري الصدق في تعاملاته، ويتميز بالصبر والنزاهة والمرونة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستنار بسهولة، والتصرف بشجاعة في مختلف المواقف، أي أنه القائد الذي يمثل القدوة للآخرين في سلوكه وتصرفاته وتعاملاته.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي المتعلق بالتهكم التنظيمي:

أ- مفهوم التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism):

في ضوء مقدمة البحث وما أشارت إليه من خطورة نفشي التهكم التنظيمي داخل المنظمات المعاصرة وأثر ذلك على أداء العاملين؛ لذلك فقد تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي نتيجة تفاقم وتزايد انعدام الأمن والسلوك الانتهازي في بيئة الأعمال، واستمرت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القواعد الفكرية والفلسفية للتهكم التنظيمي إلى الآن، وعليه يشير (Bakari, 2019, 389)، للتهكم التنظيمي بأنه "شكّل من أشكال السخرية داخل بيئة العمل لمقاومة التغيير التنظيمي والخطط التكتيكية الجديدة". وفي نفس الصدد أكد (Obum, 2020, 1)، على أنه "موقف سلبي تجاه المنظمة عمومًا، وتجاه إجراءاتها وعملياتها وإدارتها، واقتناعه بأن هذه العناصر تعمل بوجه عام ضد مصالحه الشخصية". ويرى (Tutar, et al, 2021, 565)، بأنه "موقف أو سلوك سلبي للفرد جعله معارضًا لكل شيء في المنظمة بسبب تجاربه السابقة وأبعادها (معرفية وعاطفية وسلوكية)".

وينظر (Abdelgalil, 2022, 458)، للتهكم التنظيمي على أنه "موقف سلبي تجاه المنظمة (معرفي، عاطفي، سلوكي) ينبثق نتيجة لعدم الوفاء بالتوقعات الأساسية مثل الصدق والعدالة من قبل إدارة المنظمة". ويضيف (Mishra, et al, 2023, 179)، بأنه "موقف سلبي للغاية تجاه المنظمة مما يقلل كفاءة وإنتاجية المنظمة، ويؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية متمثلة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية". كما ينظر (Anand, et al, 2023, 248)، للتهكم التنظيمي على أنه "حالة يؤمن فيها الأفراد بأن منظماتهم تفتقر إلى النزاهة الأخلاقية وأخفقت في الوفاء بمبادئ مثل الصدق والإخلاص بطريقة تنتقص من الأداء التنظيمي". ويؤكد كلا من (Elmaghraby, et al, 2023, 476؛ 2024)، على أنه "موقف عام ومحدد يتميز باليأس وخيبة الأمل، فضلًا عن الازدراء والشك في شخص أو مجموعة أو أيديولوجية أو اتفاقية اجتماعية أو المنظمة عمومًا. ويتكون من ثلاث أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية)".





بناءً على ما ورد أعلاه يرى الباحث أن التهكم التنظيمي يمكن تعريفه على أنه اتجاه سلبي مستتر أو ظاهر يتبناها العاملون تجاه المنظمة نتيجة تفاوت التوقعات التنظيمية المأمولة، وافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة، مما يؤدي إلى الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل.

وتختلف أشكال التهكم التنظيمي الناتج عن سلوكيات الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الدباعة والمحركة له، وقد ذكر عدد من الكُتاب والباحثين خمس أنواع للتهكم التنظيمي نذكر منهم (3, 2019, Durrah, et al, 2019, 70; Isci & Ari)؛ التي يمكن سردها على النحو التالي:

- 1- التهكم الشخصي: يشير للنظرة السلبية للسلوكيات البشرية غير القابلة للتغيير، وينطوي على التقليل منه واحتقار العلاقات الشخصية، وضعف الترابط بين الأفراد.
  - 2- التهكم الاجتماعي: هو انتهاك العقد بين الفرد والمجتمع، وينطوي على خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات.
  - 3- التهكم المهني: ويطلق عليه تهكم العمل، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك والخلافات وعدم الاهتمام وعدم الشفافية (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية).
  - 4- تهكم العامل: يرتبط هذا النوع بالمواقف السلبية تجاه المنظمة، والإدارة والزملاء وكافة مكونات المنظمة نتيجة انعدام الأمان والضغط الوظيفي.
  - 5- تهكم التغيير التنظيمي: وينتج هذا الشكل بسبب الإدراك التشاؤمي لدى العاملين نحو نجاح الجهود المستقبلية، ومقاومة العاملين في المنظمة نحو التغيير الذي يحدث في التنظيم؛ الذي يمس مصالحهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.
- كما يُعد التهكم التنظيمي نمطاً سلوكياً وظاهرة تنظيمية مهمة تظهر لدى العاملين في داخل المنظمة، وهناك عدة أسباب تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي كما أوردها كل من (Elmaghraby, et al, 2023, 455; Mishra, et al, 2023, 180)؛ التي يمكن سردها على النحو التالي:

- 1- اختراق أو انتهاك العقد النفسي نتيجة الوعود التي مُنحت لعاملين ولا يتم الوفاء بها.
- 2- السياسية التنظيمية ودورها في خدمة مصالحها الذاتية؛ التي تكون على حساب الاستقامة.
- 3- انعدام العدالة في المعاملة بكل كرامة واحترام نتيجة الإهمال من قبل إدارة المنظمة.
- 4- عدم المشاركة التي تمتاز بالصدق في عمليات صنع القرار.
- 5- ضعف دعم إدارة المنظمة للعاملين بصورة حقيقية.
- 6- الأحداث اليومية التي تحدث داخل بيئة العمل نتيجة الممارسات التنظيمية من قبل المنظمة تجاه العاملين من نقل العاملين أو تسريحهم من العمل أو الزيادات غير المتوقعة في رواتب القيادات والمديرين.

بالإضافة للأسباب السابقة، يمكن للباحث تحديد عوامل أخرى تساعد على ظهور التهكم التنظيمي؛ التي ترتبط بخصائصه الشخصية والالتزان النفسي للفرد نتيجة بعض المشاكل النفسية الخاصة بالحياة الأسرية الماضية أو الحالية. وقد أشار بعض الباحثين (5, 2019, Bakari, Toheed, et al, 2019, 390; Akar, 2019, 3)؛ للآثار السلبية للتهكم التنظيمي؛ التي قد تمتد لتؤثر على كل من:

- 1- الأفراد: تشير الدراسات إلى أن العامل المتهم يكون أكثر عرضة لانخفاض الثقة بالنفس، وخيبة الأمل، والإحباط، والشك، واللامبالاة، والاعتراب الوظيفي، واليأس، وعدم الثقة في الآخرين.

2- **المُنظمة:** أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي ينتشر فيها التهكم تعاني من ضعف في الأداء، وانخفاض الإنتاجية والإيرادات، وفي المقابل يؤدي التهكم التنظيمي إلى زيادة معدل الغياب والاستقالة ونية ترك العمل، ويقود من سلطة القادة بالمنظمات وعدم الاستفادة من رأس المال البشري وتبادل الحذر بين الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى تفكك المنظمة ويجعلها غير قادرة على الاستمرار بالمدى الطويل.

وعلى الرغم من الآثار السلبية للتهكم التنظيمي، إلا أن هناك بعض الباحثين (Abdelgalil, 2022, 459؛ Bakari, et al, 2019, 390؛ Kokalan, 2019, 626-627)، تؤكد على أهمية وإيجابية التهكم التنظيمي، ومنها:

- 1- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، إذ إن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من ابتكار استراتيجية تغيير ناجحة.
- 2- يعمل المتهمون كجهاز للحماية والسيطرة على حالات الاحتيايل وتغليب المصلحة الشخصية.
- 3- يساعد التهكم المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.
- 4- أن التهكم التنظيمي يمثل صوت الضمير داخل المنظمة؛ حيث له قدرة في منع أو كشف من يقدمون مصالحهم الذاتية على مصلحة المنظمة وتسليط الضوء على السلوكيات التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة.
- 5- يساعد التهكم العاملين على الابتكار، فالمتهم أفضل محلل وغير مستعد لقبول الأفكار أو الوسائل القديمة في المنظمة؛ بالتالي فهو في مقدمة المرشحين لتقديم أفكار ومناهج جديدة.
- 6- قد يساعد التهكم في تحسين الأداء، خاصة عندما يكون هناك حاجة للتحدي وتغيير الإجراءات غير الفعالة.

## ب- أبعاد التهكم التنظيمي:

بمراجعة الباحث لأدبيات الإدارة، فقد كان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين ونذكر منهم (Tutar, Durrah, et al, 2019, 3-4؛ Isci & Ari, 2019, 71؛ Kokalan, 2019, 630؛ Toheed, et al, 2019, 2؛ Akar, 2019, 2)؛ (Elsayed, et al, 2024,؛ Anand, et al, 2023, 248؛ Elmaghaby, et al, 2023, 455؛ Abdelgalil, 2022, 458؛ et al, 2021, 566)؛ (467)، حول ثلاث أبعاد للتهكم التنظيمي؛ التي يمكن سردها على النحو التالي:

## 1- التهكم المعرفي (Cognitive Cynicism):

تعددت مسميات البُعد المعرفي، فسمي البُعد الاعتقادي، البُعد الإدراكي، ويشير هذا البُعد إلى أن المنظمة تفتقر إلى قيم النزاهة والصدق وأن القرارات الإدارية والممارسات التنظيمية تفتقر إلى مبادئ العدالة، والصدق، والإخلاص (Abdelgalil, 2022, 459؛ Akar, 2019, 2؛ Isci & Ari, 2019, 71)؛ ويصبح الاعتقاد الراسخ لدى الفرد المتهم بأن هذه المبادئ غالبًا ما يتم فقدانها واستبدالها بإجراءات ومواقف غير أخلاقية لتحقيق المنافع والمصالح الذاتية (Elmaghaby, et al, 2023, 455). بجانب عدم الشفافية في اتخاذ القرارات، وشعور العاملين بأن هناك دوافع خفية وراء تلك القرارات، مما ينعكس على شعور العاملين بالاحتقار وعدم الثقة والإيمان بصدق الأفعال (Tutar, et al, 2021, 566)، وهذه السلوكيات والمواقف تضعف من قدرة الموظفين وتحد من التطور التنظيمي (Durrah, et al, 2019, 4).



## 2- التهكم السلوكي (Behavioral Cynicism):

يُشير البُعد السلوكي إلى تحويل المشاعر السلبية التي يشعر بها العامل المتهكم إلى سلوكيات فعلية معلنة أو سرية، فهو يتصرف بدافع التهكم؛ ويشتمل التهكم السلوكي على عدة سلوكيات منها الانتقاد، والسخرية، والتعبير اللفظي، والتصريحات الحرجة التي تحد من سمعة وقيمة المنظمة (Tutar, et al, 2021, 566؛ Durrah, et al, 2019, 4؛ Kokalan, 2019, 627)، بالإضافة لتشويه صورة وسمعة المنظمة أمام الآخرين (Patience, 2018, 9)، وهذه السلوكيات هي نتيجة طبيعية مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة تجاه المنظمة (Tutar, et al, 2021, 566).

## 3- التهكم العاطفي (Affective Cynicism):

يرتبط البُعد العاطفي بردود الأفعال العاطفية والمشاعر تجاه المواقف والممارسات التنظيمية فهي تنطوي على مشاعر الغضب والإحراج والألم والاشمئزاز الذي يشعر به العامل عندما يفكر في منظمته (Tutar, et al, 2021, 566؛ Isci & Ari, 2019, 72؛ Akar, 2019, 2). ويتمثل السبب الرئيس في ظهور ردود الأفعال العاطفية والسلبية في انعدام العدالة التنظيمية والأمانة، وعدم التعامل باحترام وغياب الكرامة من قبل المنظمة (Kokalan, 2019, 626). بالإضافة لعدم الثقة في الممارسات التنظيمية.

## المحور الثالث: الإطار المفاهيمي المتعلق بالانضباط الوظيفي:

تنطوي عملية الانضباط الوظيفي (Job Discipline) على ضرورة التزام العاملين وإدارة المنظمة معاً، وأن يتصف هذا الالتزام بالانتظام والاستمرار، فالغرض من عملية الانضباط الوظيفي التعرف على مدى قدرة العاملين على الوفاء بالواجبات الحالية لوظائفهم، ومدى قدرتهم على التقدم والرقي في تحمل المسؤولية في المستقبل، إما إدارة المنظمة فيجب أن تحدد الأهداف المراد تحقيقها وذلك بأن يكون لديها خطة واضحة يتم بموجبها وضع معايير ومعدلات للأداء تحدد بممارستها مدى النجاح والانحرافات في تحقيق الأهداف الموضوع (Dharmawan, et al, 2024, 591).

وفي صدد ذلك المفهوم يشير كل من (Mardianto & Utami, 2020, 39؛ Adnansyah, et al, 2020, 4636) وفي صدد ذلك المفهوم يشير كل من (Andrian, et al, 2022, 39) للانضباط الوظيفي بأنه "أداة يستخدمها المديرون لتغيير السلوك لتحسين جهد ووعي الفرد واستعداده لمراقبة جميع قواعد المؤسسة والأعراف الاجتماعية المعمول بها". وفي نفس الصدد أكد كلا من (Santoso, et al, 2022, 223؛ Riki, et al, 2023, 5283؛ Fadillah, 2023, 32)، على أنه "احترام وامتثال وطاعة الفرد للوائح الشركة المعمول بها، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وتنفيذها وتلقي العقاب في حالة انتهاكها".

ويري كلا من (Janaka, et al, 2022, 807؛ Firmansyah, et al, 2023, 3) بأنه "وعي واستعداد الفرد لإطاعة جميع لوائح وقواعد المنظمة والأعراف الاجتماعية السائدة". ووفقاً لـ (Hustia, 2021, 32)، عرفه بأنه "منظومة من العلاقات الإنسانية مشتملة على أهداف وقدرات وقيادة مثالية وإشراف وعدالة وحزمة من العقوبات". كما ينظر (Dharmawan, et al, 2024, 591)، للانضباط الوظيفي على أنه "إجراء تصحيحي يستخدم ضد الأفراد الذين ينتهكون اللوائح التنظيمية". وقد ذكر أحد الكتاب (Adnansyah, et al, 2020, 4635)، نوعين من الانضباط هما:

1- الانضباط الذاتي (سلوك الموظف): ويشير إلى التزام الفرد بالأنظمة والتعليمات والسير ذاتيًا وفقًا لقوانينها وأنظمتها، بتوجيه رغباته وميوله ودوافعه للوصول إلى (نمو) السلوك الاجتماعي المقبول الذي يتفق مع أهداف وغايات المنظمة.

2- الانضباط الخارجي (بيئة العمل): وهو يشير إلى مجموعة الإجراءات والتوجهات الصادرة من قبل إدارة المنظمة إلى العاملين، ودعوتهم بالالتزام بالقواعد والأعراف المعمول بها في المنظمة؛ إذ فالانضباط الخارجي هو استخدام الصلاحيات الممنوحة للقيادة والمديرين في تطبيق لوائح الانضباط الوظيفي للمحافظة على النظام في المنظمة بوجه عام من أجل تحقيق السياسة العامة للمنظمة.

في سياق ما تقدم، يُعرف الباحث الانضباط الوظيفي بأنه، مجموعة القواعد والإجراءات التنظيمية مُتضمنة الثواب والعقاب؛ التي تحدد الإطار العام للواجبات والمهام الوظيفية التي ينبغي للموظف القيام بها بأمانة وإخلاص، والتصرفات والانحرافات والنواهي التي ينبغي الامتناع عنها.

بالرجوع إلى التعريف السابق يمكن للباحث تحديد أهم مقومات الانضباط الوظيفي، حيث يتعدى أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح إلا إذا توفرت المقومات التالية:

1- الامتثال: هو ركن أساسي من (أركان) الضبط والربط، ويقصد بها الطاعة التامة المبنية على اقتناع العاملين بالعادات والتقاليد المتبعة داخل المنظمة.

