



تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية

إعداد

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

أستاذ إدارة الاعمال المساعد

معهد رايّة العالي للإدارة والتجارة الخارجية

drhraz1967@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث- العدد الأول – الجزء الثالث- يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

حراز، السيد (٢٠٢٢). تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (١)٣ ج٣-٣٠٣-٣٤٣.

رابط المجلة: <https://cfdi.journals.ekb.eg/>

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية

د. السيد يوسف السيد رجب خراز

الملخص

استهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في محافظة دمياط، علاوة على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف كيفية إدارة هذه العلاقات بواسطة الجيل (X) والجيل (Y)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء البشريين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٣١٠) مفردة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وتظهر النتائج تأثيراً متبايناً للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي، حيث كان التأثير الأكبر للقيمة الاقتصادية للأطباء، بينما كان هناك تأثير ضعيف للقيمة الاجتماعية والتطوير والسمعة والتنوع على الالتزام التنظيمي، وفيما يتعلق بتأثير المتغير المعدل، اتضح وجود تأثير إيجابي للقيمة الاجتماعية والاقتصادية والتطوير والسمعة، بينما اتضح وجود تأثير سلبي للقيمة التنوع على الالتزام التنظيمي للأطباء.

الكلمات الأساسية: العلامة التجارية لصاحب العمل، الالتزام التنظيمي، الاختلافات بين الأجيال، الجيل (X)، الجيل (Y).

١- التمهيدي للدراسة:

يعزز الطلب المتزايد على الموظفين ذوي المهارات العالية لعجلة المنافسة الشديدة في العصر الحالي (Arasanmi & Krishna, 2019)، وفي مثل هذه البيئة التنافسية، أصبح جذب الموظفين الماهرين والاحتفاظ بهم من الأولويات الإستراتيجية الرئيسية للعديد من المنظمات (Maurya & Agarwal, 2018; Arasanmi & Krishna, 2019)، حيث تؤدي خسارة رأس المال البشري المؤهل إلى خسارة الأصول الفكرية، والتي بدورها يمكن أن تخاطر بنجاح الأعمال والقدرة التنافسية للمنظمات مستقبلاً (Maheshwari et al., 2018; Maurya & Agarwal, 2018)؛ ومن ثم، تم تحديد عدم القدرة على الالتزام التنظيمي كأحد أكبر التكاليف بالنسبة للمنظمات؛ حيث أن ترك العمل غالباً ما يكون من جانب الموظفين ذوي الخبرة (Maheshwari et al., 2016).

وبالنظر إلى الطبيعة الديناميكية والمتغيرة باستمرار للقوى العاملة في المنظمة والمتعلقة بالموظفين الأكبر سناً وخريجي الجامعات الشباب الذين يبدأون حياتهم المهنية، تكشف الأدبيات أن الاختلافات بين الأجيال في القيم والتفضيلات والمطالب المتعلقة بمكان العمل يمكن أن تؤدي

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

إلى مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي (Reis & Braga, 2016; Ruchika & Prasad, 2017)، ومن ثم، فإنهم يشكلون تحديات أمام المنظمات فيما يتعلق بتفضيلات العلامة التجارية لصاحب العمل (Kong, Wang, & Fu, 2015; Ruchika & Prasad, 2017)، ومع ذلك، إذا تمكنت المنظمات من تحليل وفهم ومعالجة الاختلافات بين الأجيال، فيمكنها ضمان طريقة أكثر فعالية لجذب تلك الأجيال وإدارتها وتحفيزها والاحتفاظ بها (Ruchika & Prasad, 2017)، ومن خلال التنفيذ الفعال لاستراتيجيات العلامات التجارية لصاحب العمل والتي تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأجيال، يمكن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي (Özçelik, 2015).

٢١ مشكلة وتساؤلات الدراسة :

إن ندرة المواهب الحالية وسوق العمل شديدة التنافسية، تجعل الالتزام التنظيمي أداة استراتيجية أكثر ملاءمة للمنظمات لتحقيق النجاح والنمو من خلال تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل (Festing & Schäfer, 2014)، ويشير الأدب الإداري إلى أن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي يتوقف على جودة العلامة التجارية لصاحب العمل (Kashyap & Verma, 2018)، ومن خلال العلامة التجارية الفعالة لصاحب العمل، يمكن للمنظمة تسهيل استيعاب القوى العاملة لقيم ومبادئ المنظمة، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وجعل أهدافهم وسلوكياتهم تتماشى مع أهداف المنظمة (Pavlovic, & Simic, 2018).

تشهد وزارة الصحة المصرية مؤخرًا ارتفاعًا ملحوظًا بطريقة غير مسبوق في ضعف الالتزام التنظيمي للأطباء للعمل في المستشفيات الحكومية والتخصصية؛ والذي انعكس على تدنى مستوى الخدمة الصحية في تلك المستشفيات؛ حيث تشير التقارير إلى أنه خلال الأعوام الثلاثة (٢٠١٧-٢٠١٩) غادر طوعاً أكثر من (٥٠) ألف طبيب من المستشفيات الحكومية (نقابة الأطباء المصرية، ٢٠٢٠)، وبالإضافة إلى ذلك، وبحسب نقابة الأطباء المصرية، فهناك (١١٠) ألف طبيب مصري قدموا استقالتهم خلال الخمس سنوات الماضية (٢٠١٥-٢٠١٩) للعمل بالعيادات الخاصة أو العمل بالخارج من مجموع (٢٢٠) ألف طبيب، وذلك بمعدل ترك للوظيفة في تلك الجهات يصل إلى (٥٠%)، حيث يلجأ الآلاف من الأطباء المصريين إلى هجرة نحو مناطق أخرى من العالم للعمل، خاصة منطقة الخليج والدول الأوروبية والولايات المتحدة، ويُعزى هذا النزيف للوضع الاجتماعي لهذه الفئة وظروف العمل السيئة، بالإضافة إلى أن القطاع الصحي المصري يعاني من عجز في عدد الأطباء قدر بـ ٣٠%. (الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠).

كما كشفت دراسة قام بها المكتب الفني لوزارة الصحة بالتعاون مع المجلس الأعلى للجامعات، والمجلس الأعلى للمستشفيات الحكومية، أن عدد الأطباء البشريين المسجلين والحاصلين على ترخيص مزاوله المهنة من نقابة الأطباء، باستثناء من بلغوا سن المعاش، يبلغ حوالي ٢١٢ ألفاً و ٨٣٥ طبيبياً، يعمل منهم حالياً في جميع قطاعات الصحة، سواء بالمستشفيات التابعة للوزارة أو المستشفيات الجامعية الحكومية، أو القطاع الخاص حوالي ٨٢ ألف طبيب فقط، أي بنسبة ٣٨% من عدد الأطباء المسجلين والحاصلين على ترخيص مزاوله المهنة، مما يشير إلى أن ٦٢% منهم متسربون من المنظومة الطبية، إما بسبب السفر للخارج للعمل أو لاستكمال الدراسات العليا، أو بسبب الحصول على إجازات بدون راتب، أو الاستقالة نهائياً من العمل الحكومي. (المكتب الفني لوزارة الصحة، ٢٠٢٠)

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى سد تلك الفجوات عن طريق دراسة الأثر الذي يمكن أن تلعبه العلامة التجارية لصاحب العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء البشريين العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة والسكان، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في: أن تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لمختلف الأجيال من الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية في جمهورية مصر العربية، ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى التساؤلات التالية:

- (١) هل يرجع الانخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية إلى عدم اهتمام وزارة الصحة والسكان المصرية بالعلامة التجارية لصاحب العمل؟
- (٢) ماهي طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة العلامة التجارية لصاحب العمل ومعدل الالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية؟
- (٣) كيف تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية؟
- (٤) هل يؤثر اختلاف الأجيال (الجيل X والجيل Y) على مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية؟

٢.١: أدبيات وفروض الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل النظريات والأدبيات الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة، والمتعلقة بالعلامة التجارية لصاحب العمل، والالتزام التنظيمي، ونظرية الأجيال، وبالتالي سنضع الأساس لتطوير الفرضيات ونموذج الدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣ - العلامة التجارية لصاحب العمل

في ضوء علامة تجارية قوية لصاحب العمل، تهدف المنظمة إلى تكوين صورة لها كمكان عمل متميز ومرغوب فيه بين موظفيها الحاليين والمستقبليين (Taj, 2016)، ولذلك، ظهرت العلامة التجارية لصاحب العمل كاستراتيجية لأصحاب الأعمال لتمييز أنفسهم عن منافسيهم (Ewing, Pitt, De Bussy, & Berthon, 2005)، وبتطبيق نظرية الإشارة على سياق العلامة التجارية لصاحب العمل، يسود عدم تناسق في المعلومات بين صاحب العمل والقوى العاملة الحالية أو المستقبلية (Spence, 2002)، ومن ثم، فإن المنظمة تمثل مُرسل للإشارات المتعلقة بالعلامة التجارية التي يتلقاها الموظفون الحاليون ويفسرونها، ولذلك، فإن كيفية إدراك الموظفين للإشارات المقدمة تستند إلى الخبرات والتفضيلات الشخصية للعاملين، والتي تؤثر في سلوكيات العاملين ومواقفهم تجاه المنظمة (Karanges et al., 2011)، وتتطلب العلامة التجارية الفعالة لصاحب العمل من المنظمة أن تنقل بوضوح عروضها وقيمها الوظيفية الفريدة لموظفيها بطريقة متميزة وصادقة (Taj, 2016; Erkmen, 2018)، ويتميز محتوى الإشارة المسئول عن تحديد علامة تجارية قوية لصاحب العمل بمجموعة من القيم الاجتماعية والاقتصادية والسمعة والتطوير والتنوع (Davies, 2008; Love & Singh, 2011; Bruschi, Bruschi, & Kozlowski, 2018)

وتتكون العلامة التجارية من مجموعة من القيم الاجتماعية والاقتصادية والسمعة والتطوير والتنوع (Theurer et al., 2018)، حيث يتم تقييم القيمة الاجتماعية من خلال روح الفريق القوية، وزملاء العمل الأكفاء، فضلاً عن بيئة ودية وإيجابية بين الرؤساء والمروسين (Slavkovic et al., 2018)، وتشمل القيمة الاقتصادية المرتفعة المتغيرات النقدية وغير النقدية مثل الراتب الجيد والمكافآت والإجازات ومزايا التقاعد المناسبة في نهاية الخدمة (Heilmann et al., 2013)، وتشمل قيمة السمعة جوانب مثل السمعة الطيبة بين الأصدقاء، والعلامة التجارية الجيدة التي تُعزز السيرة الذاتية للموظف (Schlager et al., 2011)، وتُشير قيمة التطوير إلى فرص التدريب والتطوير بالإضافة إلى بيئة تمكينية وثقافة توجيه جيدة داخل المنظمة، وفي نهاية المطاف، تشمل قيمة التنوع خصائص الوظيفة مثل المهام الصعبة والمتنوعة، وحجم التحدي في العمل (Matongolo et al., 2018).

٢/٣ - الالتزام التنظيمي

على الرغم من اتفاق الأدبيات على نطاق واسع على أهمية وجود قوة عاملة ملتزمة، كان هناك نقص في الإجماع حول معنى الالتزام (Meyer, 2014)، وقد أشار (Arasanmi & Krishna, 2019) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة، في حين يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه العملية التي يحدث فيها التوافق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه بها والتزامه بالأهداف التنظيمية (Cheah, 2016)، ويتجلى من خلال مقدار الجهد والوقت الذي يكرسه الفرد للعمل في المنظمة التي ينتمي إليها، وإلى مدى يعد عمله مهماً في حياته (Dögl & Holtbrügge, 2014)، ويرى (Arasanmi & Krishna, 2019) أن الالتزام التنظيمي يتضمن الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة، والرضا عن بيئة العمل، والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يولد لديه شعوراً بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفخر ويعتز بالعمل فيها.

ويُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلط عليها الضوء في إدارة المنظمات لما له من دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها (Cheah, 2016)، حيث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي (Cheah, 2016)، وهنا تظهر جلياً أهمية الالتزام التنظيمي في المنظمة حيث يولد الرغبة لدى الموظفين في الاستمرار في المنظمة، ويترتب عن ذلك قلة دوران العمل (Meyer, 2014)، ويمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها (Cheah, 2016)، ويمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الانجاز.

٣/٣- العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي

تشير الأبحاث السابقة إلى أنه يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية مثل الالتزام التنظيمي من خلال تطوير علامة تجارية قوية لصاحب العمل (Wilden et al., 2010)؛ Erkmén, (2018)، ويمكن أن يتم الحصول على علامة تجارية قوية لصاحب العمل من خلال توصيل خمس قيم للعلامة التجارية لصاحب العمل، وهي القيمة الاجتماعية والاقتصادية والسمعة والتطوير والتنوع والتي يمكن أن تسهل التزام الموظفين (Brusch et al., 2018)، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٣/٣- تأثير القيمة الاجتماعية على الالتزام التنظيمي

ولقد توصل (Schlager et al., 2011) إلى أن القيمة الاجتماعية لها تأثير إيجابي قوي على معدل الالتزام التنظيمي، ويمكن لطبيعة القيمة الاجتماعية أن تحدد ما إذا كان الموظف سيلتزم بالبقاء أو يترك المنظمة (Kashyap & Verma, 2018)؛ لذلك يجب على المنظمات أن تُدعم بيئة عمل إيجابية، وعلاقات ودية بين زملاء العمل؛ بما يُعزز من فرص بقاء الموظفين (Schlager et al., 2011; Kashyap & Verma, 2018)، علاوة على ذلك، تم العثور على عوامل مثل وجود علاقات جيدة مع الرؤساء وزملاء العمل لتكون حاسمة لتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي (Kashyap & Verma, 2018)، وعلى العكس من ذلك، عند مواجهة سلوكيات إشرافية مثل تخويف المرؤوسين، أو استخدام لغة الجسد العدوانية، أو إذلال المرؤوسين علناً أو حجب المعلومات الهامة، يميل الموظفون إلى أن يكونوا أقل التزاماً بالبقاء في المنظمة (Kashyap & Verma, 2018)، وتمشياً مع هذه النتائج، من المتوقع أن ترتبط القيمة الاجتماعية بشكل إيجابي بمعدل الالتزام التنظيمي.

٢/٣/٣- تأثير القيمة الاقتصادية على الالتزام التنظيمي

هناك جانب آخر يعتبر مؤشراً على مستوى الالتزام التنظيمي، وهو القيمة الاقتصادية للمنظمة (Özçelik, 2015)، وترتبط القيمة الاقتصادية للمنظمة بالفوائد الاقتصادية التي يوفرها صاحب العمل للقوى العاملة (Kashyap & Verma, 2018)، ولقد وُجد أن الراتب، وحزمة المكافآت والأمن الوظيفي وفرص الترقية تدعم مستويات أعلى من معدل الالتزام التنظيمي (Berthon, Ewing, & Hah, 2005)، علاوة على ذلك، تم اعتبار الإجازات ومزايا التقاعد المناسبة جزءاً من القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وبالتالي تُعزز معدل الالتزام التنظيمي (Özçelik, 2015; Matongolo et al., 2018). ونظراً لأن الراتب الأساسي يمثل اعترافاً بقيمة الموظف بالنسبة للمؤسسة، فإنه يعكس أيضاً أهمية الموظف للمنظمة (Monteiro, 2016; de Castro, et al.)، وإذا تمكنت المنظمات من تقديم مكافآت تنافسية وتقدير لقوتها العاملة، فيمكنها زيادة معدل بقاء الموظفين في المنظمة (Kashyap & Verma, 2018).

٣/٣/٣- تأثير قيمة السمعة على الالتزام التنظيمي

بصرف النظر عن توفير قيمة اقتصادية عالية، يمكن للمنظمات تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تقديم قيمة سمعة جيدة (Meyer et al., 2014; Schlager et al., 2011; Dögl & Holtbrügge, 2014)، كما توصل البعض إلى أن قيمة السمعة من خلال علامة تجارية قوية لصاحب العمل من المحتمل أن تخلق صورة تنظيمية إيجابية بين الموظفين (Schlager et al.,

العمل إيجابية وتساهم في تقديرهم لذاتهم، فمن الأرجح ازدياد الشعور بالفخر نتيجة العمل بالمنظمة، ويزداد التزام الموظف، بالإضافة إلى ذلك، وجد (Sengupta et al., 2015; Slavkovic et al., 2018) أن تصور الموظفين للعلامة التجارية لصاحب العمل وبالتالي زيادة احتمال البقاء يتشكل من خلال تجاربهم في حياتهم العملية اليومية، ويمكن أن تُدعم قيمة السمعة الجيدة استيعاب قيم المنظمة ومبادئها، وبالتالي تعزيز بقاء الموظفين المتزايد، علاوة على ذلك، فإن إيصال المنظمة لخصائصها المميزة من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل، يمكن للمنظمة أن تميز نفسها عن المنظمات المنافسة، وكذلك إنشاء صورة لمكان العمل المرغوب فيه بين القوى العاملة، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي (Festing & Schäfer, 2014; Kashyap & Rangnekar, 2016).

٤/٣- تأثير قيمة التطوير على الالتزام التنظيمي

تدافع الأبحاث أيضاً عن وجود علاقة إيجابية بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي (Kashyap & Verma, 2018)، وتُعد قيمة التطوير، من خلال التدريب والتوجيه وبيئة العمل، جانباً حاسماً لبقاء الموظف (Hadi & Ahmen, 2018)، ومن خلال تزويد الموظفين بقيمة التطوير، يصبح الموظفون متحمسين للبقاء مع المنظمة لفترة أطول، وهذا بدوره يجعلهم يرغبون في البقاء بالمنظمة (Kashyap & Rangnekar, 2016)، وبالتالي، فإن فرص النمو الوظيفي وتطوير بيئة عمل مواتية هي مؤشرات على بقاء الموظفين (Kong et al., 2015)، كما وجدت دراسة سابقة أن أي نوع من قيمة التطوير التي تقدمها المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي (Kashyap & Verma, 2018).

٥/٣- تأثير قيمة التنوع على الالتزام التنظيمي

إلى جانب القيم المذكورة سابقاً، وجد العلماء أيضاً أن قيمة التنوع مهمة للاحتفاظ بالموظف (Schlager et al., 2011)، وسوف يؤثر المدى الذي يرى فيه الموظفون لعملهم على أنه صعب ومتغير وغير روتيني على مستوى بقاء الموظف (Schlager et al., 2011)، وزعم Allen and Meyer (1990) أن مشاعر الكفاءة لدى الفرد ستتعرض بشكل كبير، من بين عوامل أخرى، من خلال التحدي الوظيفي، وإذا تم تلبية حاجة المرء الأساسية للكفاءة، فيمكن تعزيز الظروف المواتية لرفع معدل بقاء الموظف (Meyer & Maltin, 2010). ونظراً لأن النتائج التجريبية تظهر تأثيراً متبايناً للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي، ومن ثم، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الأولى: تؤثر العلامة التجارية لصاحب العمل تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

وينفرد من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١- تؤثر القيمة الاجتماعية تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.
- ٢- تؤثر القيمة الاقتصادية تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

- ٣- تؤثر قيمة السمعة تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.
- ٤- تؤثر قيمة التطوير تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.
- ٥- تؤثر قيمة التنوع تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

٤/٣- تأثير الجيل على الالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن هناك حاجة لفهم الاختلافات المرتبطة بالعمر في سلوكيات ومواقف وقيم الموظفين؛ من أجل التعامل مع القوى العاملة الحالية والمستقبلية (Rhodes, 1983)، ولقد جادل العلماء بأن الأفراد الذين ولدوا في نفس الفترة التاريخية، ونفس السياق الاجتماعي والثقافي، يتشاركون في نفس الخصائص والقيم والمواقف والاتجاهات (Festing & Schäfer, 2014)، ويتم تعريف مجموعة الأجيال على أنها: مجموعة من الأفراد يدخلون إلى المنظمة في نفس الوقت، والذين يُفترض أن لديهم أوجه تشابه بسبب الخبرات المشتركة التي تميزهم (Parry & Urwin, 2011)، ومن ثم، فإن تعريف الجيل يخدمنا كمؤشر للعوامل البيئية الأساسية التي لها تأثير على مواقف وسلوكيات مجموعة معينة من البشر.

ولقد تم اعتماد مجموعات الأجيال على نطاق واسع من قبل العلماء والممارسين في أدبيات الموارد البشرية كوسيلة لوضع افتراضات حول قيم أو تفضيلات المجموعة (Parry & Urwin, 2011)، وعلى الرغم من أن التعريف الدقيق لمجموعات الأجيال يختلف عبر الدراسات، من حيث سنوات الميلاد، فقد اتفق العلماء على نطاق واسع على تسمية الجيل المشترك التي تجمع الأفراد على أساس مجموعة القيم والمواقف المشتركة (Ruchika & Prasad, 2017)، ومن بين هذه العلامات فإن الجيل (X) يقع ضمن مواليد الفترة (١٩٦١-١٩٨٠) والجيل (Y) يقع ضمن مواليد الفترة (١٩٨١-١٩٩٦)، ونظراً لعدم وجود دعم تجريبي للقيم والمعتقدات المرتبطة بكل جيل (Becton et al., 2014)، فقد تم تقديمها بشكل أساسي على أنها قوالب نمطية في هذه الدراسة، وبالرغم من أنها قوالب نمطية، إلا أن هناك ثروة من الأدلة في الأدبيات على أن قيم الأجيال المتعلقة بالعمل لها تأثير حاسم في مكان العمل؛ حيث وجد أنها تؤثر على الالتزام التنظيمي (Chi et al., 2009) والمواقف العامة في العمل (Gursoy, et al., 2008)، ومن ثم، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الثانية: يؤثر الجيل تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

٥/٣- تأثير الجيل على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي

إن تحديد الاختلافات في التفضيلات والأولويات المتعلقة بالعمل بين الأجيال، سوف يساعد المنظمات في بناء علامة تجارية فريدة لصاحب العمل داخل كل مجموعة جيلية (Reis & Braga, 2016)، وبمساعدة العلامة التجارية لصاحب العمل الخاصة بجيل معين، يمكن للمنظمات تلبية احتياجات الموظفين وبالتالي زيادة بقاءهم في العمل (Chen & Choi, 2008)،

ومن ثم، تُستخدم هذه الخصائص لاشتقاق التأثير المعدل للجيل (X,Y) على الالتزام التنظيمي للأطباء، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٥/٣- تأثير الجيل على العلاقة بين القيمة الاجتماعية والالتزام التنظيمي

استنادًا إلى تجربتهم الحياتية، يتم تصوير الجيل (X) على أنه متشكك تجاه المنظمات وعادة لا يتأثر بالسلطة (Becton et al., 2014; Lu & Gursoy, 2016)، وعلى الرغم من وصف أعضاء هذا الجيل بأنهم أقل ولاءً للمنظمات مقارنة بأبائهم (Cennamo & Gardner, 2011; Benson & Brown, 2011)، فقد كشفت الأبحاث أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء وزملاء العمل ضرورية للالتزام الموظف في هذا الجيل (Benson & Brown, 2011)، كما وجد أنهم يقدرّون العلاقات الداعمة في العمل، والشعور بأنهم مهمون لصاحب العمل (Benson & Brown, 2011)؛ لذلك، من المرجح أن يكون موظفو الجيل (X) الذين يعانون من تضارب في الأدوار أو يفقدون إلى الدعم من زملاء العمل والرؤساء غير راضين وغير ملتزمين تجاه صاحب العمل، وبالتالي أكثر استعدادًا لترك المنظمة (Benson & Brown, 2011).