2- القدوة الحسنة: من الضروري أن يتحلى المديرين في كافة المستويات الإدارية بالانضباط خلال التزامهم وتمسكهم بالقيم والأخلاق العالية؛ بالتالي المرؤوسون سيقبلونهم دون شك، ويتخذونهم مثلهم الأعلى في كل عمل يؤدون.

3- الثناء والتقدير: إن إظهار الثناء والمدح من القائد لموظفيه، عند أداء أعمالهم بشكل جيد يؤثر في تقوية أواصر الانضباط، والفرد حينما يشعر بأن له قيمة وقدرًا من قبل رئيسه سوف يمثل لجميع أوامره، ويشعر بالثقة والاعتزاز والفخر بالذات.

4- الثواب والعقاب: يجب أن يشعر الموظف دائمًا أنه بمحفظته على الانضباط يكون موضع تقدير واحترام من قبل رؤسائه، وأن إهماله في تنفيذ الواجبات والمهام الوظيفية يعرضه للعقاب.

وتكمن أهمية الانضباط الوظيفي في زيادة الإنتاجية للموظف نتيجة شعوره بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة عليه؛ مما يقلل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه ومحاولة علاجه مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل، كما يعد الانضباط أمرًا مهمًا جدًا للنمو التنظيمي ويستخدم بشكل خاص لتحفيز الموظفين على الانضباط الذاتي خلال تنفيذ العمل بشكل فردي أو جماعي بالامتثال للقواعد والإجراءات والسياسات الحالية بما يساعد على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة (Firmansyah, et al, 2023, 3). ثم أن وجود نظام انضباطي يضمن احترام العاملين لقواعد المنظمة، ويزيد من إتقان العمل، والحفاظ على ممتلكات المنظمة، بالإضافة إلى أن الانضباط يساعد على احترام وتحسين الروابط الاجتماعية بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين وإدارة المنظمة من جهة أخرى.



## المحور الرابع: البحوث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

يحاول الباحث في هذا المحور، توضيح العلاقة بين متغيرات البحث والمتمثلة في القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)، والتهكم التنظيمي (متغير وسيط)، والانضباط الوظيفي (متغير تابع)، وقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث وكذلك البحوث التي ربطت بين تلك المتغيرات أو إحدى أبعادها الفرعية، حيث لم يتوصل الباحث إلى بحوث تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث مجتمعات، واستناداً إلى ذلك سيتم تناول العلاقة بين كل متغيرين بشكل منفصل، ويمكن استعراض تلك العلاقات على النحو التالي:

### أ- الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي:

1- دراسة (Bagriyank & Can, 2017)، هدفت إلى تناول ثلاث متغيرات مهمة على مستوى الفكر السلوكي والتنظيمي هما: القيادة الأخلاقية، والعدالة التنظيمية، والتهكم التنظيمي. وشملت عينة البحث (386) من المدرسين في قطاع التعليم الثانوي بمدينة العثمانية بتركيا، ومن خلال الدراسة المنجزة تم إثبات العلاقة الإيجابية والمهمة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، والمؤثرة بالسلب على التهكم التنظيمي. بالإضافة لذلك زادت قوة العلاقة بإدخال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومستوى التهكم التنظيمي للمعلمين في ذلك القطاع، مما أدى إلى انخفاض شديد في مستوى التهكم التنظيمي لدى مفردات العينة.

2- دراسة (Habibi, 2019)، وسعت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية والتهكم التنظيمي. وشملت عينة البحث (230) موظفاً من العاملين في مكاتب التعاون والرفاهية الاجتماعية في مقاطعة غيلان بإيران، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وهام على المواطنة التنظيمية وتأثير سلبي على التهكم التنظيمي، أي إن القيادة الأخلاقية تحد من مستوى السخرية التنظيمية لدى الموظفين وتضمن استقراراً وبقاءً وتقديم المنظمات.

3- دراسة (Ozdem & Sezer, 2019)، وأشارت إلى أربع متغيرات مهمة على مستوى الفكر الإداري والتنظيمي وهي: القيادة، والتهكم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وكان هدف الدراسة هو التعرف على أثر القيادة التي تركز على الحلول كأحدى أبعاد القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. حيث تم اختيار عينة مكونة من (246) مدرساً من العاملين في مدارس مختلفة (رجال ونساء)، باستخدام أسلوب العينة العشوائية العنقودية، وخلصت الدراسة إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي لدى المعلمين مع ارتفاع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، كما أوضحت النتائج أن القيادة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتأثير سلبي على التهكم التنظيمي ثم أنها تختلف إحصائياً لصالح المعلمات.

4- دراسة (Qian & Jian, 2020)، حاولت بناء نموذج نظري وتطبيقه عملياً لمعرفة أثر الدور الوسيط لتبديل القيادات على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (167) فرداً من العاملين في مجموعة من الصناعات المختلفة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية العنقودية، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر

وغير مباشر على التهكم التنظيمي عن طريق الدور الوسيط لتبديل القيادات، كما أوضحت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر في بناء الهوية التنظيمية والتخفيف من حدة التهكم التنظيمي.

5- دراسة (Nemr & Liu, 2021)، سعت إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة عن طريق التهكم التنظيمي بصفته مُتغير معدل. وجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تتكون من (400) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة سوهاج في مصر، وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن التهكم التنظيمي يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكون العلاقة أضعف بين الموظفين الذين لديهم مستوى حد من التهكم على عكس أولئك الذين لديهم مستوى منخفض من التهكم.

6- دراسة (Abdelgalil, 2022)، هدفت إلى تقييم أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي عن طريق القيادة الأخلاقية بصفته مُتغير وسيط، على عينة عشوائية طبقية مكونة من (327) موظفًا داخل جامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي، كما أثبتت النتائج وجود علاقة سلبية كبيرة بين أبعاد التهكم التنظيمي والقيادة الأخلاقية، وكذلك بين الاعتراب الوظيفي والقيادة الأخلاقية.

7- دراسة (Anand, et al, 2023)، اهتمت بفحص أثر البيئة التنظيمية على القيادة الأخلاقية بواسطة التهكم التنظيمي بصفته مُتغير وسيط، وقد تكونت عينة الدراسة من (437) متخصصًا في البرمجيات يعملون في منظمات متنوعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين البيئة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى دور القيادة الأخلاقية في التخفيف من الآثار السلبية للتهكم التنظيمي.

8- دراسة (Elmaghraby, et al, 2023)، حاولت التحقق من التأثير المباشر لأبعاد القيادة الأخلاقية وهي (الأخلاق والرحمة والتصور الأخلاقي والتمكين الأخلاقي وإدارة الأخلاق) على التهكم التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (325) موظفًا في مصلحة الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية، وهي الأخلاق والرحمة والتصور الأخلاقي وإدارة الأخلاقيات، كان لها تأثير مباشر سلبي كبير على التهكم التنظيمي.

9- دراسة (Mohammed, et al, 2023)، اهتمت بمعرفة دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين - أربيل. حيث شملت أبعاد المُتغير المستقل القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، الاحترام، التوجه الأخلاقي) فيما تمثلت أبعاد التهكم التنظيمي (الاعتقاد، العواطف، السلوك). وشملت عينة البحث (85) موظفًا من العاملين داخل الكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة وبمستوى جيد بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي حسب المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق الكلية لقيم ومبادئ القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى انخفاض أو عدم انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي.



## ب- الدراسات التي تناولت تأثير التهكم التنظيمي على الانضباط الوظيفي:

لمحدودية الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة والأثر بين التهكم التنظيمي والانضباط الوظيفي في حدود اطلاع البحث، حيث لم يتم التوصل إلى دراسات تناولت تلك العلاقة أو الأثر بشكل مباشر، لذلك فقد حاول الباحث إثبات هذه العلاقة بطريقة غير مباشرة عن طريق متغير التهكم التنظيمي وعلاقته بالمحاور الفرعية للانضباط الوظيفي (الواجبات الوظيفية، والمسؤولية المهنية، وأخلاقيات المهنة) بشكل منفصل، كما يتضح من الدراسات التالية:

1- دراسة (Senobar, et al, 2015)، استهدفت التحقق من الدور المحتمل للتهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والمشاركة في صنع القرار والانضباط الاستراتيجي لمديري الإدارة الوسطى داخل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إيران. وتكونت عينة الدراسة من (334) مديراً من العاملين في تلك الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد التهكم التنظيمي ليس لها أي تأثير على العدالة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والمشاركة في صنع القرار والانضباط الاستراتيجي لمديري الإدارة الوسطى.

2- بينما تمحور هدف دراسة (Yasin & Khalid, 2015)، في بيان أثر التهكم التنظيمي بواسطة أبعاده (التهكم المعرفي، والتهكم السلوكي، والتهكم العاطفي) على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي. وشملت عينة البحث (150) مفردة من القيادات الإدارية في شركات مختلفة بمدينة لاهور الباكستانية، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة للفرضية الرئيسية القائلة: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، حيث أكدت النتائج أن أبعاد التهكم التنظيمي لها علاقة سلبية قوية بخمس أبعاد لجودة الحياة الوظيفية واثنان من أبعاد الالتزام التنظيمي هما الالتزام العاطفي والمعياري ولم يثبت تأثير التهكم التنظيمي على الالتزام المستمر.

3- دراسة (Yukse & Sahin, 2017)، كان هدفها الرئيس هو تحديد مستويات التهكم التنظيمي وانضباط معلمي المدارس الابتدائية والثانوية، بالاستفادة من دراسة الأثر والارتباط بين متغيرات التهكم التنظيمي والالتزام التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (316) معلماً من العاملين في المدارس الحكومية بمدينة مانيسا التركية. وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض بعد التهكم العاطفي لدى المعلمين مع ارتفاع مستوى بُعدي التهكم المعرفي والسلوكي بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى انخفاض مستوى إدراك المعلمين لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية متوسطة بين أبعاد التهكم التنظيمي وأبعاد الالتزام الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى أن الأبعاد المعرفية والعاطفية للتهكم تتنبأ بجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

4- دراسة (Erarslan, et al, 2018)، أشارت إلى أثر أبعاد التهكم التنظيمي والرضا الوظيفي في تحقيق الالتزام المؤسسي كدراسة تجريبية على قطاع البنوك، وذلك لتحليل تلك العلاقات ودرجتها بين هذه المتغيرات، وشملت عينة البحث 140 من موظفي البنوك في إسطنبول بتركيا، وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للرضا الوظيفي على الالتزام المؤسسي، في حين لم يظهر أي تأثير لأبعاد التهكم التنظيمي على الالتزام المؤسسي.

5- دراسة (Bakari, et al, 2019)، كشفت عن الدور المحتمل للتهكم التنظيمي كمتغير معتدل على العلاقة بين القيادة الأصلية والالتزام التنظيمي كإحدى صور الانضباط الوظيفي في مستشفيات القطاع العام الباكستانية. وقد تمثلت عينة البحث بـ (271) من الأطباء والمرضى والموظفين موزعين على أربع مستشفيات تابعة للقطاع العام، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلوا إليها البحث هو أن القيادة الأصلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي ولها تأثير أقوى على الالتزام التنظيمي عندما يكون مستوى التهكم منخفضاً، أي إن العلاقة بين القيادة الأصلية والتهكم علاقة عكسية فكلما زادت فاعلية القيادة الأصلية انخفض مستوى التهكم التنظيمي والعكس صحيحاً.

6- دراسة (Mishra, et al, 2023)، استهدفت التحقق من الدور المحتمل للقيادة الخادمة كمتغير وسيط على العلاقة بين التهكم التنظيمي ومعدل الأداء كأحد المحاور الناتجة عن الانضباط الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (327) عاملاً من العاملين في الصناعات التحويلية والخدمات، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤدي دوراً معتدلاً بحيث تقلل بشكل كبير من التأثير السلبي للتهكم التنظيمي على معدل الأداء بصفته متغير تابع، كما أظهرت النتائج أن الصفات الشخصية الإيجابية للقيادة تقلل من السلوكيات السلبية والمتمثلة في التهكم التنظيمي في مكان العمل؛ بالتالي تؤثر إيجابياً على معدل الأداء.

7- دراسة (Elsayed, et al, 2024)، تمحور هدفها في وضع برنامج لدراسة أثر التهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي للممرضات. وشملت عينة البحث (58) ممرضة في الوحدات الطبية العامة بمستشفى بنها الجامعي، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة أن غالبية الممرضات لم يكن لديهن المعرفة الكافية فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي في مرحلة ما قبل البرنامج ولكن تحسن إلى نسبة 67.2% بعد مرحلة المتابعة، كما يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي للممرضات ولكن تحسنت تلك العلاقة بعد المتابعة المباشرة (بعد ثلاث أشهر) لمراحل البرنامج مقارنة بمرحلة ما قبل البرنامج.

### ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي:

1- دراسة (Hejazifar, et al, 2017)، تناولت ثلاث متغيرات مهمة على مستوى الفكر التنظيمي والإداري هما، الأخلاقيات المهنية، والانضباط والوظيفي، والصحة التنظيمية، وكان هدف البحث هو دراسة العلاقات بين الانضباط الإداري والأخلاقيات المهنية والصحة التنظيمية في جامعة (البرز بيام نور) الإيرانية. تم اختيار عينة مقدرها (203) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمتغيرات الدراسة جاءت جيدة، بالإضافة لوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية، وكان تأثير الأخلاقيات المهنية أكبر من الانضباط الوظيفي على الصحة التنظيمية.

2- دراسة (Utami, et al, 2018)، اهتمت بتسليط الضوء على تأثير القيادة وبيئة العمل غير المادية على أداء وانضباط العاملين في حزب العمل الإندونيسي. فقد استهدفت عينة الدراسة جميع العاملين في حزب العمل باتباع أسلوب حصر شامل وبلغ عددهم (87) موظفاً، وأظهرت النتائج بوجود تأثير إيجابي قوي ومباشر للقيادة وبيئة العمل غير المادية على الانضباط الوظيفي، بالإضافة لوجود تأثير غير مباشر للقيادة وبيئة العمل غير المادية على أداء العاملين.





3- دراسة (Saragih, et al, 2018)، تمحور هدفها في التعرف على أثر أساليب القيادة الأخلاقية وتشمل (القيادة الاستبدادية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة) على الانضباط الوظيفي للعاملين في شركة (PTTA) الإندونيسية. وقد تكونت عينة الدراسة من (80) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي لدى العاملين في الشركة لتصل إلى 84.5%، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي قوي جدًا للقيادة الاستبدادية على الانضباط الوظيفي، بينما لم يظهر أي تأثير للقيادة الديمقراطية والحرة على الانضباط الوظيفي.

4- دراسة (Roniya, et al, 2019)، أشارت إلى أثر الانضباط الوظيفي علي العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية المعلمين في إحدى مدارس اللغات بالعاصمة الإندونيسية جاكرتا. وشملت عينة البحث (50) معلمًا من العاملين في المدرسة محل الدراسة، وكشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة والانضباط الوظيفي على إنتاجية المعلمين، كما دلت الدراسة على وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الإدارية على الانضباط الوظيفي للمعلمين في المدرسة محل الدراسة.

5- دراسة (Puspitasari, et al, 2019)، هدفت إلى بيان مدى استفادة شركة (PT. LION SUPERINDO) للبيع بالتجزئة في جاوة وسومطرة الجنوبية بإندونيسيا من أسلوب القيادة المطبق داخل الشركة وأداء العاملين، بالتحديد على أثر التحفيز كمتغير وسيط على العلاقة بين أسلوب القيادة والانضباط الوظيفي وبيئة العمل كمتغيرات مستقلة، وأداء العاملين كمتغير تابع. وشملت عينة البحث (60) موظفًا من إجمالي العاملين داخل الشركة والبالغ عددهم (150) موظفًا، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير ضعيف لأسلوب القيادة المطبق داخل الشركة على الأداء الوظيفي، بينما الانضباط الوظيفي وبيئة العمل لهم تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين. بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي متوسط لأسلوب القيادة المطبق، والانضباط الوظيفي، وبيئة العمل على تحفيز العاملين داخل أفرع الشركة محل الدراسة.