ومن ناحية أخرى يتميز أعضاء الجيل (Y) بتفضيلهم للعمل الجماعي، بالإضافة إلى إظهار إرادة قوية لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام بروح عالية، حيث يُنظر إليهم على أنهم متعاونون جيدون (Gursoy et al., 2013)، ومن ثم، فإنهم يستمتعون بالجانب الاجتماعي في العمل، والذي يتضمن علاقة جيدة مع زملائهم ورؤسائهم في العمل، وبالتالي العمل الجماعي الجيد (Özçelik, 2015)، وفيما يتعلق بالعلاقات المتعلقة بالعمل، يُقدّر أعضاء الجيل (Y) الاجتماعات المتكررة والتعليقات البناءة من المشرفين عليهم (Gursoy et al., 2013)، وعلاوة على ذلك، يُحب أعضاء الجيل (Y) أن يتم الاعتراف بهم واحترامهم من قبل المشرفين وزملاء العمل لأنهم يرون أنهم يبذلون الكثير من الجهد في وظائفهم (Gursoy et al., 2008)، كما وجد أن الموظفين من الجيل (Y) يقدرّون القيادة القوية في مكان العمل لأنهم يتوقعون أن يعمل مشرفوهم كموجهين ونماذج يحتذى بها (Gursoy et al., 2013)، وبناءً على الخصائص المذكورة سابقاً، يُفترض أن القيمة الاجتماعية سوف يختلف تأثيرها على معدل الاحتفاظ بموظفي الجيل (X)، (Y).

٢/٥/٣- تأثير الجيل على العلاقة بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي

يُعتقد أن أعضاء الجيل (X) يعتمدون على أنفسهم ماليًا ويُعرفون باسم المجازفين، لأنهم أكثر عرضة لترك صاحب العمل مقابل راتب أعلى ومزايا أفضل (Benson & Brown, 2011؛ Becton et al., 2014)، لهذا السبب، لا يُعتبر موظفو الجيل (X) الأمن الوظيفي مهمًا لأنهم أقل ولاءً لمنظمتهم ويمكنهم بسهولة الاستفادة من فرص العمل الجديدة (Reis & Braga, 2015)، كما وجد أن الجيل (X) يقدرّ حزمة التعويضات الجيدة، بما في ذلك الراتب المرتفع (Benson & Brown, 2011)، وتوصلت الأبحاث إلى محدودية تأثير الترقيات على الجيل (X) عندما لا يتم تقديمها بانتظام وبالقدر المطلوب (Hess & Jepsen, 2009؛ Benson & Brown, 2011؛ Reis & Braga, 2016)، وعلى الرغم من أن العلماء قد وجدوا أن أعضاء الجيل (X) لا يقدرّون الأمن الوظيفي (Benson & Brown, 2011)، فقد أظهرت الأبحاث

أهمية الفوائد المالية التي يقدمها صاحب العمل للاحتفاظ بالموظفين من الجيل X (Benson & Brown, 2011؛ Becton et al., 2014).

وفي المقابل وُجد أن التوازن بين العمل والحياة من بين أهم المحفزات لموظفي الجيل (Y) (Kong et al., 2015)، مما يعني أن الحياة خارج العمل أكثر أهمية بالنسبة لهم من حياتهم العملية (Gursoy et al., 2013)، وتماشياً مع هذه النتيجة، هناك صورة نمطية أخرى تميز أعضاء الجيل (Y) تتضمن درجة منخفضة من الولاء تجاه صاحب العمل (Becton et al., 2014)، ونتيجة لانخفاض الولاء والاستعداد لترك الوظيفة عند ظهور فرص أفضل، من المرجح أن تتضمن المسارات الوظيفية للجيل (Y) وظائف متعددة عبر منظمات مختلفة (Becton et al., 2010)، وعلى هذا المنوال، وجد أن الجيل (Y) يقدر التقدم الوظيفي السريع أكثر من التوظيف مدى الحياة (Özçelik, 2015)، وعلاوة على ذلك، كشفت الدراسات السابقة عن أن المال والمكافآت المالية تعتبر حوافز ضعيفة بين موظفي الجيل (Y) (Crumpacker & Crumpacker, 2007)، ومن ثم، فمن غير المتوقع أن تؤثر القيمة الاقتصادية على التزام موظفي الجيل (Y).

٣/٥/٣- تأثير الجيل على العلاقة بين قيمة السمعة والالتزام التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات أن موظفي الجيل (X) لديهم منظور فردي، ويقدرّون التنمية الذاتية وحزمة تعويض عادلة (Reis & Braga, 2015)، ومع ذلك، لم يتم التركيز كثيراً على مدى تقدير موظفي الجيل (X) لسمعة المنظمة الجيدة، ونظراً لأن البحث المحدود جداً لم يوفر رؤى حول تصور موظفي الجيل (X) لقيمة السمعة، فمن المفترض أن هذه القيمة أقل صلة بالاحتفاظ بموظفي الجيل (X)، ويعتمد الافتراض على النتائج التجريبية التي أظهرت أن أفراد هذا الجيل يسعون إلى تحقيق رغباتهم الخاصة بدلاً من الأهداف التنظيمية (Becton et al., 2014؛ Lu & Gursoy, 2016)، وبالتالي قد لا يقدرّون سمعة المنظمة بقدر القيم الأخرى، وعلاوة على ذلك، وجد أنهم متشككون تجاه المنظمات (Gursoy & Lu, 2016)، مما قد يؤدي إلى عدم اعتبار سمعة المنظمة ذو أهمية.

ومن ناحية أخرى يكشف الأدب عن صورة نمطية مشتركة للجيل (Y) حيث وجد أنهم يدركون وظائفهم كوسيلة لبناء السيرة المهنية (Lamm & Meeks, 2009)، ويتماشي هذا مع رغبتهم القوية في التقدم سريعاً وتطوير حياتهم المهنية، وافتقارهم إلى الولاء والالتزام طويل الأجل تجاه صاحب العمل (Anantatmula & Shrivastav, 2012؛ Becton et al., 2014؛ Kong et al., 2015)، وعلى الرغم من عدم وجود أدلة تجريبية على تصور موظفي الجيل (Y) لقيمة السمعة التي تقدمها المنظمات، فمن المفترض أن تعزز العلاقات المفترضة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والاحتفاظ بالموظف، وبناءً على الخصائص المذكورة سابقاً، يُفترض أن قيمة السمعة سوف يختلف تأثيرها على الاحتفاظ بموظفي الجيل (X)، (Y).

٣/٥/٤- تأثير الجيل على العلاقة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي

على الرغم من أن الجيل (X) قد تم وصفه بأنه فردي وأقل ولاءً للمنظمات (Hess & Jepsen, 2009; Reis & Braga, 2016)، وجد أن الاحتفاظ بموظفي الجيل (X) يتأثر بشكل إيجابي بالتدريب والتطوير ومشاركة المعرفة وتوجيه المهام، ويبدلون قدرًا كبيرًا من الجهد في

نموهم وتطورهم، بدلاً من نجاح صاحب العمل (Anantatmula & Shrivastav, 2012)، ولذلك، يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بمستوى أعلى من التصميم والطموح (Benson & Brown, 2011).

ومن ناحية أخرى فإن موظفي الجيل (Y) من المرجح أن يزيدوا مستويات بقاءهم في العمل عندما يرون أن المنظمة تدعم حياتهم المهنية (Kong et al., 2015)، وبينما يسعى موظفو الجيل (Y) للحصول على توجيهات واضحة ودعم من المشرفين، فإنهم يقدرون أيضاً بيئة التمكين في العمل التي تمنحهم مستوى معيناً من الحرية، وذلك تماشياً مع مطلبهم للنمو الوظيفي (Kong et al., 2015)، وبالتالي تقديرهم لبرامج التدريب والتوجيه (Cennamo & Gardner, 2008)، ولذلك، من المرجح أن يزداد بقاء موظفو الجيل (Y) عندما يجدون مستويات عالية من التوجيه والدعم من المنظمة (Kong et al., 2015)، وعلاوة على ذلك، كشفت نتائج Gursoy et al (2013) أن الالتزام التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي باتساق قدرات الموظفين والتوقعات المهنية في المؤسسة، وإذا أدرك موظفو الجيل (Y) أن توقعاتهم المهنية لا تتناسب مع قدراتهم، فمن المرجح أن يبحثوا عن فرص لدى منظمة أخرى (Özçelik, 2015)، ويتماشى هذا مع إظهارهم لمعدل دوران تطوعي أعلى من الجيل (X) (Kowske et al., 2010).

٣/٥/٥- تأثير الجيل على العلاقة بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي

وفيما يتعلق بالنتائج التي تصور الجيل (X) على أنه مبدع ويسعى إلى فرص النمو وتنمية المهارات (Gursoy et al., 2013؛ Reis & Braga, 2015)؛ يمكن القول بأن هذا الجيل يركز على خصائص الوظيفة مثل المهام الصعبة والمتنوعة (Schlager et al., 2011)؛ (Biswas & Suar, 2016)، ومع ذلك، تم العثور على نتائج أخرى تُفيد بأن أعضاء الجيل (X) لا يبحث عن المهام الصعبة من أجل تعزيز النمو الشخصي والتنمية، والتي يمكن ربطها بتفضيلاتهم لقيمة التطوير (Gursoy et al., 2013)، وعليه فقد تم العثور على نتائج تجريبية محدودة فيما يتعلق بالعلاقة بين الجيل (X) وهذه القيمة المحددة.

ومن ناحية أخرى، يُنظر إلى موظفي الجيل (Y) على أنهم يسعون جاهدين للوظائف الصعبة التي توفر لهم فرصاً للنمو وتطويراً مستمراً للمهارات ومسؤوليات متزايدة (Gursoy et al., 2013)، وتشير نتائج (Gursoy et al., 2013) أيضاً إلى أن هذا الجيل يُظهر سلوكاً خارج الصندوق بدرجة أكبر، ومن المرجح أن يتحدى المعايير التقليدية في العمل مقارنةً بالجيل (X)، كما أن النمو والتقدم هو حاجتهم إلى تحديات فكرية ووظائف ذات مغزى (Kong et al., 2015)، ولذلك، إذا فشلت المنظمات في تقديم مهام مثيرة للاهتمام ومجموعة متنوعة في العمل اليومي، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة الملل بين موظفي الجيل (Y)، مما يؤدي بدوره إلى سلوك انسحاب الموظف (Kuron et al., 2015)، وبالتالي، يمكن الافتراض أن موظفي الجيل (Y) يقدرّون المهام المتنوعة والصعبة، والتي بدورها يمكن أن تسهل بقاء الموظفين. وبناءً على اختلافات التأثير لموظفي الجيل (X, Y) على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي، يتم افتراض الفرضية الرئيسية الثالثة التالية:

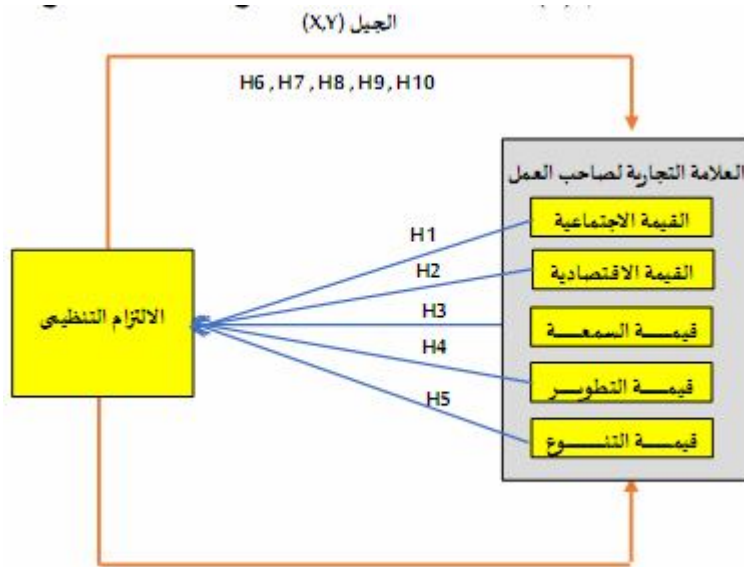
الفرضية الثالثة: يُعدّل الجيل (X, Y) من العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- 1- يُعدل الجيل (X,Y) من العلاقة بين القيمة الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.
- 2- يُعدل الجيل (X,Y) من العلاقة بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.
- 3- يُعدل الجيل (X,Y) من العلاقة بين قيمة السمعة والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.
- 4- يُعدل الجيل (X,Y) من العلاقة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.
- 5- يُعدل الجيل (X,Y) من العلاقة بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

وفي ضوء الفروض ما سبق يمكن صياغة نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (1): العلاقات الخاصة بنموذج الدراسة المقترح



4.1 أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة شرح كيفية تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي، إضافة إلى اكتشاف كيفية إدارة هذه العلاقات بواسطة الجيل (X) والجيل (Y). ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت فيما يلي:

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

- اختبار العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.
- اختبار العلاقة بين الجيل (X, Y) (المتغير المعدل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.
- اختبار العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل (المتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع) في المستشفيات الحكومية بدلالة تأثير المتغير المعدل (X, Y).

١٥: أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما يتضح مما يلي:
- تُعتبر الدراسة الحالية بمثابة إضافة علمية جديدة؛ وستفيد الباحثين في هذا المجال، كما يمكنها أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال العلامة التجارية لصاحب العمل، والالتزام التنظيمي.
 - تُعد قضية الالتزام التنظيمي للأطباء بوزارة الصحة والسكان المصرية في الوقت الحالي قضية حرجة وهامة للغاية، وذلك لانعكاساتها السلبية الكبيرة على صحة المواطنين وخاصة في ظل جائحة كورونا.
 - سوف تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة الصحة والسكان في التعرف على أهم العوامل التي تساعد على الاحتفاظ بالأطباء في المستشفيات الحكومية والتخصصية، وذلك بعد أن وصل معدل الدوران إلى (٥٠%)، وهو معدل غير مسبوق في تلك المستشفيات، والذي انعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

١٦: أسلوب الدراسة:

١/٦ - منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى شرح كيفية تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي، وكيف يتم الإشراف على هذه العلاقات من قبل الجيل (X) والجيل (Y)، ويستلزم هذا النوع من البحوث نهج البحث الاستنتاجي الذي يهتم بتطوير الفرضيات التي تم اختبارها (Saunders et al., 2016)، والذي يسمح لنا بشرح العلاقات السببية بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى قياس تأثير المتغير المعدل أو التفاعلي للأجيال على هذه العلاقات.

٢/٦ - مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار المستشفيات الحكومية في محافظة دمياط التابعة لوزارة الصحة والسكان في جمهورية مصر العربية كمجتمع للبحث، وتُعتبر هذه المستشفيات سياق مثير للاهتمام لهذه الدراسة، وذلك في ظل الارتفاع الكبير في معدلات دوران العمل للأطباء في تلك المستشفيات، وتمثلت وحدة المعاينة في الأطباء البشريين بمختلف درجاتهم، كما هو موضح بالجدول رقم (١).

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

الجدول رقم (١)

مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاستجابة داخل العينة

معدل الاستجابة	عدد القوائم المجمعة	عدد القوائم الموزعة	الإجمالي	عدد الأطباء		أسم المستشفى
				إناث	ذكور	
٠,٦٦	٢٣	٣٥	١٦٤	٧٧	٨٧	١. دمياط العام
٠,٨٤	٢٧	٣٢	١٤٦	٧١	٧٥	٢. دمياط التخصصي
٠,٩٢	٢٣	٢٥	١٠٨	٥٢	٥٦	٣. معهد الأورام
٠,٦٩	٢٤	٣٥	١٥١	٧٣	٧٨	٤. مركز الجهاز الهضمي
٠,٨٨	٢٩	٣٣	١٤٢	٦٥	٧٧	٥. الحميات
٠,٩٦	٢٤	٢٥	١٠٩	٤٥	٦٤	٦. الصدر
٠,٧٩	١٥	١٩	٨٤	٤١	٤٣	٧. المتوطنة
٠,٧٩	١١	١٤	٥٩	٢٦	٣٣	٨. الأمراض الجلدية
٠,٨٥	١١	١٣	٥٥	٣٢	٢٣	٩. الرمد
٠,٦٠	١٨	٣٠	١٢٩	٦٢	٦٧	١٠. فارسكور العام
٠,٧١	١٧	٢٤	١٠٦	٥٢	٥٤	١١. الروضة
٠,٨٠	١٢	١٥	٦٦	٣٢	٣٤	١٢. عزبة البرج
٠,٧٥	١٢	١٦	٧٠	٣٤	٣٦	١٣. رأس البر
٠,٨٧	٢٠	٢٣	١٠٠	٤٥	٥٥	١٤. الزرقا المركزي
٠,٧١	١٢	١٧	٧٤	٥١	٢٣	١٥. السرو
٠,٦٤	٩	١٤	٦١	٣٠	٣١	١٦. كفر البطيخ
٠,٧٣	١١	١٥	٦٧	٢٣	٤٤	١٧. الأزهر
٠,٨٨	٧	٨	٣٦	١٥	٢١	١٨. اليوم الواحد
٠,٧١	٥	٧	٣٢	١٥	١٧	١٩. الهلال للتأمين الصحي
٠,٧٨	٣١٠	٤٠٠	١٧٥٩	٨٤١	٩١٨	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية لإحصاء الخدمات الصحية، ٢٠١٨.

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (بازرعة، ٢٠٠٨)، ونظراً لأن حجم مجتمع الدراسة هو (١٧٥٩) مفردة، وبافتراض أن حدود الخطأ ٥%، وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم عينة الدراسة وحدود الخطأ عند ٥%، يتضح أن حجم العينة (٣١٥) مفردة، ولتفادي ضياع بعض القوائم تم توزيع ٤٠٠ مفردة، وقد بلغت عدد القوائم المُجمعة الصحيحة (٣١٠) مفردة، بمعدل استجابة داخل عينة الدراسة بلغ (٧٨%)، وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث

٣/٦- متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

لتقييم إطار الدراسة المقترح، فقد تم تطوير أداة لجمع البيانات التجريبية حول أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي، تحت تأثير معتدل من المتغير التفاعلي (الجيل X، Y)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣/٦- المتغير المستقل: العلامة التجارية لصاحب العمل

في الدراسة الحالية، تم قياس العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال خمسة أبعاد رئيسية وهي: القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية وقيمة السمعة وقيمة التطوير وقيمة التنوع، وبناء عليه تم تطوير عشرة عبارات وتكييفها مع (Berthon e al., 2005) لقياس تلك القيم، بالإضافة إلى ذلك، تم إضافة خمسة عبارات لضمان شمول المقياس (Schlager et al., 2011)، وفي المجموع، تم استخدام خمسة عشر عبارة لقياس مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل، حيث تم قياس كل قيمة من خلال ثلاثة عبارات، وتوضح هذه العبارات الخمسة عشر كيفية إدراك الموظفين الإشارات التي ترسلها المنظمة من خلال العلامة التجارية لصاحب العمل.

٢/٣/٦- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

سوف نتناول مفهوم الالتزام في هذه الدراسة من خلال النموذج الراسخ المكون من ثلاث مكونات الذي طوره ماير وزملاؤه، نظراً لهيئته النسبية في أدبيات التزام (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001)، وتقيم الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي كمفهوم واحد، وتم قياس الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية من خلال عشرة عبارات، والتي تم تكييفها من أسئلة (kyndt, 2009), Dochy, Michielsen and Moeyaert حول موضوع الالتزام التنظيمي.

٣/٣/٦- المتغير المُعدل: الجيل (Y, X)

توصلت الدراسات السابقة إلى أن الطريقة التي يُنظر بها إلى العلامة التجارية لصاحب العمل قد تختلف عبر الأجيال المختلفة (Jain & Bhatt, 2015)، ويعتبر الجيل (X) و (Y) من أهم تصنيفات الأجيال، ويتم تقييم نوع الجيل من خلال سؤال يسأل عن سنة ميلاد المشاركين، حيث أن الجيل (X) يمثل الفئة العمرية (١٩٦١-١٩٨٠)، بينما يمثل الجيل (Y) الفئة العمرية (١٩٨١-١٩٩٦)، ولقد قام الباحث باستخدام المتغير التفاعلي (الجيل) لاختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والتابع، حيث أن المتغير التفاعلي يفسر متي يُسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير (أو ضعيف) في المتغير التابع، وما هي الأبعاد الفرعية في المتغير المستقل التي تقف وراء هذا التأثير، فالمتغير التفاعلي يعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Zumbo & Wu, 2008).

٤/٦ تقييم الاعتمادية والمصدقية لمقاييس الدراسة:

١/٤/٦ - الصدق البنائي لأداة القياس:

يوضح الجدول رقم (٢) كلا من مؤشرات حسن المطابقة، ومعيار التقييم لهذه المؤشرات، والخاص بأداة القياس، كما حدده (Hayes, 2013)، ويتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة قد حازت على قيم جيدة.

الجدول رقم (٢): مؤشرات حسن المطابقة

المؤشر	القيمة المسجلة	شرط القبول
نسبة (Chi-square) الى درجات الحرية	2.39	(df<5)
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI):		
- جودة المطابقة (GFI)	0.94	(GFI > 0.90)
- جودة المطابقة المعمل (AGFI)	0.93	(AGFI > 0.90)
- جذر متوسط مربع خطأ التقريبي (RMSEA)	0.06701	(0.05-0.08)
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI):		
- المطابقة المعياري NFI	0.92	(NFI > 0.90)
- المطابقة المقارن CFI	0.97	(CFI > 0.95)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (AMOS v.18)

٢/٤/٦ - ثبات المقياس

حتى يمكننا التحقق من ثبات مقاييس الدراسة والاتساق الداخلي لأبعادها، تم اختيار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من موثوقية العناصر ومعامل الثبات الداخلي فيما بين الإجابات، وهو معامل لقياس ثبات أسئلة الاستبيان، حيث يمكننا قبول معامل الثبات إذا كانت قيمته ≤ 0.75 ، ويتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل ألفا كرونباخ يتجاوز (٠,٧٥)؛ مما يعطي دليلاً على ثبات الاستبيان الموضوع من قبل الباحث، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه وتعميم نتائجه من العينة المسحوبة إلى المجتمع الذي تم دراسته.