6- هدف دراسة (Zhang, et al, 2023)، اهتمت بتحديد أثر (توجيه هدف التعلم) بصفته متغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للممرضات، بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة مكونة من (218) ممرضة في مقاطعة جيانغسو الصينية، ومن ثم تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: لا ترتبط القيادة الأخلاقية بشكل كبير بالأداء الوظيفي، ومع ذلك، فإن القيادة الأخلاقية لها تأثير غير مباشر على الأداء الوظيفي للممرضات بواسطة المتغير الوسيط (توجيه هدف التعلم)، إضافةً على ذلك، يعمل دعم زملاء العمل على تعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.

7- دراسة (Harahap, et al, 2023)، هدفت إلى التعرف عن الدور المحتمل للتدوين كمتغير معدل على العلاقة بين القيادة والانضباط الوظيفي والتحفيز كمتغيرات مستقلة، وأداء العاملين كمتغير تابع. وشملت عينة البحث (88) موظفًا من إجمالي العاملين بفروع الشركة محل الدراسة، وأظهرت النتائج لعدم وجود تأثير للقيادة على الأداء الوظيفي، بينما الانضباط الوظيفي والتحفيز لهم تأثير إيجابي وقوي على أداء العاملين. بالإضافة لعدم وجود تأثير للتدوين على أداء العاملين والانضباط الوظيفي داخل أفرع الشركة محل الدراسة.

من استعراض البحوث والدراسات السابقة يستخلص الباحث بعض النتائج الجوهرية، التي يمكن سردها على النحو التالي:

1- بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي، اتضح للباحث أن جميع الدراسات تم تطبيقها في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها، وكان الهدف منها تقييم سلوكيات مديري المؤسسات التعليمية وأثرها على مستوى التهكم التنظيمي لمرووسسيهم، ما عدا دراسة (Habibi, 2019) تم تطبيقها في مكاتب التعاون والرفاهية الاجتماعية في إيران، ودراسة (Anand, et al, 2023) تم تطبيقها على العاملين في مجال البرمجيات، بينما لم يتوصل الباحث لدراسات اهتمت بهذه العلاقة في المنظمات الصحية أو المستشفيات.

2- في ضوء محدودية الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة والأثر بين التهكم التنظيمي والانضباط الوظيفي في حدود اطلاع البحث، حيث لم يتم التوصل إلى دراسات تناولت تلك العلاقة أو الأثر بشكل مباشر، لذلك فقد حاول الباحث إثبات هذه العلاقة بطريقة غير مباشرة بواسطة مُتغير التهكم التنظيمي وعلاقته بالمحاور الفرعية للانضباط الوظيفي (الواجبات الوظيفية، والمسؤولية المهنية، وأخلاقيات المهنة) بشكل مُنفصل.

3- من واقع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، اكتشف الباحث أن جميع الدراسات التي تناولت تلك العلاقة تناولتها بشكل غير مباشر، بواسطة وجود مُتغير وسيط أو أكثر، ثم أن جميع الدراسات تناولت أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي للأفراد وأثرها على انضباط المنظمة بشكل غير مباشر، ولم يتوصل الباحث لدراسات اهتمت بتأثير القيادة الأخلاقية على انضباط المنظمات بشكل مباشر.

4- من الأهمية البالغة إيضاح إنه لم يتوصل الباحث لبحوث تناولت العلاقة بين المُتغيرات الثلاث بالتطبيق على المنظمات الصحية أو المستشفيات، ومن هذا المنطلق تأتي الفجوة البحثية لهذا البحث لتؤكد على أهمية هذه العلاقة، وتبين اختلاف هذا البحث عن البحوث السابقة، حيث يفحص أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد.



## ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

يُعد قطاع الخِدْمَات الصحية من أهم القطاعات لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث إن هذا القطاع يعتني بأعلى ما يملكه المجتمع وهو صحة الإنسان، وعلى الرغم من أهمية الخِدْمَات التي يقدمه هذا القطاع؛ إلا أن هذا القطاع بما يحتويه من منظمات صحية يواجه العديد من التحديات التي تؤثر على مستوى الانضباط الوظيفي والواجبات الوظيفية والأخلاقية والمسؤولية المهنية للعاملين به؛ بما ينعكس بالسلب على جودة الخِدْمَات الصحية المقدمة للمرضي سواء كان ذلك في المستشفيات الحكومية أو الخاصة، إلا أن الظواهر والمؤشّرات السلبية تكون أكثر تعدداً وعمقاً في المستشفيات الحكومية نظراً لأن المناخ السائد فيها يتسم بالجمود الإداري الشديد، بالإضافة إلى تزايد وتعقد أوجه القصور في أساليب القيادة المتبعة داخل تلك المؤسسات، وقد توصل الباحث لتلك الظواهر عن طريق الزيارة الميدانية لمستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد وهي: (مستشفى السلام، التضامن، الرمد التخصصي، دار صحة المرأة، النصر التخصصي، الحياة ببور فؤاد، الزهور، والمبرة)، للوقوف على الوضع الحالي لتلك المستشفيات.

في ضوء ما تقدم وما عرضه الباحث من دراسات وبحوث سابقة ذات صلة بموضوع البحث، وما قرأه وتعرض له من دراسات ومقالات وتصريحات وآراء الأطباء والتمريض في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد محل الدراسة، تتلخص مشكلة البحث في تفاقم ظاهرة التهكم التنظيمي لدى معظم العاملين بالقطاع الصحي في مصر (Elsayed, et al, 2024, 475)، حيث يتضح أن دراسة التهكم التنظيمي يُعد أمر بالغ الأهمية في المستشفيات، وتشير الدلائل إلى أن ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الأطباء وهيئة التمريض في تزايد مستمر، نظراً للتغيرات السريعة التي تشهدها الأنظمة الصحية، والتطورات العلمية والتكنولوجية في مختلف المجالات الطبية، وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيدين وزيادة توقعاتهم، ثم أن دراسة هذا الموضوع والاهتمام به يعد من العوامل بالغة الأهمية لزيادة مستوى الانضباط الوظيفي داخل المستشفيات (Zhang, et al, 2023, 11)، أضف إلى ذلك لم يتم التوصل للباحث لأي دراسة تقيس العلاقات التأثيرية للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الصحية.

وتأسيساً لما سبق؛ اهتم الباحث بالتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي بواسطة الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، بهدف الوقوف على فهم العلاقات وإدراك طبيعتها وأهميتها في التطبيق العملي، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات التالية:

- 1- هل يؤثر مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مستشفيات التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي لهيئة الطبية؟
- 2- هل يؤثر مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مستشفيات التأمين الصحي الشامل على مستوى التهكم التنظيمي لهيئة الطبية؟
- 3- هل يؤثر مستوى التهكم التنظيمي السائد في مستشفيات التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي لهيئة الطبية؟ وهل يؤدي التهكم التنظيمي دوراً وسيطاً في الحد من دور القيادة الأخلاقية في الارتقاء بمستوى الانضباط الوظيفي لهيئة الطبية؟

4- وأخيراً، ما هي معالم استراتيجية تعظيم القيادة الأخلاقية في مستشفيات التأمين الصحي الشامل؛ بما يفيد في التخفيف من مستوى التهكم التنظيمي، ومن ثم الارتقاء بمستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية إلى حدودها العظمى؟

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بصفة عامة لإعطاء تقييم عملي لقياس تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي، ومدى تأثير التهكم التنظيمي على هذه العلاقة بصفته مُتغير وسيط، ويمكن إنجازها في النقاط التالية:

- 1- قياس العلاقة التأثيرية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.
- 2- قياس العلاقة التأثيرية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى التهكم التنظيمي للهيئة الطبية.
- 3- قياس العلاقة التأثيرية لمستوى التهكم التنظيمي على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.
- 4- قياس أثر الدور الوسيط للتهكم التنظيمي على العلاقة بين؛ القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي.
- 5- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في الارتقاء بمستوى القيادة الأخلاقية، وتوعي القيادات الطبية في منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظه بورسعيد بأهمية الحد من مستوى التهكم التنظيمي للارتقاء بمستوى الانضباط الوظيفي للعاملين داخل مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بصفة خاصة، وباقي المنظمات بصفة عامة.

#### رابعاً: أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

1- موضوع البحث: يتناول البحث مُتغيرات مهمة من وجهة نظر الباحث في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث إن ربط التهكم التنظيمي بالانضباط الوظيفي يعد أمراً بادراً نسبياً على الصعيد البحثي، بالإضافة لدراسة واختبار العلاقات التأثيرية للتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، لم يتم تناوله في أدبيات الإدارة حسب علم الباحث، وهذا ما اكتشفه الباحث خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة، ومن ثم فإن اختبار مثل هذه العلاقات التأثيرية وتحليلها بشكل دقيق قد يستتبعه بناء نماذج جديدة توضح العلاقات التأثيرية بين مُتغيرات أخرى قد تسهم في فهم هذه العلاقات؛ مما قد يفيد الباحثون في مجال إدارة الأعمال بوجه عام والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وغيرها من المجالات ذات الصلة.

2- مجال التطبيق: هناك أهمية للقيام بهذه الدراسة حيث إن مجتمع البحث يشمل الأطباء وهيئة التمريض الذين يُعدون الركيزة الأساسية لأي نظام صحي، فلا بد من البحث عن سبل لتحسين الظروف الوظيفية لتقليل مستوى التهكم الذي يتعرضون له، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم انطلاقاً من تحسّن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي؛ بما يسهم في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظه بورسعيد بصفة خاصة، والقطاع الصحي بصفة عامة.



### خامساً: فروض البحث ومُتغيراته:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، وما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد اختلاف معنوي بين آراء الهيئة الطبية (أطباء، تمريض) حول أهمية أبعاد مُتغيرات البحث.

الفرض الثاني: يوجد أثرًا معنويًا بين مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.

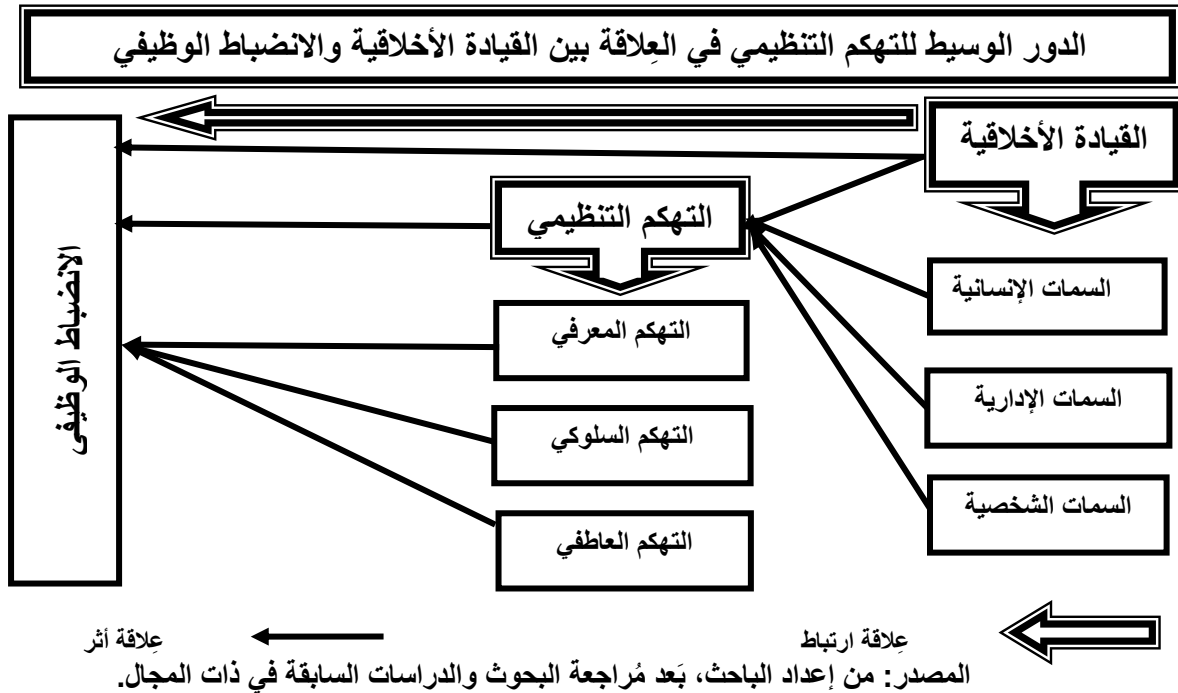
الفرض الثالث: يوجد أثرًا معنويًا بين مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى التهكم التنظيمي للهيئة الطبية.

الفرض الرابع: يوجد أثرًا معنويًا بين مستوى التهكم التنظيمي السائد في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.

الفرض الخامس: يوجد أثرًا معنويًا للتهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.

ويبين الشكل رقم (1) المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث:

شكل رقم (1) المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث



## سادساً: حدود البحث:

تقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. كما اقتصرت الحدود البشرية على آراء الأطباء وهيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة، دون التطرق إلى آراء باقي الفئات المتعاملة مع المستشفيات داخلياً أو خارجياً. واعتمدت الحدود الموضوعية على دراسة واختبار أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي عن طريق الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، من الناحية الإدارية فقط ولم يتم التطرق إلى الجوانب المالية أو القانونية لمُتغيرات البحث.

## سابعاً: منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض سوف يتم استخدام أسلوبَي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، نتيجة اعتماد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي عن طريقه يمكن التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي بواسطة الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، والاعتماد على أسلوب العينة من أجل تعميم النتائج فيما بعد ويساعد المنهج الوصفي التحليلي في التحليل والتفسير والمقارنة من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى مما يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع. ويشتمل منهج البحث على كل من نوع ومصادر وأساليب جمع البيانات، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب تحليل البيانات كما يلي:

أ- نوع ومصادر البيانات: اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للبحوث والدراسات العربية والأجنبية، وخاصةً الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمؤتمرات، ومواقع الإنترنت المختلفة. بالإضافة إلى الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة والمسجلة بسجلات هيئة التأمين الصحي الشامل، التي تخص المستشفيات محل الدراسة.

2- المصادر الأولية: وقد تم الاعتماد على أسلوبَي المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية؛ حيث تم إجراء بعض المقابلات للتعرف على آراء واتجاهات وميول الأطباء وهيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة، ولمعالجة الجوانب التحليلية للبحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية بواسطة قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، ثم حلل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على نتائج اختبارات الفروض، ووضع التوصيات المناسبة.

## ب- مُجتمع وعينة البحث:

يشتمل مُجتمع البحث على جميع أعضاء الهيئة الطبية من (أطباء، وهيئة تمريض) في المستشفيات التابعة لمنظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، وعددها (8) مستشفيات، وقد تم استبعاد مستشفى الرمد ودار صحة المرأة لاحتوائهما على تخصص واحد، بالتالي فإن مجتمع البحث ينحصر في (6) مستشفيات، وتم حصر العدد الإجمالي لمفردات المجتمع والبالغ (2024) مفردة في عام 2023م، كما يظهر في الجدول التالي:



جدول رقم (2)

بيان بإعداد الأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد

هيئة التمريض	الأطباء					اسم المستشفى
	ممرض/ممرضة	امتياز	نائب	أخصائي	درجة أولى	
356	43	93	89	138	46	السلام
173	17	13	26	18	36	التضامن
138	9	57	31	51	22	النصر
141	19	36	41	39	25	الحياة ببور فؤاد
158	12	9	27	25	14	الزهور
95	11	6	15	13	9	المبرة
1034	111	214	229	284	152	الإجمالي
2024						إجمالي الأطباء وهيئة التمريض

المصدر: من إعداد الباحث، من سجلات شئون العاملين بمستشفيات منظومة التأمين الصحي بمحافظة بورسعيد

ونظرًا لصعوبة جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل لكبر حجم المجتمع، وصعوبة الوصول لكل مفرداته، وقيود الوقت والإمكانات المتاحة للباحث، ولذلك فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية لجميع فئات البحث بالاستعانة بجداول تحديد حجم العينة Krejcie & Morgan)، التي اتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع ما بين (2000) و(2200) مفردة، ومُعامل ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، حيث كان حجم العينة 322 عند مجتمع 2000 مفردة، أما عند مجتمع 2200 مفردة فكان حجم العينة 327، وبحساب متوسط حجم العينة عند المجتمعين تم التوصل إلى حجم عينة التي بلغ (325) مفردة من الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة تمريض)، وقد تم الحصول على نسبة استجابة (83.1%)، ليكون عدد الاستثمارات الصحيحة (263) استثمار، بعد استبعاد (8) استثمارات لعدم استكمال بياناتها. ويوضح الجدول رقم (3) حجم المجتمع والعينة وعدد الاستثمارات المستردة، حيث تم توزيع العينة وفقًا للتوزيع المتناسب، كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (3) بيان بتوزيع عينة البحث على فئات الدراسة

الإجمالي	هيئة التمريض		الأطباء		أسم المستشفى	بيان
	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
765	17.6	356	20.2	409	السلام	المجتمع
283	8.5	173	5.4	110	التضامن	
308	6.8	138	8.4	170	النصر	
274	5.6	114	8	160	الحياة ببور فؤاد	
254	7.8	158	4.3	87	الزهور	
149	4.7	95	2.7	54	الميرة	
2024	%51	1034	%49	990	الإجمالي	
122	17.6	57	20.2	65	السلام	العينة
46	8.5	28	5.4	18	التضامن	
49	6.8	22	8.4	27	النصر	
44	5.6	18	8	26	الحياة ببور فؤاد	
40	7.8	26	4.3	14	الزهور	
24	4.7	15	2.7	9	الميرة	
325	%51	166	%49	159	الإجمالي	
325		166		159	عدد الاستثمارات الموزعة	
271		148		123	عدد الاستثمارات المستردة	
263		142		121	عدد الاستثمارات الصحيحة	
%80.1		%85.5		%76.1	نسبة الاستثمارات الصحيحة إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة	

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

### ج- أداة البحث (تصميم قائمة الاستقصاء):

وهي الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث لجمع البيانات كونها ملائمة للمنهج المعتمد وأهداف البحث، وهي من أهم الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً في أدبيات الإدارة، وقد صممت لتغطية جميع أبعاد البحث ومتغيراته الفرعية، إذ قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء بالاستناد إلى عدد من المقاييس العالمية وتوظيفها وتعديل بعض فقراتها بما يتلاءم مع متغيرات البحث وعملية الترابط بين (التهكم التنظيمي، القيادة الأخلاقية، والانضباط الوظيفي)، وقد صُممت القائمة وفقاً لمقياس (Likert) خماسي الاتجاه، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (56) فقرة تمثل ثلاث أقسام رئيسية من الأسئلة، القسم الأول يضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) المكون من ثلاث أبعاد فرعية (السمات الإنسانية، السمات الإدارية، والسمات الشخصية)، ويتكون كل بُعد من (10) فقرات، أما القسم الثاني يضمن الفقرات الخاصة بالمتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) المكون من ثلاث أبعاد فرعية (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي، والتهكم العاطفي)، ويتكون كل بُعد من (5) فقرات. أما القسم الثالث يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الانضباط الوظيفي) ويتكون من بُعد وحيد يحتوي على (11) فقرة. ويبين الجدول التالي مكونات أداة البحث (قائمة الاستقصاء) وفقاً لنوع المتغير وأبعاده الفرعية ومصادر قياسها:





جدول رقم (4) بيان بمكونات قائمة الاستقصاء ومُتغيراتها ومصادر قياسها

المصدر	الفقرات	أبعاد المُتغير	اسم المُتغير
معتمداً على مقياس كلا من (Zhang, et al, 2023, 15) Elmaghraby, et al, 2023, ) (467)	10:1	السمات الإنسانية	القيادة الأخلاقية (مُستقل)
	20:11	السمات الإدارية	
	30:21	السمات الشخصية	
معتمداً على مقياس (Mishra, et al, 2023, 183)	5:1	التهكم المعرفي	التهكم التنظيمي (وسيط)
	10:6	التهكم السلوكي	
	15:11	التهكم العاطفي	
معتمداً على مقياس كلا من (Santoso, et al, 2023, 225)	11:1	بُعد وحيد لقياس الانضباط الوظيفي	الانضباط الوظيفي (تابع)

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

#### د- الصدق والثبات لأداة البحث:

لتقدير ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) باعتباره أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية، الذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis، الذي يقيس مدى ملائمة المقياس المستخدم في قياس أبعاد مُتغيرات الدراسة. فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، الذي يتحدد عليه صلاحية بنية المقياس، وكانت قيم معاملي الصدق والثبات كما تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (5) قيم معاملات ألفا للصدق والثبات لأبعاد مُتغيرات الدراسة

هيئة التمريض			الأطباء			عدد الفقرات	أبعاد ومُتغيرات الدراسة	
الترتيب	مُعامل الصدق	مُعامل الثبات	الترتيب	مُعامل الصدق	مُعامل الثبات		أبعاد المُتغير المُستقل (EL)	أبعاد المُتغير الوسيط (OC)
3	.988	.944	3	.988	.943	10		
1	.835	.957	1	.819	.958	10	السمات الإدارية (EL2)	
2	.944	.950	2	.943	.948	10	السمات الشخصية (EL3)	
	.922	.950		.917	.950		متوسط مُعامل الصدق والثبات للمُتغير المُستقل	
3	.965	.955	3	.959	.954	5	التهكم المعرفي (OC1)	
2	.971	.957	2	.968	.956	5	التهكم السلوكي (OC2)	
1	.771	.963	1	.769	.962	5	التهكم العاطفي (OC3)	
	.902	.958		.899	.957		متوسط مُعامل الصدق والثبات للمُتغير الوسيط	
	.922	.954		.922	.952	11	المُتغير التابع الانضباط الوظيفي (JD)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتجلى للباحث أن جميع معاملات ألفا لأبعاد متغيرات البحث مرتفعة، من ثم يظهر ثقة كبيرة في أداة القياس ويطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة مرضية، حيث يتراوح معامل الثبات لجميع أبعاد البحث ما بين (0.963) كحد أدنى و(0.943) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاع ممتازاً جداً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد البحث، حيث يمثل 50% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المستويات الموصى بها من 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث؛ بالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

#### هـ- أساليب تحليل ومعالجة البيانات:

قام الباحث باعتماد برنامجي (SPSS V.29) & (AMOS V.29)، لتبويب وجدولة البيانات وتحليلها. بواسطة استخدام العديد من المقاييس الإحصائية ومنها:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لإيجاد الأهمية النسبية لفقرات قائمة الاستقصاء.
- 2- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء الهيئة الطبية (أطباء، تمريض) حول أهمية أبعاد متغيرات البحث، وذلك لإثبات صحة الفرض الأول
- 3- تحليل الانحدار المتعدد المرحلي (Multiple Regression): للتحقق من صحة الفرض الثاني والثالث والرابع.
- 4- اختبار العلاقة الوسيطة بالاستفادة من نموذج المعادلات البنائية Structure Equation Model (SEM): للتحقق من صحة الفرض الخامس.

#### ثامناً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث، تمت وفقاً للإجراءات التالية:

#### أ- الأهمية النسبية لأبعاد قائمة الاستقصاء:

بالرجوع إلى الإطار النظري قام الباحث باستعراض التهكم التنظيمي (متغير وسيط) يتكون من ثلاث أبعاد فرعية تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية (متغير مستقل) يتكون من ثلاث أبعاد فرعية والانضباط الوظيفي (متغير تابع). والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وأهمية ودرجة توافر تلك الأبعاد داخل المستشفيات محل الدراسة والمقارنة بينهم، بواسطة تحليل استجابات فنتي البحث (أطباء، وهيئة التمريض)، كما يتضح من الجداول التالية:

#### 1- الأهمية النسبية لفقرات السمات الإنسانية (EL1):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (EL1)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (E10:E1)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر السمات الإنسانية في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:



جدول رقم (6) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات السمات الإنسانية

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد القيادة الأخلاقية (EL)		
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البعد الأول: السمات الإنسانية (EL1)		
7	55.8	2.79	9	42	2.10	1- يسعى المدير لبناء بيئة حرة تدعم الحوار والمناقشة.		
10	39.6	1.98	10	40	2	2- يتقبل المدير وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية.		
8	52.4	2.62	3	66.2	3.31	3- يحافظ المدير على أسرار الهيئة الطبية.		
2	63.6	3.18	2	67.6	3.38	4- يتعامل باحترام مع جميع الهيئة الطبية.		
9	43.8	2.19	5	57.8	2.89	5- يحرص المدير على مشاركة الهيئة الطبية في مناسباتهم الاجتماعية.		
5	58.4	2.92	6	55.6	2.78	6- يحرص المدير على إقامة علاقات تعاونية بكافة أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى.		
4	58.6	2.93	4	59.4	2.97	7- يتواضع المدير في علاقاته بالهيئة الطبية.		
6	57.8	2.89	8	51.8	2.59	8- ينظر المدير بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الهيئة الطبية الشخصية.		
3	60.2	3.01	7	54.4	2.72	9- يقدر المدير الظروف الخاصة بالهيئة الطبية بشكل يتسم بالموضوعية.		
1	88.4	4.42	1	92	4.60	10- يحرص المدير على تكوين علاقات فعالة بين المستشفى والمجتمع المحلي.		
	57.9	2.89		58.7	2.93	المتوسط العام للفقرات السمات الإنسانية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتضح للباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مدى توافر عناصر السمات الإنسانية في المستشفيات محل الدراسة جاءت مقبولة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات السمات الإنسانية (2.89، 2.93) على التوالي؛ ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (88.4% : 92%)، فيما يخص العبارة رقم (10)، وهو ما يؤكد على أن القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد تحرص على تكوين علاقات فعالة بين المستشفى والمجتمع المحلي، كما تمتلك التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية، كما ترغب في إنشاء علاقات متعددة بكافة الأطراف ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل في إطارها. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى (39.6% : 40%)، فيما يخص العبارة رقم (2)، وهو ما يؤكد على وجود قصور من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد في تقبل وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض).

## 2- الأهمية النسبية لفقرات السمات الإدارية (EL2):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (EL2)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (E11:E20)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر السمات الإدارية في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات السمات الإدارية

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد القيادة الأخلاقية (EL)
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البعد الثاني: السمات الإدارية (EL2)
10	41.8	2.09	5	45	2.25	11- يوزع المدير المسؤوليات على الهيئة الطبية في المستشفى بعدالة.
8	42.4	2.12	9	42.6	2.13	12- يطبق المدير اللوائح والأنظمة على أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى بشفافية.
9	42.2	2.11	6	44	2.20	13- يساهم المدير بجدية في بناء بيئة مناسبة لدعم قدرة الهيئة الطبية على الإبداع والابتكار داخل أقسامهم.
7	42.8	2.14	8	43.2	2.16	14- يعمل المدير على مشاركة الهيئة الطبية في تحقيق رؤية ورسالة المستشفى.
6	43.4	2.17	7	43.6	2.18	15- يقيم المدير أداء الهيئة الطبية وفق المعايير المعتمدة.
2	74.6	3.73	2	68.6	3.43	16- يشجع المدير الهيئة الطبية على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.
1	75.2	3.76	1	72.2	3.61	17- تجتهد القيادات في توفير المستلزمات الطبية التي تستعملها الهيئة الطبية لتنفيذ مهامهم بفاعلية.
5	43.8	2.94	3	62	3.10	18- ينمي المدير الإحساس بالمسؤولية لدى الهيئة الطبية.
3	58.8	2.19	4	57	2.85	19- يوضح المدير المهام الموكلة للهيئة الطبية قبل أن يحاسبهم على إنجازها.
4	57	2.85	10	42.2	2.11	20- يحرص المدير على متابعة النمو المهني للهيئة الطبية.
	52.2	2.61		52	2.60	المتوسط العام للفقرات السمات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتبين للباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مدى توافر عناصر السمات الإدارية في المستشفيات محل الدراسة متوسطة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات السمات الإدارية (2.60، 2.61) على التوالي؛ ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (72.2% : 75.2%)، فيما يخص العبارة رقم (17)، وهذا يؤكد على أن القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد تجتهد في توفير المستلزمات الطبية التي تستعملها الهيئة الطبية لتنفيذ مهامهم بفاعلية. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى (42.2% : 41.8%)، فيما يخص العبارتين رقم (20، 11)، وهو ما يشير إلى علي وجود قصور من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد فيما يخص متابعة النمو المهني للأطباء، وكذلك يوجد خلل في توزيع المهام والواجبات الوظيفية من وجهة نظر هيئة التمريض.

### 3- الأهمية النسبية لفقرات السمات الشخصية (EL3):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (EL3)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (E30:E21)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر السمات الشخصية في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:



جدول رقم (8) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات السمات الشخصية

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد القيادة الأخلاقية (EL)		
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البُعد الثالث: السمات الشخصية (EL3)		
10	30.2	1.51	10	31.2	1.56	21- لدى المدير القدرة على تقويم ذاته والاعتراف بالخطأ أمام الآخرين.		
2	67.4	3.37	3	66.6	3.33	22- يضبط المدير نفسه عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من الهيئة الطبية.		
5	53	2.65	6	49.8	2.49	23- يتمتع المدير بقدر مناسب من المرونة في عمله.		
7	45.4	2.27	8	48.4	2.42	24- يرفع المدير بموضوعية أعمال كافة أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى للمسئولين.		
3	64.2	3.21	2	67	3.35	25- يتحلى المدير بالصبر في إنجاز كافة المهام الموكلة إليه.		
1	70.2	3.51	1	68	3.4	26- ينجز المدير بأمانة المهام والمسئوليات الخاصة به.		
8	43.8	2.19	7	49.4	2.47	27- يضع المدير العلاقات الشخصية مع الآخرين جانباً عند إصدار القرارات التي تخصهم.		
6	46	2.3	4	52	2.6	28- يفي المدير بوعوده التي يقطعها على نفسه.		
4	53.4	2.67	5	50.6	2.53	29- يتصرف المدير في المواقف المختلفة بشجاعة.		
9	42.8	2.14	9	39	1.95	30- يتصف المدير بالنزاهة والعدالة في تعاملاته المختلفة.		
	51.6	2.58		52.2	2.61	المتوسط العام لفقرات السمات الشخصية		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

أستنتج الباحث من الجدول السابق أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مدى توافر عناصر السمات الشخصية في المستشفيات محل الدراسة جاءت متوسطة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات السمات الشخصية (2.58، 2.61) على التوالي؛ ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (68% : 70.2%)، فيما يخص العبارة رقم (26)، وهذا يؤكد أن هناك اهتماماً ورغبة شديدة من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد في إنجاز المهام والمسئوليات الخاصة بهم بفاعلية. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى (31.2% : 30.2%)، فيما يخص العبارة رقم (21)، وهو ما يشير إلى وجود ضعف من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد فيما يخص تقويم الذات والاعتراف بالخطأ أمام الآخرين وتقبل وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض).