الجدول رقم (٣): ثبات قياس أداة الدراسة

الأبعاد الرئيسية		المتغيرات الفرعية		العدد		ألفا كرونباخ	
العلامة التجارية لصاحب العمل	٠,٧٦	١٥	٣	٠,٧٢٢	١٠	٠,٧٩	٠,٧٢٢
			٣	٠,٧٣٦			
			٣	٠,٧١١			
			٣	٠,٧١١			
			٣	٠,٨١٨			
الالتزام التنظيمي	٠,٨١٦	١٠	١٠	٠,٨١٦	٠,٨١٦	٠,٨١٦	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات التحليل الإحصائي

٧١ نتائج الدراسة

يعرض هذا الجزء نتائج هذه الدراسة بناءً على تحليل البيانات الإحصائية الذي تم إجراؤه في برنامج SPSS، وفي هذا التحليل، يتم تضمين الإحصاءات الوصفية والارتباطات والانحدارات الخطية المتعددة، وذلك على النحو التالي:

١/٧ - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تقدم الإحصاءات الوصفية نظرة عامة على البيانات التجريبية المستخدمة في هذا التحليل، ففي الدراسات التي يشارك فيها المشاركون من البشر، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة يكون فقط قبل إجراء اختبارات أخرى للحكم فيما إذا كانت القيم المدرجة في الإحصاء الوصفي تتماشى مع هذه الدراسة أم لا (Pallant, 2010)، وتتضمن الإحصائيات الوصفية الواردة في الجدول رقم (٤) المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (٤): الإحصاء الوصفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات
Independent Variables المتغيرات المستقلة				
١,٣٢٤٥	٢٤.٢	٥	١	١. القيمة الاجتماعية
٠,٢٣٢٣	١,٨١	٥	١	٢. القيمة الاقتصادية
١,١٢٥٤	٢,٣٤	٥	١	٣. قيمة السمعة
١,٣٢٣٤	٤٥.٢	٥	١	٤. قيمة التطوير
١,٤٣٥٤	٣٣.٢	٥	١	٥. قيمة التنوع
Dependent Variable المتغير التابع				
٠,٩٧٦٥٤	١,٢٣	٥	١	الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٤)، ضعف مستوى الالتزام التنظيمي للأطباء تجاه المستشفيات التي يعملون بها والتابعة لوزارة الصحة والسكان بمتوسط (١,٢٣)، ومن ناحية أخرى انخفضت بصفة عامة القيم المتعلقة بالعلامة التجارية لصاحب العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدراك الأطباء للقيمة الاجتماعية (٢,٢٤)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدراك الأطباء للقيمة الاقتصادية (١,٨١)، وتم إدراك قيمة السمعة بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وتم إدراك قيمة التطوير بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، وأخيراً، تم إدراك قيمة التنوع بمتوسط حسابي (٢,٣٣) من قبل الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

٢/٧ - العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، تم استكشاف قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في الدراسة ومعنوياتها من خلال اختبار ارتباط سبيرمان، ووفقاً لـ (Pallant 2010)، يُفضل ألا ترتبط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة عند مستوى أقل من (0.30)، ولا تزيد عن مستوى أعلى من (0.70)، مما يشير إلى أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، وتوضح مصفوفة الارتباط المعروضة في الجدول رقم (٥)، العلاقة بين المتغيرات المستقلة ومتغيرات التحكم والمتغير التابع.

الجدول رقم (٥): علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
							١	١-الالتزام التنظيمي
						١	٠,٣٧	٢-القيمة الاجتماعية
					١	٠,٤٩	٠,٦٧	٣-القيمة الاقتصادية
				١	٠,٣٦	٠,٥٧	٠,٢١	٤-قيمة السمعة
			١	٠,٣٩	٠,٤٢	٠,٦٨	٠,٣٨	٥-قيمة التطوير
		١	٠,٤٣	٠,٤٤	٠,٤٣	٠,٥٦	٠,٢٢	٦-قيمة التنوع
	١	٠,١٢	٠,١١	٠,٠٣	٠,١٣	٠,٠٩	-٠,٢٩	٧-الجيل (X)
١	٠,٠٢	٠,١١	٠,١٣	٠,١٣	٠,٠٩	٠,١١	٠,٢٠	٨-الجيل (Y)
P<0.01** ; P<0.05* ; P<0.1								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي **. الارتباط كبير عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن المتغيرات المستقلة (القيم الاجتماعية والاقتصادية والسمعة والتطوير والتنوع) في هذه الدراسة ترتبط بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) عند مستويات تتراوح بين (٠,٢١)، (٠,٦٧)، ويشير هذا إلى وجود علاقة إيجابية متفاوتة بين القيم الخمس للعلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، ومن ثم، فكلما أدرك الأطباء بشكل إيجابي القيم الخمس التي تقدمها المستشفيات الحكومية، زاد مستوى التزامهم بالبقاء في تلك المستشفيات التي يعملون بها، ولقد تم العثور على أن القيمة الاقتصادية من بين المتغيرات المستقلة لديها أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي للأطباء (٠,٦٧)، مما يعني أن التغيير في تصور القيمة الاقتصادية سيكون له أكبر تغيير في التزام الأطباء، بينما الارتباط الأقل كان بين قيمة السمعة والتزام الأطباء والذي بلغ (٠,٢١) مقارنة بالمتغيرات المستقلة الأخرى، كما بلغت قيمة التطوير (٠,٣٨)، والقيمة الاجتماعية (٠,٣٧)، علاوة على ذلك، تُظهر المصفوفة ارتباطاً إيجابياً كبيراً بين جميع المتغيرات المستقلة، ولكن على مستويات مختلفة، كما وجد أن الجيل (X) يرتبط سلباً بالالتزام التنظيمي للأطباء (-٠,٢٩)، بينما وجد أن الجيل (Y) يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي للأطباء (٠,٢٠)، مما يشير إلى وجود فرق بين الجيل (X) والجيل (Y).

٣/٧ - اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في إجراء اختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار عوامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factors - VIF)؛ وذلك بغرض التحقق من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة؛ حيث أن اختبار العلاقة الخطية المتعددة تُعد جزء من إجراء تحليل الانحدار المتعدد، كما أن وجود العلاقة الخطية المتعددة لا تساهم في بناء نموذج الانحدار الجيد، وتوجد العلاقة الخطية المتعددة عندما تكون المتغيرات المستقلة شديدة الارتباط ($r \geq 0.7$)، وقيم $VIF < 10$ ، ويوضح الجدول رقم (٦) مدى وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (٦): نتائج اختبار عوامل تضخيم التباين (VIF)

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
القيم الاجتماعية	١,١٦٥	٠,٦٦٥
القيم الاقتصادية	١,٣٤٣	٠,٦٧٤
قيم السمعة	١,٤٣٨	٠,٤٩٧
قيم التطوير	١,٢٣٩	٠,٦٣٨
قيم التنوع	١,٦٧٥	٠,٥٤٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن جميع قيم (VIF) أقل من (١٠)، ومن ناحية أخرى فإن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ليست علاقة شديدة الارتباط، حيث أن القيمة الاقتصادية من بين المتغيرات المستقلة التي لديها أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي للأطباء بمعدل (٠,٦٧)، ونظراً لعدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستخدمة، تم إجراء تحليل انحدار واحد للتأثيرات المباشرة للقيم الخمس للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء، وبالمثل، تم اختبار التأثيرات التفاعلية على الالتزام التنظيمي للأطباء في تحليل انحدار واحد.

١/٣/٧ - تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء:

نتناول فيما يلي التأثير المباشر للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء، وذلك من خلال اختبار الفرضية الأولى التي تتنبأ بالعلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء، ويقدم الجدول رقم (٧) نموذج الانحدار ($n = 310$) للعلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيم الاجتماعية، والاقتصادية، والسمعة، والتطوير، والتنوع)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

الجدول رقم (٧)

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء

المعنوية	مستوى الدلالة	Std. B	المتغيرات	
غير معنوي	٠,١٥٩	٠,١٤٨	١. القيم الاجتماعية	المتغير المستقل
معنوي	٠,٠٠١	٠,٤١٩	٢. القيم الاقتصادية	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٣١٩	٣. قيمة السمعة	
غير معنوي	٠,٣٤٢	٠,١١٢	٤. قيمة التطوير	
معنوي	٠,٠٠٢	٠,١٣٩	٥. قيمة التنوع	
	٠,٣٤٣	٠,٣٢١	Constant	
		٣٠,٩٨٣	F-value	
		٠,٥١٥	R ²	
		١,٨٢٦	VIF value, highest	
n=(310) Note: p < 0.001*; p < 0.01; p < 0.05*; p < 0.10				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

- أن (قيمة F) = ٣٠,٩٨٣، ومعامل التحديد (R^2) = ٠,٥١٥، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة ومتغيري التحكم يفسران (٥١,٥%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، كما يوضح النموذج أيضاً أن أعلى قيمة لـ VIF أقل من (١٠)، حيث (VIF value, highest) = ١,٨٢٦، مما يوضح عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات في النموذج الأول، وبالتالي، يمكن اعتبار النتائج المعروضة في النموذج رقم (١) موثوقة (Pallant, 2010)، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول، والذي ينص على أن العلامة التجارية لصاحب العمل تؤثر تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

- أن القيمة الاجتماعية لها علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي للأطباء، ومع ذلك، وُجد أن هذه العلاقة ضعيفة (٠,١٤٨) وهذا يعني أن إدراك الأطباء للقيمة الاجتماعية له تأثير إيجابي ولكنه ضعيف على التزامهم بالبقاء في العمل، ونظراً لأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠١)، لا يتم دعم الفرضية الفرعية الأولى من الفرض الأول التي تنبأ بأن القيمة الاجتماعية لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي للأطباء.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة قوية بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء (٠,٤١٩)، ويشير هذا إلى أن التغيير في تصور القيمة الاقتصادية بواسطة وحدة انحراف

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

معياري واحدة، سيزداد الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٤١٨)، ونظراً لمستوى الأهمية العالي الذي يقل عن (٠,٠١)، تُظهر هذه النتيجة دعماً للفرضية الفرعية الثانية من الفرض الأول، والتي تتوقع أن يكون للقيمة الاقتصادية تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي للأطباء.

- أن قيمة السمعة لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للأطباء (٠,٣١٩)، مما يشير إلى أن التغيير في تصور قيمة السمعة سيزيد من الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,٣١٩)، ومن ثم، فإن هذا التأثير أقل من تأثير القيم الأخرى للعلامة التجارية لصاحب العمل، ونظراً لأن مستوى الدلالة يقل عن (٠,٠١)؛ تدعم هذه النتيجة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرض الأول التي تتوقع وجود تأثير معنوي لقيمة السمعة على الالتزام التنظيمي للأطباء.

- أن قيمة التطوير لها علاقة ضعيفة ولكنها إيجابية مع الالتزام التنظيمي للأطباء بمعدل (٠,١١٢)، ويشير هذا إلى أن قيمة التطوير لها تأثير على الالتزام التنظيمي للأطباء، وعلى الرغم من ضعف هذا التأثير، وفي حالة حدوث تغيير في تصور قيمة التطوير، سيزداد الالتزام التنظيمي بمقدار (٠,١١٢)، ونظراً لأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠١)، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرض الأول التي تتوقع أن قيمة التطوير سيكون لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي للأطباء.

- أن قيمة التنوع لها علاقة إيجابية معنوية قدرها (٠,١٣٩) مع الالتزام التنظيمي للأطباء، وهذا يوضح أنه كلما كانت قيمة التنوع المتصورة التي تقدمها وزارة الصحة أكثر إيجابية، كان الأطباء أكثر التزاماً بالبقاء في العمل، ونظراً لانخفاض مستوى الدلالة عن (٠,٠١)، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرض الأول؛ لأنها تتوقع أن يكون لقيمة التنوع تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي للأطباء.

٢/٣/٧ - تحليل الانحدار بين الجيل والالتزام التنظيمي للأطباء:

يوضح الجدول رقم (٨) اختبار تأثير الجيل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨)

اختبار تأثير الجيل على الالتزام التنظيمي للأطباء

مستوى دلالة T	T المحسوبة	β	مستوى دلالة F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠	١٩,٢٧	٠,٢١	٢٣,٣٤	٢٣,١١	٠,١٢	٠,٤٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.01

وتشير النتائج الواردة بجدول رقم (٨) إلى ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥)، ويعنى ذلك أن العلاقة بين الجيل والالتزام التنظيمي للأطباء علاقة طردية متوسطة، وأن قوة هذه العلاقة هي (٠,٤٥) وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

- بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.11$)، ويعني ذلك أن متغير الجيل يفسر ما مقداره (٠,١٢) من التباين الذي يحدث في الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية، وأن ما مقداره (٠,٨٨) يرجع لعوامل أخرى.