#### 4- الأهمية النسبية لفقرات التهكم المعرفي (OC1):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (OC1)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (O5:O1)، وذلك لمعرفة درجة التهكم المعرفي في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات التهكم المعرفي

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد التهكم التنظيمي (OC)		
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البعد الأول: التهكم المعرفي (OC1)		
2	90	4.50	2	77.6	3.88	1- تعتقد بأن إدارة المستشفى تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.		
3	79.8	3.99	3	77.4	3.87	2- تعتقد بأن المسؤولين في المستشفى لا يملكون المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.		
1	94.4	4.74	1	94.4	4.72	3- تعتقد بأن المستشفى لا تلبي رغباتها التي سعت لتحقيقها.		
5	74.4	3.72	4	77	3.85	4- تعتقد بأن الحوار مع الإدارة هو حوار سلبي خالٍ من التعاون.		
4	78.6	3.93	5	76.8	3.84	5- تعتقد بأن إدارة المستشفى تسعى لتحقيق مصالحها الذاتية فقط.		
المتوسط العام للفقرات التهكم المعرفي			المتوسط العام للفقرات التهكم المعرفي					
	83.4	4.18		80.6	4.03			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

أكتشف الباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مستوى التهكم المعرفي في المستشفيات محل الدراسة جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات التهكم المعرفي (4.03، 4.18) على التوالي؛ ولذا نجد انخفاض نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (76.8% : 74.4%)، فيما يخص العبارتين رقم (5، 4)، وهذا دليل على أن القيادات تهتم بالمصلحة العامة للمستشفيات على حساب المصلحة الشخصية للأطباء، وهذا ليس عيباً أو ضعفاً من جانب القيادات، ولكن يرجع ذلك لقلة الوقت المتاح لدى القيادات الإدارية في الاهتمام بتعزيز وبناء الثقة بينها وبين الأطباء. وكذلك يوجد خلل في الحوار والتعاون الإيجابي من جانب القيادات من وجهة نظر هيئة التمريض، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى أن القيادات الإدارية لا تشجع هيئة التمريض على الحوار الإيجابي وثقافة التصرف بحرية واستقلالية وإشراك الهيئة الطبية في تطوير الرؤية المستقبلية للمستشفيات محل الدراسة.

##### 5- الأهمية النسبية لفقرات التهكم السلوكي (OC2):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (OC2)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (O10:O6)، وذلك لمعرفة درجة التهكم السلوكي في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:



جدول رقم (10) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات التهكم السلوكي

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد التهكم التنظيمي (OC)		
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البُعد الثاني: التهكم السلوكي (OC2)		
3	59.6	2.98	4	59.8	2.99	6- تتبادل نظرات الاستياء مع زملائك عن واقع المستشفى.		
4	59.8	2.99	3	61.8	3.09	7- تتحدث مع الآخرين بشكل سلبي عن ممارسات إدارة المستشفى.		
5	59.4	2.97	5	57.2	2.86	8- تشكو لزملائك خارج المستشفى عن الأمور السلبية التي تحدث داخل المستشفى.		
2	83.8	4.19	2	77.6	3.88	9- تنتقد الطريقة التي تتعامل بها إدارة المستشفى مع موظفيها.		
1	89.8	4.49	1	92.2	4.61	10- تعامل إدارة المستشفى موظفيها بطريقة انحيازية وغير عادلة.		
	70.5	3.52		69.7	3.49	المتوسط العام للفقرات التهكم السلوكي		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتجلى الباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مستوى التهكم السلوكي في المستشفيات محلّ الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات التهكم السلوكي (3.49، 3.52) على التوالي، ولكن نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (92.2% : 89.8%)، فيما يخص العبارة رقم (10)، وهذا دليل على أن هناك تمييزاً في التعامل بين أعضاء الهيئة الطبية من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد حيث تتعامل بطريقة انحيازية وغير عادلة من وجهة نظر بعض أعضاء الهيئة الطبية، ولكن على الجانب الآخر انخفضت نسبة الموافقة لتصل إلى (57.2% : 59.4%)، فيما يخص العبارة رقم (8)، وهو ما يشير إلى (سمو) أخلاق الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) وعدم إفشاء أسرار العمل والتحدث عن الأمور السلبية خارج المستشفيات محلّ الدراسة.

#### 6- الأهمية النسبية لفقرات التهكم العاطفي (OC3):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (OC3)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (O11:O15)، وذلك لمعرفة درجة التهكم العاطفي في المستشفيات محلّ الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (11) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات التهكم العاطفي

هيئة التمريض			الأطباء			أبعاد التهكم التنظيمي (OC)
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	فقرات البُعد الثالث: التهكم العاطفي (OC3)
4	68.4	3.42	3	77.6	3.88	11- تشعر بالقلق عندما تفكر في الطريقة التي تدار بها المستشفى.
1	88.4	4.42	1	92.2	4.62	12- تشعر بعدم الراحة والرضا بسبب الضغوط التي تمارسها المستشفى.
5	68.2	3.41	2	86.6	4.33	13- تشعر بالتشاؤم والغضب عندما تفكر في مستقبل المستشفى.
3	83.6	4.18	4	68.2	3.41	14- تشعر بالنفور من بعض الأمور التي تحدث داخل المستشفى.
2	86.8	4.34	5	67.4	3.37	15- تشعر بالإحباط من غموض الآراء في تحديد أهداف المستشفى.
	79.1	3.95		78.4	3.92	المتوسط العام للفقرات التهكم العاطفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

أستنتج الباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بخصوص مستوى التهكم العاطفي في المستشفيات محل الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات التهكم العاطفي (3.92، 3.95) على التوالي، ولكن نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (92.2% : 88.4%)، فيما يخص العبارة رقم (12)، وهذا يؤكد أن هناك تشابهاً كبيراً بين استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) فيما يخص نفس العبارة، التي تدل على أن كليهما يتعرض لضغوط وظيفية كبيرة نتيجة طبيعة العمل وعينه داخل المستشفيات. ولكن على الجانب الآخر انخفضت نسبة الموافقة لتصل إلى (67.4% : 68.2%)، فيما يخص العبارتين رقم (13، 15)، وهو ما يشير إلى وجود قصور من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد في عرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية على كافة أعضاء الهيئة الطبية وكذلك عدم إشراك الأطباء في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنشآت الصحية، كما اتضح الشعور الرهيب بالإحباط والتشاؤم لدي بعض أعضاء هيئة التمريض فيما يخص المستقبل ويرجع ذلك بسبب الظروف الاقتصادية وانخفاض مستوى الدخل مقارنة بالأطباء.

#### 7- الأهمية النسبية لفقرات الانضباط الوظيفي (JD):

تم التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (JD)، وكذلك تم التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا البعد بالرموز (J11:J1)، وذلك لمعرفة درجة توافر عناصر الانضباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:





جدول رقم (12) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الانضباط الوظيفي

هيئة التمريض			الأطباء			فقرات المتغير التابع الانضباط الوظيفي (JD)
ت	هـ %	م	ت	هـ %	م	
1	66.2	3.31	1	68.8	3.44	1- تلتزم الهيئة الطبية بقواعد وأنظمة المستشفى.
7	57.8	2.89	5	60.6	3.03	2- تلتزم الهيئة الطبية بسياسات وإجراءات المستشفى.
11	37.8	1.89	11	32.2	1.61	3- تمنح الهيئة الطبية مكافآت في حالة إتمام العمل بصورة متميزة.
8	53.6	2.68	9	51.6	2.58	4- تتلقى الهيئة الطبية عقوبة في حالة انتهاك القواعد واللوائح في المستشفى.
10	35.6	1.78	10	33.8	1.69	5- يتم تصحيح السلوك غير المقبول بسرعة لمنع تكرار عدم الانضباط.
4	62.2	3.11	6	60	3	6- تؤدي أعباء العمل المنوطة بك بأمانة وشعور عالٍ بالمسؤولية.
6	60.4	3.02	4	64	3.2	7- تتفقد الهيئة الطبية بمواعيد العمل ولا ينصرفون دون إذن رسمي من قبل رؤسائهم بالمستشفى.
9	51.4	2.57	8	51.8	2.59	8- تخصص معظم الوقت الرسمي المحدد للعمل الجاد والمثمر لخدمة المرضى.
5	60.8	3.04	7	52.2	2.61	9- تشعر بأن المسؤولية مشتركة مع إدارة المستشفى في تقديم خدمة صحية جيدة للمرضى.
2	66	3.3	3	65.6	3.28	10- تكتم أسرار المستشفى ومرضاها في جميع الأحوال والظروف
3	64.6	3.23	2	68	3.4	11- تحترم المرضى مهما كان مستواهم وعقيدتهم.
	56	2.80		55.3	2.77	المتوسط العام للفقرات المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يستخلص الباحث أن استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) مدى توافر عناصر الانضباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة جاءت مقبولة، حيث بلغ قيمة المتوسط العام لفقرات الانضباط الوظيفي (2.77، 2.80) على التوالي، ولكن نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى (66.2%:68.8%)، فيما يخص العبارة رقم (1)، وهذا يؤكد أن هناك تشابهاً كبيراً بين استجابات الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) فيما يخص نفس العبارة، التي تثبت أن الهيئة الطبية في المستشفيات محل الدراسة تلتزم بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المستشفيات، ولكن لصالح الأطباء. ولكن على الجانب الآخر انخفضت نسبة الموافقة لتصل إلى (32.2%:37.8%)، فيما يخص العبارة رقم (3)، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى انخفاض رواتب وأجور ومكافآت الهيئة الطبية، وعدم قدرة القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد على توافر بعض الإمكانيات المادية والمالية المناسبة التي تساعد في سد احتياجات الهيئة الطبية بسبب الظروف الاقتصادية الراهنة التي يمر بها الاقتصاد المصري بوجه عام وهيئة التأمين الصحي بشكل خاص.

## ب- اختبار ومناقشة الفروض:

يعرض ويناقش الباحث نتائج أثر العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي عن طريق التهكم التنظيمي بصفته مُتغير وسيط، طبقاً لتقديرات الهيئة الطبية (أطباء، وتمريض) في قائمة الاستقصاء بعد تحليلها إحصائياً وربطها بنموذج البحث وأهدافه، وذلك على النحو التالي:

**اختبار الفرض الأول:** وقد قام الباحث باختبار الفرض الأول بالاعتماد على اختبار مان ويتني Mann-Whitney لمعرفة مدى الاختلاف بين آراء الهيئة الطبية (أطباء، وتمريض) حول أهمية أبعاد مُتغيرات البحث في المستشفيات محلّ الدراسة؛ ذلك لإثبات صحة الفرض الأول، الذي ينص على "يوجد اختلاف معنوي بين آراء الهيئة الطبية (أطباء، وتمريض) حول أهمية أبعاد مُتغيرات البحث". ويوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار مان ويتني لاستجابات فنتي البحث.

جدول رقم (13) نتائج اختبار مان ويتني لتحديد معنوية الفروق بين آراء (أطباء، وتمريض)

نوع الاختلاف	مستوي المعنوية	متوسط ترتيب العينة		عدد الفقرات	أبعاد ومُتغيرات البحث
		هيئة التمريض	أطباء		
غير معنوي	.627	130.10	134.24	10	السّمات الإنسانية (EL1)
غير معنوي	.569	129.77	134.62	10	السّمات الإدارية (EL2)
غير معنوي	.612	130.03	134.31	10	السّمات الشخصية (EL3)
غير معنوي	.694	130.46	133.81	5	التهكم المعرفي (OC1)
غير معنوي	.641	130.18	134.14	5	التهكم السلوكي (OC2)
غير معنوي	.583	129.85	134.52	5	التهكم العاطفي (OC3)
غير معنوي	.728	130.59	133.66	11	المنغير التابع الانضباط الوظيفي (JD)
غير معنوي	.636	130.14	134.19		المتوسط العام لأبعاد البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من الجدول السابق أن متوسط ترتيب العينة لفنتي البحث هي (134.19)، (130.14) على التوالي، ما يُشير إلى تقارب وجهات النظر بين (الأطباء، وهيئة التمريض)، وبالكشف عن معنوية ذلك عند مستوى 5%، يتجلى بعدم وجود فروق معنوية بين فنتي البحث تجاه أبعاد البحث بمستوي معنوية يتراوح بين (0.569: 0.728)، وبناء على ما سبق يتضح بعدم وجود اختلافات جوهرية بين فنتي البحث حول أبعاد ومُتغيرات البحث، وفي ضوء هذه النتائج يتضح بوجه عام عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل، الذي يقضي: "بوجود اتفاق معنوي بين آراء الهيئة الطبية (أطباء، وتمريض) حول أهمية أبعاد مُتغيرات البحث" في المستشفيات محلّ الدراسة.

**اختبار الفرض الثاني:** "يوجد أثراً معنوياً بين مستوى القيادة الأخلاقية السائد في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية". لاختبار صحة الفرض الثاني، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المُتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المُتغير المُستقل على المُتغير التابع. وقد اكتشف الباحث، باختبار الفرض الأول على عينة البحث الخاصة بالهيئة الطبية (أطباء، وتمريض) في المستشفيات محلّ الدراسة، بعدم وجود فروق جوهرية بين متوسط استجابات كُـل منهم؛ وبناء عليه قام الباحث باختبار الفرض



الثاني والثالث والرابع والخامس بتحليل استجابات فئتي البحث مُجمعة؛ ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المُتعدد لقياس أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المُتعدد لقياس أثر القيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي

المُتغير التابع الانضباط الوظيفي (JD)					أبعاد المُتغير المستقل القيادة الأخلاقية (EL)
Sig	T	Beta	Std. Error	B	
0.001	22.166	1.951	0.101	2.228	السمات الإنسانية (EL1)
0.002	- 3.055	- 0.180	0.071	- 0.218	السمات الإدارية (EL2)
0.001	- 7.350	- 0.894	0.131	- 0.961	السمات الشخصية (EL3)
0.918		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.958	معامل الارتباط R
0.001		Sig		966.52	جودة النموذج F
JD = 8.478 + 2.228 EL1 - .218 EL2 - .961 EL3					معادلة الانحدار المُتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج السابقة أن المُتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية مُجمعة ترتبط معنوياً بالانضباط الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط مُتعدد إيجابي وقوى بلغ (0.958). ثم أن المُتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية مُجمعة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 91.8% من التغير في الانضباط الوظيفي، بينما النسبة المُتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (966.52) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المُتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المُتغير المُستقل تبين التالي:

1- يتضح للباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وإيجابياً للسمات الإنسانية على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة T (22.16)، عند مُستوى معنوية (0.001)، حيث إن كل تحسين قدره (2.228) في قيمة معامل الانحدار للسمات الإنسانية يؤدي إلى زيادة مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة.

2- يستنتج الباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وسلبياً للسمات الإدارية على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة T (- 3.055)، عند مُستوى معنوية (0.002)، حيث إن كل تغير قدره (0.218) في قيمة معامل الانحدار للسمات الإدارية يؤدي إلى انخفاض مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة. مما يدل على انخفاض مستوي السمات الإدارية لدي القيادات الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل من وجهة نظر الهيئة الطبية داخل المستشفيات محل الدراسة والمؤثر بالسلب على الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية.

3- يتبين للباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وسلبياً للسمات الشخصية على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة T (- 7.350)، عند مُستوى معنوية (0.001)، حيث إن كل تغير قدره (0.961) في قيمة معامل الانحدار للسمات الشخصية يؤدي إلى انخفاض مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة. مما يظهر انخفاض مستوي السمات الشخصية لدي القيادات الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحة الشامل من وجهة نظر الهيئة الطبية داخل المستشفيات محل الدراسة.

يظهر بوضوح من النتائج السابقة، التي أظهرت بوجه عام صحة الفرض الثاني من فروض البحث، حيث ثبتت صحة معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي إيجابي بين بُعد السمات الإنسانية والانضباط الوظيفي، وأثر معنوي سلبي بين بُعد (السمات الإدارية، السمات الشخصية) والانضباط الوظيفي.

**اختبار الفرض الثالث:** "يوجد أثرًا معنويًا بين مستوى القيادة الأخلاقية الساند في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى التهكم التنظيمي للهيئة الطبية". لاختبار صحة الفرض الثالث، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير الوسيط بشكل مجمع والغرض من تجميع الأبعاد في بُعد واحد هو، الاستفادة من نتائج هذا الفرض ومقارنتها بنتائج الفرض الخامس بعد إدخال التهكم التنظيمي بصفته متغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي. كما يتضح من الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي

المتغير الوسيط التهكم التنظيمي (OC)					أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية (EL)
Sig	T	Beta	Std. Error	B	
0.001	24.246	1.765	0.116	2.806	السمات الإنسانية (EL1)
0.001	- 5.768	- 0.281	0.082	- 0.474	السمات الإدارية (EL2)
0.001	- 5.871	- 0.591	0.150	- 0.884	السمات الشخصية (EL3)
0.944		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.972	معامل الارتباط R
0.001		Sig		1453.01	جودة النموذج F
OC = 7.997 + 2.806 EL1 - .474 EL2 - .884 EL3					معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يكشف الباحث من الجدول السابق، أن المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية مجتمعة ترتبط معنويًا بالتهكم التنظيمي، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.972). ثم أن المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية مجتمعة وفقًا لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 94.4% من التغير في التهكم التنظيمي، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (1453.01) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل تبين التالي:

1- يتضح للباحث أن هناك تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا للسمات الإنسانية على التهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة T (24.246)، عند مستوى معنوية (0.001)، حيث إن كل تغير قدره (2.806) في قيمة معامل الانحدار للسمات الإنسانية يؤدي إلى زيادة مستوى التهكم التنظيمي بمقدار درجة واحدة.



2- يستنتج الباحث أن هناك تأثيرًا مباشرًا وسلبياً للسمات الإدارية على التهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة T (- 5.768)، عند مستوى معنوية (0.001)، حيث إن كل تحسن قدره (0.474) في قيمة معامل الانحدار للسمات الإدارية يؤدي إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي بمقدار درجة واحدة. مما يدل على أن مستوى السمات الإدارية لدى القيادات الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل تحد من مستوى التهكم التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

3- يتبين للباحث أن هناك تأثيرًا مباشرًا وسلبياً للسمات الشخصية على التهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة T (- 5.871)، عند مستوى معنوية (0.001) حيث إن كل تحسن قدره (0.884) في قيمة معامل الانحدار للسمات الشخصية يؤدي إلى انخفاض مستوى التهكم التنظيمي بمقدار درجة واحدة. مما يدل على أن مستوى السمات الشخصية لدى القيادات الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل تخفض من مستوى التهكم التنظيمي داخل المستشفيات محل الدراسة.

يتجلى من النتائج السابقة، التي تظهر بوجه عام صحة الفرض الثالث من فروض البحث، حيث ثبتت صحة معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي إيجابي بين بُعد السمات الإنسانيّة والتهكم التنظيمي، وأثر معنوي سلبي بين بُعدي (السمات الإدارية، السمات الشخصية) والتهكم التنظيمي.

**اختبار الفرض الرابع:** "يوجد أثرًا معنويًا بين مستوى التهكم التنظيمي السائد في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل على مستوى الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية". لاختبار صحة الفرض الثالث، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المتغير الوسيط على المتغير التابع. كما يتضح من الجدول التالي.

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التهكم التنظيمي على الانضباط الوظيفي

المتغير التابع الانضباط الوظيفي (JD)					أبعاد المتغير الوسيط التهكم التنظيمي (OC)
Sig	T	Beta	Std. Error	B	
0.001	- 5.825	- 0.265	0.099	- .579	التهكم المعرفي (OC1)
0.001	- 3.819	- 0.189	0.113	- .397	التهكم السلوكي (OC2)
0.001	- 4.758	- 0.128	0.128	- .486	التهكم العاطفي (OC3)
0.826		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.909	معامل الارتباط R
0.001		Sig		410.218	جودة النموذج F
JD = - 3.222 - .579 OC1 - .397 OC2 - 1.122 OC3					معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج السابقة أن المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي مجتمعة ترتبط معنويًا بالانضباط الوظيفي، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.909). ثم أن المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي مجتمعة وفقًا لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 82.6% من التغير في الانضباط الوظيفي، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (410.218) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على

معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي على الانضباط الوظيفي، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) تبين التالي:

1- يتضح للباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وسلبياً للتهكم المعرفي على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة  $T (-5.825)$ ، عند مستوى معنوية  $(.001)$ ، حيث إن كل انخفاض قدره  $(.579)$  في قيمة معامل الانحدار للتهكم المعرفي يؤدي إلى زيادة مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة.

2- يستنتج الباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وسلبياً للتهكم السلوكي على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة  $T (-3.819)$ ، عند مستوى معنوية  $(.001)$ ، حيث إن كل انخفاض قدره  $(.397)$  في قيمة معامل الانحدار للتهكم السلوكي يؤدي إلى زيادة مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة.

3- يتبين للباحث أن هناك تأثيراً مباشراً وسلبياً للتهكم العاطفي على الانضباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة  $T (-4.758)$ ، عند مستوى معنوية  $(.001)$ ، حيث إن كل انخفاض قدره  $(.486)$  في قيمة معامل الانحدار للتهكم العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى الانضباط الوظيفي بمقدار درجة واحدة.

يتضح من النتائج السابقة، التي تظهر بوجه عام صحة الفرض الرابع من فروض البحث، حيث ثبتت صحة معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي على الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي سلبي بين أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي) والانضباط الوظيفي.

**اختبار الفرض الخامس:** "يوجد أثرًا معنويًا للتهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للهيئة الطبية". لاختبار صحة الفرض الخامس قام الباحث باستخدام برنامج (AMOS V.29)، عن طريق نموذج المعادلات البنائية Structure Equation Model (SEM)، التي تمكن من قياس مقدار الخطأ عند تحديد المتغير الكامن بالمعادلة، مما يترتب عليه تقديرات أكثر دقة للعلاقة بين مكونات النموذج البنائي؛ لذلك اعتمد الباحث نموذج Holmbeck في قياس الدور الوسيط للتهكم التنظيمي باختبار ثلاث نماذج بديلة على النحو التالي:



1- نموذج التأثيرات المباشرة الكاملة **Full Direct Effect Model**:

يقيس هذا النموذج التأثيرات المباشرة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي؛ بالإضافة للعلاقة المباشرة بين التهكم التنظيمي والانضباط الوظيفي، طبقاً للمعادلات التالية:

$$EL \longrightarrow JD = 0 ; \quad OC \longrightarrow JD = 0$$

2- نموذج الوساطة الكاملة **Full Mediated Model**:

يقيس هذا النموذج على أساس أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، طبقاً للمعادلة التالية:

$$EL \longrightarrow JD = 0$$

3- نموذج الوساطة الجزئية (غير الكاملة) **Partially Mediated Model**:

يقيس هذا النموذج التأثيرات غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي عن طريق التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، طبقاً للمعادلات التالية:

$$EL \longrightarrow OC \longrightarrow JD ; \quad EL \longrightarrow JD$$

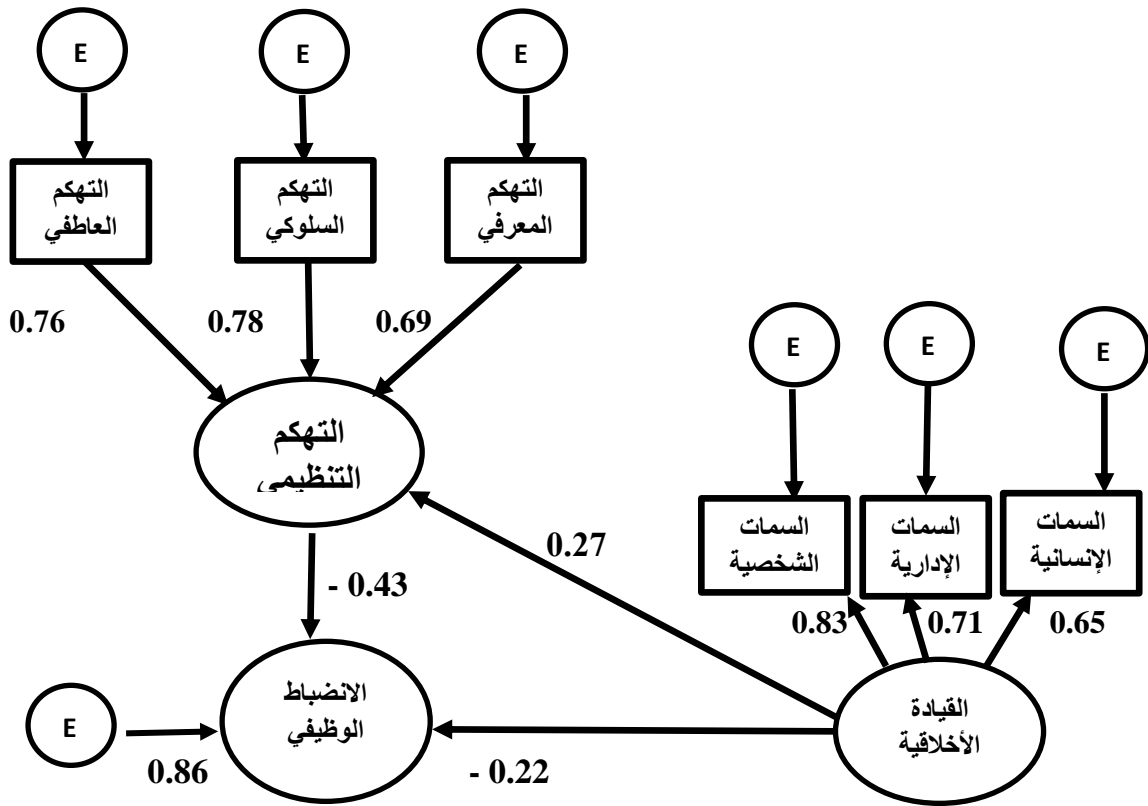
يبين الشكل رقم (2) معاملات الارتباط الضمني للمتغير المستقل (الكامن) على المتغير (المشاهد) لبيان مدى وجود تأثير للقيادة الأخلاقية (EL) كمتغير مستقل على الانضباط الوظيفي (JD) كمتغير تابع في وجود التهكم التنظيمي (OC) كمتغير وسيط (كامن). ويوضح الجدول رقم (17) نتائج التأثير المتبادل بين متغيرات البحث:

جدول رقم (17) التأثير المتبادل بين متغيرات البحث

المتغيرات	التأثير	الانضباط الوظيفي	التهكم التنظيمي
القيادة الأخلاقية	مباشر	- 0.22	0.27
	غير مباشر	- 0.11	---
إجمالي التأثير		- 0.33	0.27
التهكم التنظيمي	مباشر	- 0.43	---
	غير مباشر	---	---
إجمالي التأثير		- 0.43	---

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي  $P < 0.05$ ;  $P < 0.01$

شكل رقم (2)  
النموذج الهيكلي المفترض لمسار متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

انطلاقاً من الشكل السابق، يتضح وجود ثلاث نماذج بديلة للعلاقة بين متغيرات البحث، ويتبين من الجدول رقم (18) أن النموذج الثالث هو النموذج الوحيد الذي يفي بشروط جودة التطابق المذكورة في الجدول، حيث تشير النتائج إلى الانخفاض الشديد في ناتج قيمة (كا<sup>2</sup> / درجات الحرية) الذي بلغ (3.350)، وهو أقل من (5)، كما ارتفعت قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغ مؤشر التناسب المقارن لبينتر (CFI= 0.966)، وهو أعلى من (0.90). بينما بلغ قيمة مؤشر التطابق (CFI= 0.979)، وهو أعلى من (0.90)، في نفس الوقت الذي انخفض فيه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.038)، وهو أقل من (0.08)، مما يؤكد جودة تطابق النموذج ارتفاع قيمة (TLI) عن الحد الأدنى لقبول النموذج حيث بلغت (0.972) وهي أعلى من (0.90). ومن ثم يتبين وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط الوظيفي، أي إن مستوى التهكم التنظيمي يؤدي دور الوساطة الجزئية بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.





جدول رقم (18) مؤشرات جودة التطبيق لنموذج البحث والنماذج البديلة

CFI	TLI	RMSEA	GFI	P	K <sup>2</sup> /d.f	النموذج
0.723	0.611	0.139	0.938	0.060	23.56	الأول: التأثير المباشر: EL → JD; OC → JD
0.746	0.812	0.163	0.924	0.121	12.35	الثاني: الوساطة الكاملة: EL → JD
0.966	0.972	0.038	0.979	0.001	3.350	الثالث: الوساطة الجزئية EL → OC → JD; EL → JD
>0.9	>0.9	<0.085	>0.9	<0.05	< 5	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

استناداً إلى نتائج الفرض الخامس، التي تظهر بوجه عام صحة الفرض الخامس من فروض البحث الذي يقضي بوجود أثر غير مباشر-بالإضافة للأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي بواسطة التهكم التنظيمي بصفته متغير وسيط؛ أي إن التهكم التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي. حيث أثبتت النتائج أن دخول التهكم التنظيمي بصفته متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي كان له تأثير سلبي كبير على هذه العلاقة، حيث يعمل التهكم التنظيمي على الحد من الأثر الإجمالي للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالات الإحصائية. وبناءً على ما تقدم؛ وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث واختبارات فروضه يتبين صحة النموذج النظري المقترح والسالف الإشارة إليه في الشكل رقم (1). وكذلك النموذج الهيكلي المفترض لمسار متغيرات البحث الموضح في الشكل رقم (2).

#### تاسعاً: النتائج والتوصيات:

تأسيساً لما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة مهمة من النتائج والتوصيات المقترحة لها على النحو التالي:

#### أ- النتائج العامة للبحث:

بإجراء الدراسة والتحليل لدور التهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين كل من؛ القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، فإنه يمكن عرض أهم الاستنتاجات وتصنيفها وفقاً لأبعاد متغيرات البحث ونتائج الفروض، على النحو التالي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد متفقون حول مدى توافر عناصر السمات الإنسانية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية، وبنسبة موافقة مقبولة، وبوزن نسبي بين الفقرات (39.6%)، و92% على التوالي، وبينت أن القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد تحرص على تكوين علاقات فعالة بين المستشفى والمجتمع المحلي، كما تمتلك

التصورات الواضحة للتعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، كما ترغب في إنشاء علاقات متعددة بكافة الأطراف ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل في إطارها. وعلى الجانب الآخر أظهرت النتائج وجود قصور من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد في تقبل وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض).

2- أكدت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية يؤيدون أن عناصر السمات الإدارية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية والمؤثرة على مستوى الانضباط الوظيفي، وبنسبة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي بين الفترات (41.8%، 75.2%) على التوالي، وأكدت على أن القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد تجتهد في توفير المستلزمات الطبية التي تستعملها الهيئة الطبية لتنفيذ مهامهم بفاعلية. ولكن في المقابل هناك ضعف شديد جداً من جانب القيادات فيما يخص متابعة النمو المهني للأطباء، وكذلك يوجد خلل في توزيع المهام والواجبات الوظيفية من وجهة نظر التمريض.

3- أوضحت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية، يؤيدون أن عناصر السمات الشخصية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير على مستوى الانضباط الوظيفي، وبنسبة موافقة مقبولة، وبوزن نسبي (30.2%، 70.2%) على التوالي، وأظهرت أن القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، لديها اهتمام ورغبة شديدة في إنجاز المهام والمسئوليات الخاصة بهم بفاعلية. كما أظهرت النتائج وجود قصور من جانب القيادات فيما يخص تقويم الذات والاعتراف بالخطأ أمام الآخرين وتقبل وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض).