- بلغت قيمة (F) (٢٣,١٥)، ومستوى الدلالة (٠,٠٠)، كما بلغت قيمة T (١٩,٢٧)، ومستوى الدلالة (٠,٠٠)، وهذا يدل على أن قيم (F)، (T) دالة إحصائياً، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين الجيل والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.

ويرى الباحث أن وجود أثر للجيل على الالتزام التنظيمي يُبرر الحاجة لمعرفة مقدار مساهمة كل بُعدٍ من الأبعاد الفرعية للجيل (X, Y) في التأثير على الالتزام التنظيمي للأطباء، ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، والذي يمكن توضيحه من الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩) تحليل الانحدار المتعدد لأثر الجيل في الالتزام التنظيمي

(Sig.)	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)			المتغيرات المستقلة
	T	B	β	
٠,٠٠	١٤,٢٣٥	٠,٢٣٥	٠,٢٣٨	الجيل (X)
٠,٠١	٧,٢٣١	٠,١٥٤	٠,١٩١	الجيل (Y)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن الجيل (X) كانت الأكبر تأثيراً في الالتزام التنظيمي للأطباء ($\beta = 0.228$)، وجاء الجيل (Y) في الترتيب الثاني ($\beta = 0.191$) وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية، والتي تنص على أن الجيل يؤثر تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية موضع التطبيق.

٢/٣/٧ - تأثير المتغير المعدل (الجيل) على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء:

وفقاً لـ (Hayes, 2013) فإن المتغير المعدل هو أداة هامة لاختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يُقدم لنا إجابة عن: متي يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير (أو ضعيف) في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يُعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يخفف أو يزيد من إضاءة المصباح، ولذلك فإن تحليل التفاعل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما على المتغير التابع (Zumbo & Wu., 2008). ويعرض الجدول رقم (١٠) نموذج الانحدار للتأثير المعدل للأجيال على العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيم الاجتماعية، والاقتصادية، والسمعة، والتطوير، والتنوع)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي). ولغرض اختبار التفاعل تم إنشاء المتغير المعدل (العلامة التجارية لصاحب العمل × الجيل)، ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- أن نموذج انحدار قياس تأثير المتغير المعدل على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء دال إحصائياً حيث (F-value=21.004) ، ($R^2=0.001$)، كما بلغ R^2 للتأثير المعدل للجيل (٠,٥٨٦)، ولذلك فإن التغيير الحاصل

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

في R^2 بمقدار (0,071) يوضح أن المتغيرات التفاعلية، تفسر (7,1%) من التباين في الالتزام التنظيمي للأطباء.

- كانت أعلى قيمة لـ VIF في النموذج أقل من (10)، حيث (7.08 = VIF)، مما يوضح عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات في النماذج، ومن ثم، يمكن اعتبار النتائج المعروضة في النموذج موثوقة، وعلى الرغم من أن أعلى قيمة لـ VIF عالية (7.08)، إلا أنه يمكن تفسير ذلك من خلال الارتباط الكبير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التفاعلية (Pallant, 2010).

- وجود تأثير إيجابي للقيمة الاجتماعية (0,162)، والاقتصادية (0,178)، والسمعة (0,43)، والتطوير (0,258)، والجيل (0,211) على الالتزام التنظيمي للأطباء، بينما اتضح وجود تأثير سلبي لقيمة التنوع (-0,105) على الالتزام التنظيمي للأطباء.

وبالتالي يتضح صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أن الجيل (X,Y) يُعدل من العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية.

الجدول رقم (10) التأثير المُعدل للأجيال على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المعنوية	Sig.	Std. B	Variables	
غير معنوي	0,076	0,162	1. القيم الاجتماعية	المتغيرات المستقلة
غير معنوي	0,089	0,178	2. القيم الاقتصادية	
غير معنوي	0,091	0,430	3. قيمة السمعة	
غير معنوي	0,07	0,258	4. قيمة التطوير	
غير معنوي	0,102	-0,105	5. قيمة التنوع	
غير معنوي	0,134	0,001	الجيل X	المتغيرات التفاعلية
غير معنوي	0,103	0,011	الجيل Y	
معنوي	0,001	0,324	الجيل X	
معنوي	0,000	0,125	الجيل Y	
غير معنوي	0,322	0,024	الجيل X	
غير معنوي	0,116	0,013	الجيل Y	
غير معنوي	0,000	0,003	الجيل X	
معنوي	0,123	0,183	الجيل Y	
معنوي	0,002	0,056	الجيل X	
معنوي	0,001	0,102	الجيل Y	
	0,6		Constant=1.239*	
			F-value = 21.004***	
			R ² = 0.582	
			VIF value, highest = 7.08	
			interaction effect = 0 Sig. F Change regr. w/o	
			Sig. F Change regr. w/ interaction effect = 0.001	
			N=310 Note: p < 0.001*; p < 0.01; p < 0.05*; p < 0.10	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بقيمة بيتا المعيارية للمتغيرات التفاعلية، يوضح الجدول ما يلي:

- لا يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل X ($0,011$)، أو الجيل Y ($0,001$) على العلاقة بين القيمة الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء، وبالتالي عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تشير إلى أن الجيل (X, Y) يُعدل من العلاقة بين القيمة الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.
- يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل X والجيل Y على العلاقة بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء، حيث وجد أن الجيل (X) يقوي العلاقة الإيجابية ($0,324$) بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء، وكذلك يقوى الجيل (Y) العلاقة الإيجابية ($0,125$) بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء، وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تشير إلى أن الجيل (X, Y) يُعدل من العلاقة بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.
- لا يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل X ($0,024$) والجيل Y ($0,013$) على العلاقة بين قيمة السمعة والالتزام التنظيمي للأطباء، وبالتالي عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تشير إلى أن الجيل (X, Y) يُعدل من العلاقة بين قيمة السمعة والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.
- لا يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل X ($0,003$)، بينما يوجد تأثير مهم للجيل Y ($0,183$) على العلاقة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء، وبالتالي عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تشير إلى أن الجيل (X, Y) يُعدل من العلاقة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.
- يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل X ($0,056$) والجيل Y ($0,102$) على العلاقة بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية، وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تشير إلى أن الجيل (X, Y) يُعدل من العلاقة بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية.

(٨) مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

كان الغرض من هذه الدراسة هو شرح كيفية تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على التزام الأطباء، علاوة على ذلك، تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى اكتشاف كيف يتم الإشراف على هذه العلاقات بواسطة الجيل (X) و (Y)، ولذلك، تم إجراء مسح داخل المستشفيات، ونظراً لعدم وجود بحث في مجال الاختلافات بين الأجيال في التفضيلات فيما يتعلق بالقيم الخمس للعلامة التجارية لصاحب العمل، والتأثير على التزام الموظفين، قدمت هذه الدراسة بعض النتائج المثيرة للاهتمام، وتماسياً مع الدراسات السابقة، تم العثور على الآثار المباشرة للقيمة الاجتماعية والاقتصادية والسمعة والتطوير والتنوع على التزام الأطباء، وفيما يتعلق بالتأثيرات المعدلة، لا يبدو أن الجيل (X) و (Y) يؤثران على غالبية هذه العلاقات المباشرة، وأظهرت النتائج أن الجيل كان له تأثير مُعدل على العلاقات بين قيمة التنوع والتزام الموظف، وكذلك القيمة الاقتصادية والتطويرية، ومن ثم، فإن النمط العام للتأثير الوسيط على العلاقات المقترحة بين المتغيرات المستقلة والتابعة يوضح أن هناك أوجه تشابه أكبر بين الجيل (X) والجيل (Y) من

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

الاختلافات، وعلى الرغم من عدم وجود تأثير مُعدّل أحياناً للجيل، فقد تم الكشف عن أن الجيل كمتغير مستقل له تأثير مباشر على التزام الموظف، وفيما يلي مناقشة أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١/٨- أثر العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء:

في هذه الدراسة، تم توقع أن يكون هناك تأثير معنوي للقيم الاجتماعية والاقتصادية وقيمة السمعة والتطوير والتنوع على الالتزام التنظيمي للأطباء، ومع ذلك، في معظم الحالات، لم يتم العثور على تأثيرات قوية لأبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات في محافظة دمياط، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/١/٨- أثر القيم الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين القيمة الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، وتتعارض هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن القيمة الاجتماعية والمرتبطة بالعلاقة بين الزملاء والرؤساء في العمل، وروح الفريق القوية التي تسود في العمل، لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي (Berthon et al., 2005; Özçelik, 2015)، ومن ثم تظهر هذه النتيجة أن القيمة الاجتماعية ليست مهمة بما فيه الكفاية للاحتفاظ بالأطباء للعمل في المستشفيات الحكومية، ويرى الباحث أن ذلك يعزو إلى طبيعة عمل الأطباء في المستشفيات الحكومية والتخصصية والتي تتسم بعدم وجود الوقت الكافي لتفعيل تلك العلاقات بين الزملاء في المستشفى، بل في حالات أخرى يُعاني الأطباء من عدم توافر الوقت الكافي لتفعيل تلك العلاقات مع أسرهم، وخاصة في ظل ارتباطهم بأعمال أخرى بعد فترة العمل الرسمية سواء في عيادتهم الخاصة أو في بعض المراكز الطبية التخصصية.

٢/١/٨- أثر القيم الاقتصادية على الالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن هذه القيمة الاقتصادية لها التأثير الأقوى على الالتزام التنظيمي (Kashyap & Verma, 2018)، ولذلك، تشير هذه النتيجة إلى أن المرتب المناسب وتوفير ظروف الأمان الوظيفي، ومزايا التقاعد المناسبة في نهاية الخدمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالأطباء للعمل في المستشفيات الحكومية.

٣/١/٨- أثر قيم السمعة على الالتزام التنظيمي للأطباء

أن قيمة السمعة لها تأثير إيجابي متوسط على الالتزام التنظيمي للأطباء، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أنه من خلال خلق قيمة سمعة جيدة بما يُعزز السيرة الذاتية للطبيب، يُمكن المنظمات زيادة معدل الالتزام التنظيمي (Schlager et al., 2011)، ومن ثم، تم العثور على قيمة السمعة كمؤشر قوي للالتزام التنظيمي (Dögl & Schlager et al., 2011)، مما يشير إلى أن السمعة الجيدة سيزيد من الالتزام التنظيمي (Holtbrügge, 2014)، ويرى الباحث أن ذلك يعزو إلى شعور الطبيب أن العمل في وزارة

الصحة والسكان المصرية لن يُعزز بالدرجة الكافية سيرته الذاتية، حيث يسعى الأطباء الآن لتعزيز تلك السيرة الذاتية من خلال الحصول على شهادات متخصصة مثل شهادة الزمالة المصرية أو الزمالة البريطانية؛ لتتيح لهم إمكانية العمل في جهات أخرى سواء في بعض المراكز التخصصية داخل الدولة أو التعاقد للعمل خارج البلاد.

٤/١/٨ - أثر قيم التطوير على الالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، ويتناقض هذا مع الأبحاث السابقة التي تنص على أن قيمة التطوير، والتي تشير إلى التدريب والتوجيه وبيئة التمكين وثقافة التوجيه الجيدة التي توفرها المنظمة، لها تأثير قوي على الالتزام التنظيمي (Kashyap & Verma, 2018)، ومن ثم، فإن فرص التطور والنمو، التي توفرها وزارة الصحة، قد لا تكون بنفس الأهمية المتوقعة للاحتفاظ بالأطباء، ويرى الباحث أن ذلك يعزو إلى تعدد المواقع الإلكترونية المتاحة التي يمكن من خلالها أن يلجأ إليها الطبيب للتطوير الذاتي والمهني، ومن ناحية أخرى فإن تلك المواقع تعرض خدماتها بطريقة مجانية في الغالب أو شبه مجانية؛ وبالتالي لن يشعر الطبيب بأهمية تلك الدورات التدريبية التي توفرها وزارة الصحة والسكان، وخاصة في ظل مقارنة تلك الأنشطة التطويرية التي تقدمها وما يُقدم للأطباء في الدول الأخرى الجاذبة للأطباء المصريين.

٥/١/٨ - أثر قيم التنوع على الالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، ويشير هذا إلى أن مهام العمل الصعبة والمتنوعة وحجم التحدي في العمل ليست مهمة للاحتفاظ بالأطباء مثل القيمة الاجتماعية والسمعة، وعلاوة على ذلك، وتتماشى هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمدى إدراك الموظفين لقيمة التنوع (Sengupta et al., 2015; Slavkovic et al., 2018)، ويرى الباحث أن ذلك يعزو إلى الأطباء وخاصة الجيل (Y) سوف يبحثون عن طبيعة الأعمال الصعبة والمتغيرة وغير الروتينية لما لها من تأثير كبير على مستقبلهم المهني، وذلك بعكس الجيل (Y) والذي تعدى تلك المرحلة بسبب التراكم الكبير من المعارف والمهارات والخبرات في حياتهم المهنية.

٢/٨ - أثر الجيل على الالتزام التنظيمي للأطباء:

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية ضعيفة ومتقاربة بين الجيل والالتزام التنظيمي للأطباء، وتتماشى هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بالقيم والتفضيلات لدى كل جيل من الأجيال (Chi et al., 2009)، ويرى الباحث أن ذلك يمكن تفسيره من خلال نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية المعاملة بالمثل، حيث تُفسر نظرية التبادل الاجتماعي الالتزام التنظيمي للموظفين على أنه عملية تبادل تفاوضي بين الأطراف، حيث أنه في الحالات التي يقدم فيها صاحب العمل قيمة للموظفين، فإن ذلك سيؤدي إلى مستويات أعلى من التزام الموظف وإخلاصه، ومن ناحية أخرى، ترتبط تلك النتائج بنظرية المعاملة بالمثل التي تشير إلى أن المعاملة بالمثل هي قاعدة اجتماعية تعني أنه يجب على الفرد السداد ومكافأة الأفعال الطيبة ومعاينة الأفعال غير الطيبة، ولذلك يمكن تفسير وجود علاقة

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

طردية ضعيفة ومتقاربة بين الجيل والالتزام التنظيمي للأطباء، حيث أن كلا الجيلين لديهم التزام ضعيف تجاه العمل في وزارة الصحة والسكان المصرية، وذلك لاعتقادهم بعدم التقدير من جانب المسؤولين وخاصة في ظل جائحة كورونا.

٣/٨- أثر الجيل على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي

في هذه الدراسة، تم توقع أن يقوم كلا من الجيل (X, Y) بتعديل العلاقات بين القيم الخمس للعلامة التجارية لصاحب العمل والتزام الأطباء، ومع ذلك، في معظم الحالات، لم يتم العثور على اختلافات بين الأجيال في التفضيلات والقيم في مكان العمل، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على التزام الأطباء، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣/٨- أثر الجيل على العلاقة بين القيم الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة الحالية إلى عدم أهمية التأثير المعدل للجيل على العلاقة بين القيم الاجتماعية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث اتضح أن الأطباء من الجيل (X) و (Y) العاملين في المستشفيات الحكومية متشابهون للغاية في تصوراتهم للقيمة الاجتماعية التي تقدمها وزارة الصحة والسكان، وكذلك في الطريقة التي تؤثر بها هذه القيم على التزامهم، ومن ثم، فإن التمييز بين الجيلين فيما يتعلق بالقيمة الاجتماعية قد لا يكون مناسباً للبيئة المستخدمة في هذه الدراسة، ويتعارض ذلك مع ما توصل إليه Cennamo & Gardner (2008)، بأنه يجب الاعتراف بالقواسم المشتركة بين الموظفين من مختلف الأجيال، ويعد هذا أمراً مهماً نظراً لأن الصور النمطية الشائعة عن الأجيال من الطبيعي لا تتوافق دائماً مع سلوكيات مكان العمل (Becton et al. , 2014).

٢/٣/٨- أثر الجيل على العلاقة بين القيم الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية التأثير المعدل للجيل على العلاقة بين القيم الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث وجد أن الجيل (X , Y) يقويا العلاقة الإيجابية بين القيمة الاقتصادية والالتزام التنظيمي للأطباء، وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات المتعلقة بخصائص الجيل (X)، والتي تنص على أن حزمة التعويضات الجيدة مهمة للموظفين من هذا الجيل من أجل البقاء مع المنظمة (Benson & Brown , 2011)؛ Reis & Braga , 2015)، وذلك بعكس أعضاء الجيل (Y) الذين يتميزون بتقديرهم للتوازن بين العمل والحياة أكثر من الفوائد الاقتصادية التي يقدمها صاحب العمل (Kong et al. , 2015)، ووفقاً لذلك، وجد أن المال والمكافآت المالية هي محفزات ضعيفة بين موظفي الجيل (Y)، وقد تشير نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن تفضيل القيمة الاقتصادية يزداد مع تقدم العمر والخبرة، مما يشير إلى أن الراتب المرتفع والمكافآت المالية ليست مهمة لرضا الأطباء في المراحل الوظيفية الأدنى.

٣/٣/٨- أثر اختلاف الأجيال على العلاقة بين قيم السمعة والالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة الحالية إلى عدم أهمية التأثير المعدل للجيل على العلاقة بين قيم السمعة والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث اتضح أن الأطباء من الجيل (X) و (Y) العاملين في المستشفيات الحكومية متشابهون للغاية في تصوراتهم لقيمة السمعة

التي تقدمها وزارة الصحة والسكان، وكذلك في الطريقة التي تؤثر بها هذه القيمة على التزامهم، ومن ثم، فإن التمييز بين الجيلين فيما يتعلق بقيمة السمعة قد لا يكون مناسباً للعينة المستخدمة في هذه الدراسة، ويتعارض ذلك مع ما توصل إليه Cennamo & Gardner (2008)، بأنه يجب الاعتراف بالقواسم المشتركة بين الموظفين من مختلف الأجيال، ويعد هذا أمراً مهماً نظراً لأن الصور النمطية الشائعة عن الأجيال من الطبيعي لا تتوافق دائماً مع سلوكيات مكان العمل (Becton et al., 2014).

٤/٣/٨- أثر الجيل على العلاقة بين قيم التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية التأثير المُعدل للجيل على العلاقة بين قيم التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث يوجد تأثير مُعدل مهم للجيل (X)، بينما يوجد لا يوجد تأثير مهم للجيل (Y) على العلاقة بين قيمة التطوير والالتزام التنظيمي للأطباء، وتتماشى هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي كشفت أن التدريب والالتزام ومشاركة المعرفة وتوجيه المهام تؤثر بشكل إيجابي على التزام موظفي الجيل (X) (Cheah et al., 2016)، ومن ناحية أخرى، فإنه يتعارض مع الأدبيات الحالية التي تنص على أن موظفي الجيل (Y) يشعرون بمزيد من الرضا عن فرصتهم في الحصول على وظيفة أفضل تساعد في تطوير حياتهم المهنية (Kowske et al., 2010)، وقد يشير هذا التناقض إلى وجود فرق بين المراحل المهنية المختلفة للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، وعلى سبيل المثال، قد لا يعطي أعضاء الجيل (Y) في سنوات عملهم الأولى، الأولوية للترقية أو التدريب والتطوير، ولكنهم يقدرّون مهام العمل المتنوعة والصعبة.

٥/٣/٨- أثر الجيل على العلاقة بين قيم التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء

توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية التأثير المُعدل للجيل على العلاقة بين قيم التنوع والالتزام التنظيمي للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية، حيث وجد أن الجيل (X) يُضعف، والجيل (Y) يقوي العلاقة الإيجابية بين قيمة التنوع والالتزام التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى الاختلافات بين موظفي الجيل (X) و (Y) في إدراك قيمة التنوع، وكذلك في الطريقة التي تؤثر بها هذه القيمة على التزامهم، ويتفق ذلك مع الأدبيات التي توصلت نتائجها إلى أن أعضاء الجيل (X) مبدعون ويسعون للتنوع (Gursoy et al., 2013)؛ Reis & Braga, 2015)، وإن لم يكن بنفس القدر مثل الجيل (Y)، علاوة على ذلك، فإن هذه النتيجة تتماشى مع الدراسات السابقة والتي توصلت إلى أن قيمة التنوع ضرورية للجيل (Y) في مكان العمل من أجل تسهيل الالتزام التنظيمي (Kuron et al., 2015)، وقد يشير هذا إلى أن الموظفين من الجيل (X) لا يعطون الأولوية بقوة للتنوع في مرحلة مهنية لاحقة كما فعلوا في المراحل السابقة من حياتهم المهنية، علاوة على ذلك، تتوافق نتيجة الجيل (Y) مع الأبحاث السابقة التي تشير إلى أن هذا الجيل مرتاح للتغيير (Becton et al., 2010)، ويجد المهمة الصعبة ضرورية في مكان العمل (Kuron et al., 2015)، بالإضافة إلى ذلك، يفضل موظفو الجيل (Y) قيمة التنوع لأنها تخلق فرصاً للتطوير والتعزيز الشخصي (Chen & Choi, 2008)، ويشير هذا إلى أن الاختلافات بين الأجيال لا توجد في تصور قيمة التنوع.

٩١، توصيات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج؛ يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل، والتخفيف من الآثار السلبية لانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية في محافظة دمياط، وذلك على النحو التالي:

١ - القيم الاقتصادية الممنوحة للأطباء:

- التوسع في برامج العلاج الاقتصادي المقدم للقادرين من المواطنين بما ينعكس على زيادة العوائد الاقتصادية الخاصة بالأطباء.
- إعادة النظر في سلم الرواتب المقدمة إلى الأطباء في المستشفيات الحكومية، بما يقلل الفجوة تدريجياً في نظم الأجور التي تصرف للأطباء مقابل الأجور في القطاعات الأخرى.
- تسريع وتيرة التحول لنظام التأمين الصحي الشامل في جميع المحافظات، والذي ينعكس على رفع العوائد المادية للأطباء في المستشفيات الحكومية.

٢ - القيم الاجتماعية الممنوحة للأطباء:

- التقليل من التمييز داخل مستشفيات وزارة الصحة، والنتائج عن تقسيم وزارة الصحة إلى عدة هيئات (مستشفيات) تعمل كل منها وفق لوائحها المالية والإدارية المستقلة.
- التطوير المستمر للبيئة الداخلية للمستشفيات الحكومية فيما يتعلق بالتجهيزات الطبية، وتوافر المستلزمات الطبية، والبنية التحتية للمستشفى.
- تقليل نسب العجز في الكفاءات الطبية من خلال قدرة المستشفيات على التعاقد مع أساتذة جامعيين لسد الاحتياجات الطبية كما هو الحال في المراكز الطبية التخصصية.
- التقليل من التمييز بين طبيب الصحة وطبيب المستشفيات الجامعية، وذلك بسبب انعدام تكافؤ الفرص بينهما، ووجود خلل في ميزان بناء القدرات وخلق مسار وظيفي سليم بين الطرفين.

٣ - قيم السمعة الممنوحة للأطباء:

- إعادة النظر من جانب الحكومة في تصنيف القطاع الصحي كقطاع خدمي في مقابل قطاع الإنتاج والتي يشعر معها الطبيب بالاغتراب وعدم التقدير.
- عدم التمييز الداخلي ضمن القطاع الصحي بين طبيب المستشفيات الجامعية وطبيب وزارة الصحة، حيث أدت السياسات الصحية الخاطئة إلى خلق كيانات ونظم ومؤسسات صحية متفاوتة في الإمكانيات والموارد واللوائح والأجور.