4- كشفت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية، متفقون حول مستوى التهكم المعرفي بصفته إحدى أبعاد التهكم التنظيمي والمؤثر بقوة على مستوى الانضباط الوظيفي، وبنسبة موافقة مرتفعة للغاية، وبوزن نسبي (76.8%، 94.4%) على التوالي، وأظهرت النتائج أن القيادات تهتم بالمصلحة العامة للمستشفيات على حساب المصلحة الشخصية للأطباء، وهذا ليس عيباً أو ضعفاً من جانب القيادات، ولكن يرجع ذلك، لقلّة الوقت المتاح لدى القيادات الإدارية في الاهتمام بتعزيز وبناء الثقة بينها وبين الأطباء من وجهة نظر الباحث. كما بينت النتائج أن هناك خللاً في الحوار والتعاون الإيجابي من جانب القيادات من وجهة نظر هيئة التمريض، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى أن القيادات الإدارية لا تشجع هيئة التمريض على الحوار الإيجابي وثقافة التصرف بحرية واستقلالية وإشراك الهيئة الطبية في تطوير الرؤية المستقبلية للمستشفيات محلّ الدراسة.

5- أبرزت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية، متفقون حول مستوى التهكم السلوكي بصفته إحدى أبعاد التهكم التنظيمي والمؤثر سلباً على مستوى الانضباط الوظيفي، وبنسبة موافقة مرتفعة، وبوزن نسبي (57.2%، 92.2%) على التوالي، وأوضحت النتائج أن هناك تمييزاً في التعامل بين أعضاء الهيئة الطبية من جانب القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الشامل ببورسعيد حيث تتعامل بطريقة انحيازية وغير عادلة من وجهة نظر بعض أعضاء الهيئة الطبية. كما أظهرت النتائج سمو أخلاق الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) وعدم إفشاء أسرار العمل والتحدث عن الأمور السلبية خارج نطاق المستشفيات محلّ الدراسة.



6- أوضحت نتائج الدراسة إلى أن الهيئة الطبية، متفوقون حول مستوى التهكم العاطفي بصفته إحدى أبعاد التهكم التنظيمي، الذي له تأثير سلبي بالغ الأهمية على مستوى الانضباط الوظيفي، وبنسبة موافقة مرتفعة جداً، ويزن نسبي (67.6%، 92.2%) على التوالي، ودلت على أن الهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي ببورسعيد يتعرضون لضغوط وأعباء وظيفية هائلة، كما أشارت النتائج إلى وجود قصور من جانب القيادات في تلك المستشفيات في عرض تصوراتها ورؤيتها المستقبلية على كافة العاملين وكذلك عدم إشراك الأطباء في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنشآت الصحية، كما اتضح الشعور الرهيب بالإحباط والتشاؤم لدى بعض أعضاء هيئة التمريض فيما يخص المستقبل ويرجع ذلك بسبب الظروف الاقتصادية وانخفاض مستوى الدخل مقارنة بالأطباء من وجهة نظر الباحث.

7- خلصت نتائج الدراسة أن الهيئة الطبية متفوقون حول أهمية عناصر الانضباط الوظيفي داخل مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، وبنسبة موافقة مقبولة، ويزن نسبي (33.8%، 68.8%) على التوالي، وأكدت النتائج على التزام الهيئة الطبية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل مستشفيات منظومة التأمين الصحي ببورسعيد، ولكن لصالح الأطباء، وعلى الجانب الآخر أكدت النتائج على انخفاض مرتبات ومكافآت الهيئة الطبية، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم قدرة القيادات في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد على توافر بعض الإمكانيات المادية والمخصصات المالية المناسبة التي تساعد في سد احتياجات الهيئة الطبية بسبب الظروف الاقتصادية الراهنة التي يمر بها الاقتصاد المصري بوجه عام وهيئة التأمين الصحي بشكل خاص.

8- أوضحت النتائج الإحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي إيجابي بين بُعد السمات الإنسانية والانضباط الوظيفي، وأثر معنوي سلبي بين بُعدي (السمات الإدارية، السمات الشخصية) والانضباط الوظيفي. وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hejazifar, et al, 2017)، التي خلصت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي وكان أكثر تلك الأبعاد تأثيراً هي السمات الإدارية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Utami, et al, 2018؛ Roniyah, et al, 2019؛ Puspitasari, et al, 2019)، التي أظهرت نتائجها بوجود تأثير إيجابي قوي مباشر وغير مباشر للقيادة وبيئة العمل غير المادية على الانضباط الوظيفي. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصل إليه (Saragih, et al, 2018)، حيث أثبتت العلاقة الإيجابية والمهمة للقيادة الاستبدادية على الانضباط الوظيفي، بينما لم يظهر أي تأثير للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي. كما تختلف مع دراسة (Zhang, et al, 2023)، التي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير مباشر بالأداء الوظيفي، بينما لها تأثير غير مباشر فقط عندما تم إدخال (توجيه هدف التعلم) بصفته مُتغير وسيط. كما تختلف مع دراسة (Harahap, et al, 2023)، التي أظهرت نتائجها بعدم وجود تأثير للقيادة على الأداء الوظيفي، بينما الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين.

9- أبرزت النتائج الإحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي إيجابي بين بُعد السمات الإنسانية والتهكم التنظيمي، وأثر معنوي سلبي بين بُعدي (السمات الإدارية، السمات الشخصية) والتهكم التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Abdelgalil, 2022)، التي خلصت نتائجها إلى وجود

علاقة سلبية كبيرة بين أبعاد التهكم التنظيمي والقيادة الأخلاقية. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصل إليه (Bagriyanık & Can, 2017)، حيث أثبتت العلاقة الإيجابية والمهمة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، والمؤثرة بالسلب على التهكم التنظيمي، وكذلك تختلف مع دراسة (Habibi, 2019)، التي أظهرت نتائجها إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وهام على المواطنة التنظيمية وتأثير سلبي على التهكم التنظيمي، كما تختلف مع دراسة (Ozdem & Sezer, 2019)، التي أبرزت نتائجها أن القيادة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتأثير سلبي على التهكم التنظيمي. بالإضافة إلى توصل دراسة كلا من (Anand, et al, 2023؛ Mohammed, et al, 2023)، لنفس النتيجة، التي أكدت على دور القيادة الأخلاقية في التخفيف من الآثار السلبية للتهكم التنظيمي.

10- أظهرت النتائج الإحصائية معنوية تأثير وارتباط المتغيرات الفرعية للتهكم التنظيمي على الانضباط الوظيفي للهيئة الطبية في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، حيث تبين بوجود أثر معنوي سلبي بين أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم السلوكي، التهكم العاطفي) والانضباط الوظيفي. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Yasin & Khalid, 2015)، التي خلصت نتائجها إلى أن أبعاد التهكم التنظيمي لها علاقة سلبية قوية بخمس أبعاد لجودة الحياة الوظيفية واثنين من أبعاد الالتزام التنظيمي هما الالتزام العاطفي والمعياري. كما تتفق مع نتائج دراسة (Yukse & Sahin, 2017)، التي خلصت نتائجها إلى وجود علاقة سلبية متوسطة بين أبعاد التهكم التنظيمي وأبعاد الالتزام الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى أن الأبعاد المعرفية والعاطفية للتهكم تتنبأ بجميع أبعاد الالتزام التنظيمي. كما أكدت دراسة (Elsayed, et al, 2024)، على نفس النتائج والمتمثل في الأثر السلبي للتهكم التنظيمي على الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي للممرضات. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصل إليه (Senobar, et al, 2015)، حيث أثبتت أن أبعاد التهكم التنظيمي ليس لها أي تأثير على العدالة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والمشاركة في صنع القرار والانضباط الاستراتيجي لمديري الإدارة الوسطى. وكذلك تختلف مع دراسة (Erarslan, et al, 2018)، التي أظهرت نتائجها إلى عدم تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على الالتزام المؤسسي.

11- خلصت النتائج الإحصائية إلى وجود أثر غير مباشر-بالإضافة للأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي بواسطة التهكم التنظيمي بصفته مُتغير وسيط؛ أي إن مستوى التهكم التنظيمي يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي. حيث أثبتت النتائج أن دخول التهكم التنظيمي بصفته مُتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي كان له تأثير سلبي كبير على هذه العلاقة، حيث يعمل التهكم التنظيمي على الحد من الأثر الإجمالي للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيدًا تامًا عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Qian & Jian, 2020)، التي خلصت نتائجها إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر على التهكم التنظيمي بسبب الدور الوسيط لتبديل القيادات. وتتفق أيضاً مع دراسة (Nemr & Liu, 2021)، التي أثبتت أن التهكم التنظيمي يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بحيث تكون العلاقة أضعف بين الموظفين الذين لديهم مستوى حد من التهكم.



### ج- التوصيات:

استنادًا على النتائج السابقة يمكن للباحث اقتراح التوصيات التالية:

1- يوصي الباحث القيادات الإدارية المسؤولة عن هيئة التأمين الصحي بصفة عامة، ومنظومة التأمين الصحي ببورسعيد بصفة خاصة، بتحديث المعايير الأخلاقية لدى القيادات الوسطى المسؤولة عن مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد، بما يتناسب مع مصالح ووجهات نظر الهيئة الطبية (أطباء، وتمريض)، وتشجيعها علي الالتزام بالمسئوليات الوظيفية والممارسات الأخلاقية بما يدعم ويعزز ويرسخ المعايير الأخلاقية عند أداء المهام الوظيفية.

2- أن تولي القيادات الإدارية بمنظومة التأمين الصحي، اهتمام أكبر بالكفاءات الأساسية والمقدرات الجوهرية من حيث تكاملها، ومرونتها، وتناسبها، وملاءمتها مع الوظائف الموجودة داخل المستشفيات وبالخصوص متابعة النمو المهني للهيئة الطبية. وتوزيع السلطات والمهام والواجبات والصلاحيات بشكل يتناسب مع حجم الأنشطة، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية التي تواجهها لمواجهة التغيرات والتطورات المستمرة، مما يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بالإضافة إلى زيادة التقدير والاهتمام بالمؤهلات العلمية والمعرفية التي تمتلكها الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض)، ويعدونها موارد أساسية ومهارات مهمة لتحسن جودة الخدمات الصحية.

3- ضرورة أن تؤمن القيادات الإدارية بمنظومة التأمين الصحي، بأهمية الارتقاء بالنواحي والعلاقات الإنسانية ولا سيما تقويم الذات والاعتراف بالخطأ أمام الآخرين، وتقبل وجهات النظر المخالفة، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمبادئ، والمعتقدات التي ترتقي بقدرات الهيئة الطبية وكفاءتهم.

4- يجب علي القيادات الإدارية بمنظومة التأمين الصحي، إتاحة الفرص أمام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للتعبير عن آرائهم بحرية، وتشجيع الهيئة الطبية علي ثقافة التصرف بحرية واستقلالية في أداء مهامهم الوظيفية دون الإخلال بطبيعة العمل. بالإضافة إلى دعم القيادات للقيم والعادات الثقافية التي تساعد الهيئة الطبية على نشر وتبادل المعرفة، انطلاقاً من وجود خطوط اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة لتسهيل تدفق المعلومات، إلى إشراك الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) في تطوير الرؤية المستقبلية للمنظومة الصحية.

5- ضرورة وضع وتقديم برامج تدريبية مناسبة للقيادات والهيئة الطبية معاً للارتقاء بالنواحي والعلاقات الإنسانية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في الحد من التعامل بأسلوب انحيازي وغير عادل والتمييز بين بعض الفئات الطبية بما يتطابق مع الأساليب الإدارية الحديثة فيما يخص السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى إجراء لقاءات دورية بين الهيئة الطبية والقيادات تتسم بالحوار والانفتاح والشفافية في العمل، بغرض تطوير النواحي الإنسانية للمنظومة الطبية وأثرها على جودة الخدمات الطبية المقدمة للمنتفعين.

6- أن تؤمن القيادات بمنظومة التأمين الصحي بأهمية العلاقة بين أنظمة الرقابة التنظيمية والتنفيذ الاستراتيجي لرؤية المستشفى، ويتم ذلك بتعزيز وبناء الثقة بين الهيئة الطبية والقيادات، بالإضافة إلى الجمع بين أساليب الرقابة المستمرة والدورية والمفاجئة مما يؤدي إلى التزام العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل كثقافة وليس أوامر وظيفية، وذلك للحد من الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها الهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض). بالإضافة إلى

إشراك كافة العاملين في المنظومة الصحية عند وضع رؤيتها الاستراتيجية وذلك لكسب ولاء العاملين لتنفيذ تلك الرؤية المستقبلية.

7- يجب على القيادات بمنظومة التأمين الصحي بوضع الاستراتيجيات المناسبة لتوفير المخصصات المالية المطلوبة التي تساعد في سد احتياجات الهيئة الطبية المالية، ويتم ذلك بالاستفادة من الصناديق الخاصة في هيئة التأمين الصحي، التي لها السلطة عليها (صرف/إبداع)، وذلك لتحسين الظروف المالية القاسية للعاملين بصفة عامة، وللهيئة الطبية (أطباء، وهيئة التمريض) بصفة خاصة، مما يدعم ويعزز ويرسخ معايير الانضباط الوظيفي عند أداء المهام الإدارية والطبية.

8- تنمية رصيد القيادة الأخلاقية لدى القيادات في منظومة التأمين الصحي الشامل؛ عن طريق تدريبهم على كيفية تنمية الأبعاد الثلاثة للقيادة الأخلاقية (السمات الإنسانية، السمات الإدارية، والسمات الشخصية)؛ فمن الصعب تنمية القيادة الأخلاقية لدى المرؤوسين في الوقت الذي يفتقد فيه الرؤساء لمثل هذه السمات؛ ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الدورات التدريبية التي تستهدف بث روح التعاون والتواضع لدى القيادات؛ وإكسابهم مهارات تدعم تقويم الذات والاعتراف بالخطأ وتدعم الحوار والنقاش وتزيد من مستوى ذكائهم الوجداني لاستيعاب الآخرين.

9- تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية المشجعة على الحد من التهمك التنظيمي؛ فوجود ثقافة تنظيمية قوية تعزز في إزالة اللبس وتصحيح المفاهيم المغلوطة؛ ويتحقق ذلك بممارسة دعم وتأسيس الثقة المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين، ثم أن توفير مثل هذه الثقافة يتطلب من القيادات تحقيق التوافق بين قيم وأهداف المرؤوسين من جهة، وقيم وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وفي نفس الوقت يقو أواصر الصلة بين المرؤوسين والقيادات بسبب الارتباط النفسي بهم وبالمنظمة.

10- تحديث رؤية ورسالة منظومة التأمين الصحي عموماً، بالشكل الذي يحقق للهيئة الطبية وكافة العاملين الرضا والشعور بأهمية ما يودون من واجبات ومهام، ولا شك في أن هذا يدعم ويقوي المشاعر الإيجابية لديهم مما يزيد من الانضباط الوظيفي من ناحية والحد من التهمك التنظيمي من ناحية أخرى؛ ويتحقق ذلك عن طريق إعادة النظر في تصميم الوظائف العليا والمناصب الإدارية في هيئة التأمين الصحي؛ حيث يغلب عليها الطابع الروتيني وعدم إشعار شاغليها بالأهمية والاستقلالية عند ممارسة مهامهم واجباتهم الوظيفية.