- تحديث وتطوير بيئة العمل داخل المستشفيات والوحدات الصحية، حيث أن الوضع الحالي لبيئة العمل في المستشفيات الحكومية أدى إلى عدم مساعدة الأطباء في القيام بمهامهم وتعرضهم للضغوط والاعتداءات أحياناً من أهل المرضى.
- تعاقد وزارة الصحة والسكان المصرية مع شركات متخصصة في العلاقات العامة يكون مهمتها إبراز أهمية الأطباء في المجتمع، وخاصة في ظل جائحة كورونا.

٤- قيم التطوير الممنوحة للأطباء:

- وضع مسار تدريبي ملائم للمسارات الوظيفية للأطباء يُراعى فيه معالجة مشكلة التدريب والتعليم الطبي المستمر، بحيث يتناسب مع التطور المستمر في المجال الطبي وخاصة في الجراحات الدقيقة.
- إعادة النظر من جانب المسؤولين في وزارة الصحة والسكان في أنظمة التكليف والنيابة والعمل بالوحدات الصحية والأماكن النائية، بما يقلل من معوقات مسار التطوير المهني للأطباء.
- مساواة الفرص التي يحصل عليها الأطباء في المستشفيات مع الأطباء الذين يعملون في المستشفيات الجامعية والذين يحصلون على فرص كبيرة للتدريب على يد أساتذة متخصصين في مجالات متنوعة.
- إعادة النظر من جانب المسؤولين في وزارة الصحة والسكان في عدم قدرة الأطباء في المستشفيات الحكومية على استكمال الدراسات العليا والحصول على منح دراسية بالخارج كما هو متاح بالنسبة لطبيب الجامعة.

٥- قيم التنوع الممنوحة للأطباء:

- تنوع البرامج التطويرية المقدمة للأطباء، بحيث تشمل البرامج التقنية العالية في مجال الجراحات الدقيقة الميكروسكوبية، وتقنيات الجراحات الروبوتية.
- إعادة النظر من جانب المسؤولين في وزارة الصحة والسكان في توزيع الأجهزة الطبية والمستلزمات المتوفرة بالمستشفيات مقارنة بالمستشفيات الجامعية.

٦- آليات زيادة التزام الأجيال المختلفة من الأطباء:

- تصميم برامج تدريبية لتطوير الأطباء تستند إلى القيمة والخصائص الفريدة لكل جيل، مع الأخذ في الحسبان أن التزام الأطباء قد يتغير مع مرور الوقت.
- تصميم برامج متنوعة في إدارة تجارب الأطباء عبر مراحل وظيفية مختلفة، نظراً لأن المستوى الذي يقدر فيه الأطباء عروض التوظيف وإدراك الالتزام قد يتغير بمرور الوقت.

١٠٠) محددات الدراسة:

على الرغم من جميع المساهمات المذكورة أعلاه في هذه الدراسة، هناك بعض القيود المتعلقة بتعميم النتائج، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١٠/١- تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ وهذا يؤدي إلى أن نتائج الدراسة تركز على آراء وفهم عينة الدراسة من الأطباء في المستشفيات الحكومية، وفي هذا الصدد، يُحتمل أن يكون هناك نوع من التحيز عندما يقوموا بتقييم ظروفيهم، وحتى لو تم بالفعل اختبار أداة الدراسة فيما يتعلق بالصحة أو الموثوقية، ومن الممكن التخفيف من هذا الانحياز إذا تم الحصول على آراء خارجية، علاوة على ذلك، قد يكون من المفيد إذا كان من الممكن تقييم التقارير السنوية للتحقق من صحة المعلومات المقدمة من المجيبين، وبالتالي يجب أن تفسر نتائج الدراسة بحكمة فيما يتعلق باحتمال التحيز على الرغم من وجود أدلة كافية تدعم النتائج.

١٠/٢- تم جمع استجابات المبحوثين وقياسها مرة واحدة فقط في فترة زمنية واحدة، وبالتالي يمكن اعتبار البيانات المقدمة في هذه الدراسة تستند إلى نقطة زمنية ثابتة، وتفقر إلى قيمة القياس على فترات زمنية مختلفة؛ ولذلك من الأهمية بمكان إيلاء أهمية للتأثيرات طويلة الأجل، تبعاً لذلك، يمكن أن تقوم الدراسات المستقبلية بإجراء مسح طولي لاستكشاف الارتباطات والسببية بين العناصر ذات الأهمية القصوى في مجال العلامة التجارية لصاحب العمل والالتزام التنظيمي.

١٠/٣- كانت البيانات التي تم جمعها من محافظة واحدة (محافظة دمياط)؛ لذلك يجب النظر في الاختلافات الثقافية المحتملة التي تؤثر على ممارسات وتصورات الأطباء للعلامة التجارية لصاحب العمل، حيث يمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية الحالية على وجهات نظر الأطباء فيما يتعلق ببعض القيم المتعلقة بالعلامة التجارية لصاحب العمل؛ ولذلك، وحتى يمكن تعميم الأفكار ومراجعة المفاهيم، يحتاج إطار البحث إلى مزيد من الاستكشاف ويحتاج إلى إرفاق عينات من محافظات مختلفة.

١٠/٤- هناك قيود أخرى في هذه الدراسة تتمثل في الاعتماد على أفراد محددين من كل مستشفى (الأطباء البشريين)، لذلك يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية أيضاً الحصول على استجابات آخرين في أقسام وإدارات مختلفة مثل هيئة التمريض، بما يعزز من الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

١١) مقترحات لبحوث مستقبلية:

توفر بعض القيود التي تظهر من الدراسة الحالية فرصاً للبحث في المستقبل، وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تناولت فقط تأثير واحد للعلامة التجارية لصاحب العمل على الالتزام التنظيمي للأطباء، إلا أن الأدبيات تشير إلى العديد من النتائج الإيجابية الأخرى مثل أداء الموظفين وإنتاجيتهم أو نية البقاء أو الاحتفاظ بالموظفين، ولذلك، يمكن أن يختبر البحث المستقبلي تأثير ممارسات العلامة التجارية لصاحب العمل على تلك النتائج التنظيمية الأخرى، وعلاوة على ذلك، بدلاً من التركيز على الاختلافات النمطية بين الأجيال، يمكن أن يختبر البحث

المستقبلي تأثير الخصائص الفردية والقيم وتصورات الموظفين على العلاقة بين قيم العلامة التجارية لصاحب العمل والتزام الموظف، وبالإضافة إلى ذلك، للبناء على نتائج هذه الدراسة، يمكن أن يختبر البحث المستقبلي التأثير المعدل لقيم العلامة التجارية لصاحب العمل على العلاقات بين الجيل والتزام الموظف، وهذا من شأنه استكشاف ما إذا كانت القيم لها تأثير على التزام الأجيال المختلفة في مكان العمل، وأخيراً ومن أجل تحديد ما إذا كان يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة، يجب تكرار الدراسة في مختلف القطاعات الصناعية والتعليمية.

References

- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S., & Ahmed, Z. A. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 22(1), 1-32.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(3), 133-149.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., & Pec, K. W. (2016). An Empirical study of Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 167-174.
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 52.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2005). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the

- psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 115-134.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
- Karanges, E., Johnston, K. A., Lings, I., & Beatson, A. T. (2018). Brand signalling: An antecedent of employee brand understanding. *Journal of Brand Management*, <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0100-x>
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*. 17(3S), 64S-75S.

- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Matongolo, A., Maheshwari K. , Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.

- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In Gagné, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 33-49). New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Monteiro de Castro, M. L., Neto, M. T. R., Ferreira, A. A., & Da Silva Gomes, J. F. (2016). Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1139-1169.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116.
- Rhodes, S. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.

- Ruchika, A., & Prasad, A. (2017). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review*, 20(1), 194-213.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Slavkovic, M., Pavlovic, G., & Simic, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: verifying the mediating role of the employer brand. *Economic Horizons*, 20(2), 125-137.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92, 434-459.
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

الملحق رقم (١)

تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل
على الالتزام التنظيمي للأطباء في المستشفيات الحكومية

س١: البيانات الشخصية:

تاريخ الميلاد:

أ- الفئة العمرية (١٩٦١-١٩٨٠)

ب- الفئة العمرية (١٩٨١-١٩٩٦)

س٢: يرجى الإشارة إلى مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن رأيكم.

درجة الموافقة					العبارات
٥	٤	٣	٢	١	
					١. العلاقات بين زملاء العمل في المستشفى التي أعمل بها جيدة
					٢. العلاقات مع المشرفين في المستشفى التي أعمل بها جيدة
					٣. بيئة العمل في المستشفى تتسم بالاحترام المتبادل
					٤. يتقاضى الأطباء في المستشفى الحكومي أجوراً أعلى من المتوسط
					٥. يتم توفير الأمن الوظيفي داخل وزارة الصحة والسكان
					٦. يوجد في المستشفى أنظمة تعويضات مناسبة
					٧. تتميز المستشفى التي أعمل بها بشكل إيجابي مقارنة بالجهات الأخرى
					٨. يعتقد أشخاص آخرون أن المستشفى التي أعمل بها مكان جيد للعمل
					٩. يتمتع الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بسمعة طيبة
					١٠. هناك فرص للترقية في المستشفى الحكومي التي أعمل بها.
					١١. المستشفى التي أعمل بها تستثمر في تدريب الأطباء
					١٢. العمل بالمستشفى بمثابة نقطة انطلاق للعمل في المستقبل
					١٣. تقدم المستشفى التي أعمل بها مجموعة متنوعة من أنشطة العمل
					١٤. المهام الموكلة لي في المستشفى غير روتينية

د. السيد يوسف السيد رجب حراز

درجة الموافقة					العبارات
٥	٤	٣	٢	١	
					١٥. أواجه كل يوم تحديات جديدة في العمل
					١٦. أنا على استعداد لبذل جهد يتجاوز ما هو متوقع عادة مئى
					١٧. أتحدث عن هذه المستشفى للأخرين كمكان رائع للعمل به
					١٨. سأكون سعيدا لقضاء بقية حياتي المهنية فى هذه المستشفى
					١٩. أقبّل أي نوع من مهام العمل للاستمرار في العمل بهذه المستشفى
					٢٠. أجد أن قيمي وقيم المستشفى التي أعمل بها متشابهة
					٢١. أشعر أن لدي خيارات قليلة جدًا لأفكر في ترك هذه المستشفى
					٢٢. يهمني مصير هذه المستشفى التي أعمل بها
					٢٣. أشعر أنني أنتمي إلى هذه المستشفى التي أعمل بها
					٢٤. أشعر بأنني مضطر للبقاء فى المستشفى التي أعمل بها حاليا
					٢٥. أخطط لترك العمل فى مكان آخر فى غضون عامين من الآن

مع خالص الشكر والتقدير

The influence of the Employer Brand on Commitment of Doctors in Government Hospitals

Prepared by

Dr. El Sayed Youssef El Sayed Ragab Haraz

Associate Professor of Business Administration

*Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade
in New Damietta*

Abstract:

The study aimed to measure and analyze the effect of the employer's brand on the organizational commitment of doctors to apply to general and specialized government hospitals in Damietta Governorate. Moreover, this study aims to discover how these relationships are managed by generation (X) and generation (Y), and the study population consists of All human doctors working in governmental public and specialized hospitals in Damietta Governorate, and in order to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a survey list was prepared that was used as a main tool for data collection, and the study sample was (310) single, and many statistical methods were used, most notably the correlation coefficient and multiple regression analysis, and the results show A mixed effect of the employer brand on the organizational commitment, where the largest impact of the economic value of the doctors, while there was a weak effect of the social value, development, reputation and diversity on the organizational commitment, and with regard to the effect of the modified variable, it was clear that there was a positive effect on the social and economic value, development and reputation, while it was clear The negative impact of the value of diversity on the organizational commitment of physicians.

Key words: employer brand, organizational commitment, generational differences, generation (X), generation (Y).