11- تبني استراتيجيات مبتكرة تستهدف التأهيل الاجتماعي للعاملين بالمنظمات الصحية؛ وتزويدهم بالوسائل التي تمكنهم من أن يصبحوا أكثر انضباطاً في وظائفهم، نتيجة لزيادة درجة توافقهم مع قيم وأهداف المنظمة، وإشاعة روح التعاون والمشاركة والحرص على إقامة علاقات طيبة بين العاملين أنفسهم من جهة والقيادات من جهة أخرى؛ ويتحقق ذلك انطلاقاً من إعادة النظر في منهجي (المبادرة، ورد الفعل)، حيث يعد منهج المبادرة منهجاً وقائياً يركز على إعادة هيكلة المنظمة لتصبح أكثر تركيزاً على المرونة والقدرة على التكيف مع العاملين؛ بينما منهج رد الفعل هو منهج علاجي يركز على حث العاملين على تغيير أنماط تفكيرهم، فبدلاً من النظر إلى الأحداث والمواقف الطارئة على أنها تهديد لهم، يتم النظر إليها على أنها تنطوي على فرص يمكن استغلالها.

وبهذه التوصيات يكون تحقق الهدف الأخير من أهداف البحث، والله الموفق والمستعان.



## مراجع البحث

- Abdelgalil, A. M. (2022), "The Role of Ethical Leadership on the Relationship between Organizational Cynicism and Alienation at Work: An Empirical Study", Arab Journal of Administration, Vol. 22 (4).
- Adnansyah, I. et al., (2020), "The Effect of Job Discipline and Work Environment on the Performance of Employees in Bandung Indonesia", Solid State Technology, Vol. 63 (4).
- Akar, H. (2019), "A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism", International Online Journal of Educational Sciences, Vol. 11 (2).
- Alkhadra, W. A. et al., (2023), "Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models", international Journal of Ethics and Systems, Vol. 39 (1).
- Anand, A. et al., (2023), "Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership", International Journal of Manpower, Vol. 44 (2).
- Andrian, D. et al., (2022), "The Effect of Work Experience, Job Satisfaction and Work Discipline on Working Achievement with Job Placement as Intervening Variables on PT", Solid State Technology, Vol. 24 (2).
- Bagriyanik, H. & Can, N. (2017), "The Relation between Teachers, Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism", Journal of Studies in Education, Vol. 7 (2).
- Bakari, H. et al., (2019), "Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals", Leadership in Health Services, Vol. 32 (3).
- Dharmawan, D. et al., (2024), "The Effect of Organizational Commitment and Work Discipline on Job Satisfaction", International Journal of Economics Development Research, Vol. 5 (1).
- Durrah, O. et al., (2019), "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations", International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 16 (1203).
- Elmaghraby, H. A. et al., (2023), "The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Cynicism in Egyptian Tax Authority Employees", Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Vol. 4 (1).
- Elsayed, T. M. O. et al., (2024), "Effect of Organizational Cynicism Management Educational Program on Nurses' Organizational Commitment and Job Embeddedness", Journal of Nursing Science - Benha University, Vol. 5 (1).
- Erarslan, S. et al., (2018), "Effect of Organizational Cynicism and Job

- Satisfaction on Organizational Commitment: An Empirical Study on Banking Sector", the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol. 23.
- Fadillah, N. et al., (2023), "The Effect of Job Satisfaction and Job Discipline toward Salesperson Employee Performance at Toyota Hadji Kalla Subdivision urip Sumoharjo Makassar", The Scientia Law and Economics Review, Vol. 2 (1).
- Firmansyah, M. F. et al., (2023), "The Impact of Job Discipline to Improve Job Performance for Office Administration and Records Activities in Indonesia: A Meta- Analysis ", Available online at: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7787>, Retrieved at (22/11/2023).
- Forseth, N. (2023), "9 Effective Steps for Discipline in the Workplace", People Management, Available online at: <https://wheniwork.com/blog/employee-discipline>, Retrieved at (11/10/2023).
- Gerpott, F. H. et al., (2019), "An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior", Journal of Business Ethics, Vol. 156 (4).
- Habibi, R. (2019), "The Impact of Perceived Moral Leadership Behavior on Citizenship Rights and Organizational Cynicism", Bioethics Journal, Vol. 9 (31).
- Hustia, A. et al., (2021), "Influence of Work Motivation, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance at PT. Truba Jaga Cita", Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM), Vol. 1 (1).
- Isci, E. & Ari, H. (2019), "The Role of Organizational Cynicism for the Effect of Emotional Labor on Individual Work Performance", International Health Administration and Education, Vol. 5 (1).
- Islam, T. et al., (2023), "How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion", Available online at: <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>, Retrieved at (12/10/2023).
- Janaka, S. et al., (2022), "Effect of Work Discipline on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as a Mediation Variable", Journal of Humanities and Social Sciences Innovation, Vol. 2 (6).
- Kaptein, M. (2019), "The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership", Journal of Business Ethics, Vol. 156 (4).
- Kokalan, O. (2019), "The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality", Management Research Review, Vol. 42 (5).
- Mardianto, M. A. & Utami, N. N. (2020), "The Effect of Motivation, Training





- and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable", IOSR Journal of Business and Management, Vol. 22 (3).
- Mete, Y. A. (2013), "Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education", 2<sup>nd</sup> Cyprus International Conference on Educational Research.
- Mishra, A. et al., (2023), "Management of Machiavellianism, Organizational Cynicism and Workplace Incivility by Servant Leaders: A Moderated Mediation Analysis of How They Maintain Trust and Performance", NMIMS Management Review, Vol. 31 (3).
- Mohammed, H. A. et al., (2023), "Ethical leadership and its role in reducing the phenomenon of organizational cynicism", Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19 (62).
- Molaie, P. et al., (2020), "The Relationship between Person-organization fit and Organizational Cynicism in Higher Education Industry", International Journal of Business and Management, Vol. 4 (3).
- Monga, J. M. et al., (2020), "Influencing ethical leadership and job satisfaction through work ethics culture", Journal of Contemporary Management, Vol. 16 (2).
- Nemr, M. A. A. & Liu, Y. (2021), "The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism", Cogent Business & Management, Vol. 8 (1).
- Obum, O. E. (2020), "The Relationship between Person-organization fit and Organizational Cynicism in Higher Education Industry", International Journal of Business and Management, Vol. 4 (3).
- Ozdem, G. & Sezer, S. (2019), "The Relationship between Solution-Focused School Leadership and Organizational Cynicism, Organizational Commitment and Teachers' Job Satisfaction", International Journal of Progressive Education, Vol. 15 (1).
- Pakizekho, S. & Sharifabad, M. B. (2022), "The relationship between ethical leadership, conscientiousness, and moral courage from nurses' perspective ", Pakizekho and Barkhordari-Sharifabad BMC Nursing, Vol. 21 (164).
- Patience, R. N. (2018), "The reflection of organizational cynicism on Employees' Deviant Behavior", Journal of Administration & Economic Sciences, Vol. 4 (44).
- Polatcan, M. & Titrek, O. (2014), "The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 141.
- Qian, Y. & Jian, G. (2020), "Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 25 (2).
- Riki, et al., (2023), "The Effect of Leadership, Work Discipline, and Job

- Satisfaction on Employees Performance PT. ISS Indonesia", Management Studies and Entrepreneurship Journal, Vol. 4 (5).
- Santoso, R. et al., (2022), "Modeling Job Satisfaction and Performance from the Perspectives of Job Rotation, Work Discipline and Employee Development", MANABIS (Jurnal Manajemen dan Bisnis), Vol. 1 (3).
- Senobar, N. et al., (2015), "The Moderating Effect of Cynicism on Middle Managers' Strategic Commitment", Organizational Culture Management, Vol. 13 (1).
- Toheed, H. et al., (2019), "Exploring the Consequences of Organizational Cynicism", International Journal of European Studies, Vol. 3 (1).
- Tutar, H. et al., (2021), "The Mediating Role of Organizational Cynicism in the Relationship between Workplace Incivility and Organizational Silence", TEM Journal, Vol. 10 (2).
- Wang, Y. et al., (2023), "Pull and Push: The Effect of Social Support and Professional Resilience on the Relationship between Correctional Officers' Cynicism and Service Impact", International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, Vol. 67 (16).
- Yukse, H. & Sahin, S. (2017), "the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Commitment", European Journal of Education Studies, Vol. 3 (6).
- Zaim, H. et al., (2022), "The influence of Islamic leadership on work performance in service industry: an empirical analysis", International Journal of Ethics and Systems, Vol. 40 (1).
- Zhang, C. et al., (2023), "How does ethical leadership influence nurses' job performance? Learning goal orientation as a mediator and coworker support as a moderator", Nursing Ethics, Vol. 0 (0).
- Zhang, I. et al., (2023), "The Influence of Leadership, Work Discipline, and Motivation on Employee Performance with Religiosity as a Moderating Variable", Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 7 (1).
- Zhu. W & Sun. Y, "Study on the Implementation of Enterprise Strategy Based on the Performance Excellence Model", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, (2018), Vol. 109.



جامعة بورسعيد  
كلية تكنولوجيا الإدارة  
ونظم المعلومات

قائمة الاستقصاء الموجهة للأطباء وهيئة التمريض بمستشفيات منظومة التأمين  
الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد

معالي السادة المحترمين...

تحية طبية وبعد،

نضع بين أيدي سيادتكم هذا الاستقصاء وهو جزء رئيس من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد)، ويأمل الباحث من سيادتكم قراءة فقرات الاستقصاء والإجابة عنها، حيث يعتمد نجاح هذا البحث على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج البحث بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة التالية:

- 1- إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة دون الإشارة إلى أية بيانات شخصية، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يُعد أمراً اختيارياً.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في المستشفى وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب الذي يظهر الواقع.

الاسم:

الوظيفة:

مع وافر الشكر والتقدير.  
الباحث: د. محمد عارف عبده عارف  
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات  
جامعة بورسعيد  
2023م

أولاً: القيادة الأخلاقية: فن التأثير في سلوك العاملين، لإيجاد المناخ التنظيمي المناسب، وانعكاس ذلك على سلوكياتهم في التعامل مع مختلف أطراف المنظمة.

موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	عبارات القيادة الأخلاقية
					1- يسعى المدير لبناء بيئة حرة تدعم الحوار والمناقشة.
					2- يتقبل المدير وجهات النظر المخالفة من قبل الهيئة الطبية.
					3- يحافظ المدير على أسرار الهيئة الطبية.
					4- يتعامل باحترام مع جميع الهيئة الطبية.
					5- يحرص المدير على مشاركة الهيئة الطبية في مناسباتهم الاجتماعية.
					6- يحرص المدير على إقامة علاقات تعاونية بكافة أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى.
					7- يتواضع المدير في علاقاته بالهيئة الطبية.
					8- ينظر المدير بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الهيئة الطبية الشخصية.
					9- يقدر المدير الظروف الخاصة بالهيئة الطبية بشكل يتسم بالموضوعية.
					10- يحرص المدير على تكوين علاقات فعالة بين المستشفى والمجتمع المحلي.
					11- يوزع المدير المسؤوليات على الهيئة الطبية في المستشفى بعدالة.
					12- يطبق المدير اللوائح والأنظمة على أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى بشفافية.
					13- يساهم المدير بجدية في بناء بيئة مناسبة لدعم قدرة الهيئة الطبية على الإبداع والابتكار داخل أقسامهم.
					14- يعمل المدير على مشاركة الهيئة الطبية في تحقيق رؤية ورسالة المستشفى.
					15- يقيم المدير أداء الهيئة الطبية وفق المعايير المعتمدة.
					16- يشجع المدير الهيئة الطبية على إنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.
					17- تجتهد القيادات في توفير المستلزمات الطبية التي تستعملها الهيئة الطبية لتنفيذ مهامهم بفاعلية.
					18- ينمي المدير الإحساس بالمسؤولية لدى الهيئة الطبية.
					19- يوضح المدير المهام الموكلة للهيئة الطبية قبل أن يحاسبهم على إنجازها.
					20- يحرص المدير على متابعة النمو المهني للهيئة الطبية.



				21- لدى المدير القدرة على تقويم ذاته والاعتراف بالخطأ أمام الآخرين.
				22- يضبط المدير نفسه عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من الهيئة الطبية.
				23- يتمتع المدير بقدر مناسب من المرونة في عمله.
				24- يرفع المدير بموضوعية أعمال كافة أعضاء الهيئة الطبية بالمستشفى للمسئولين.
				25- يتحلى المدير بالصبر في إنجاز كافة المهام الموكلة إليه.
				26- ينجز المدير بأمانة المهام والمسئوليات الخاصة به.
				27- يضع المدير العلاقات الشخصية مع الآخرين جانباً عند إصدار القرارات التي تخصهم.
				28- يفي المدير بوعوده التي يقطعها على نفسه.
				29- يتصرف المدير في المواقف المختلفة بشجاعة.
				30- يتصف المدير بالنزاهة والعدالة في تعاملاته المختلفة مع الآخرين.

ثانياً: التهكم التنظيمي: هو اتجاه سلبي مستتر أو ظاهر يتبناها العاملون تجاه المنظمة نتيجة تفاوت التوقعات التنظيمية المأمولة، وافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة.

عبارات التهكم التنظيمي				
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
				1- تعتقد بأن إدارة المستشفى تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.
				2- تعتقد بأن المسؤولين في المستشفى لا يملكون المهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية.
				3- تعتقد بأن المستشفى لا تلبى رغباتها التي سعت لتحقيقها.
				4- تعتقد بأن الحوار مع الإدارة هو حوار سلبي خالٍ من التعاون.
				5- تعتقد بأن إدارة المستشفى تسعى لتحقيق مصالحها الذاتية فقط.
				6- تتبادل نظرات الاستياء مع زملائك عن واقع المستشفى.
				7- تتحدث مع الآخرين بشكل سلبي عن ممارسات إدارة المستشفى.
				8- تشكو لزملائك خارج المستشفى عن الأمور السلبية التي تحدث داخل المستشفى.
				9- تنتقد الطريقة التي تتعامل بها إدارة المستشفى مع موظفيها.
				10- تعامل إدارة المستشفى موظفيها بطريقة انحيازية وغير عادلة.

				11- تشعر بالقلق عندما تفكر في الطريقة التي تدار بها المستشفى.
				12- تشعر بعدم الراحة والرضا بسبب الضغوط التي تمارسها المستشفى.
				13- تشعر بالتشاوم والغضب عندما تفكر في مستقبل المستشفى.
				14- تشعر بالنفور من بعض الأمور التي تحدث داخل المستشفى.
				15- تشعر بالإحباط من غموض الآراء في تحديد أهداف المستشفى.

ثالثاً: الانضباط الوظيفي: مجموعة القواعد والإجراءات التنظيمية متضمنة الثواب والعقاب، والتي تحدد الإطار العام للواجبات والمهام الوظيفية التي ينبغي للموظف القيام بها بأمانة وإخلاص.

موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	عبارات الانضباط الوظيفي
					1- تلتزم الهيئة الطبية بقواعد وأنظمة المستشفى.
					2- تلتزم الهيئة الطبية بسياسات وإجراءات المستشفى.
					3- تمنح الهيئة الطبية مكافآت في حالة إتمام العمل بصورة متميزة.
					4- تتلقى الهيئة الطبية عقوبة في حالة انتهاك القواعد واللوائح في المستشفى.
					5- يتم تصحيح السلوك غير المقبول بسرعة لمنع تكرار عدم الانضباط.
					6- تؤدي أعباء العمل المنوطة بك بأمانة وشعور عالٍ بالمسؤولية.
					7- تتقيد الهيئة الطبية بمواعيد العمل ولا ينصرفون دون إذن رسمي من قبل رؤسائهم بالمستشفى.
					8- تخصص معظم الوقت الرسمي المحدد للعمل الجاد والمثمر لخدمة المرضى.
					9- تشعر بأن المسؤولية مشتركة مع إدارة المستشفى في تقديم خدمة صحية جيدة للمرضى.
					10- تكتم أسرار المستشفى ومرضاها في جميع الأحوال والظروف
					11- تحترم المرضى مهما كان مستواهم وعقيدتهم.