

العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي: الدور الوسيط للمرسوخ الوظيفي بالتطبيق علي قطاع السياحة والفنادق المصري¹

د. محمد مصطفى على الباز

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

جمهورية مصر العربية

Mohamed_albaz@commerce.suez.edu.eg

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلي تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد المرسوخ الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصرية موضع الدراسة، كما استهدفت الدراسة إلي قياس تأثير مؤشرات التعاقب القيادي في دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق مجتمع البحث، بجانب توسيط المرسوخ الوظيفي.

وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين في (9) شركات تابعة لقطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة والبالغ عددهم (8811) مفردة في عام 2024 وقد اعتمد الباحث علي عينة عشوائية طبقية مقدارها (368) مفردة، كما تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, Ver. 29) لاختبار مدى صحة الفروض الأول والثاني والثالث من خلال أسلوب معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلي أنه تم استخدام برنامج ليزرال (Lisrel 8.80) لاختبار مدى صحة الفرض الرابع والخامس من خلال أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وأسلوب تحليل المسار.

وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير مباشر وغير مباشر وكلي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في المرسوخ التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري، بالإضافة إلي أن هناك وجود تأثير مباشر وكلي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في التماثل التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري، كما يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بالتعاقب القيادي والمرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي من أجل دعم الموارد والمقومات البشرية اللازمة لتطوير قطاع السياحة والفنادق والذي يعد بمثابة أهم أولويات الدولة المصرية للنهوض بالقدرة التنافسية للمقاصد السياحية للمساهمة في تعزيز الدخل القومي ومواكبة التطورات العالمية.

الكلمات الدالة

التعاقب القيادي، المرسوخ الوظيفي، التماثل التنظيمي، شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

¹ تم تقديم البحث في 2025/2/17، وتم قبوله للنشر في 2025/3/3.

(1) المقدمة

لقد أثار إهتمام العلماء والباحثين بحقل إداري جديد نسبياً وذلك في ضوء الدور الاجتماعي للشركات وهو التماثل التنظيمي (Organizational Identification) الذي يعد أحد الحقول الإدارية الحديثة نسبياً والتي تبنتها العديد من الشركات في ضوء الدور الاجتماعي للشركة ومدي وعيها وإنسجامها مع البيئة المحيطة بها، حيث يشير التماثل التنظيمي إلي التشابه في الأهداف والقيم بين الموظف والشركة والذي يمثل أحد الأساليب التي تساهم في تحقيق التوافق والإنسجام بين الموظفين في محاولة لمواكبة الأحداث والتطورات المتسارعة، بجانب مواجهة الظواهر والأثار السلبية التي تعيق الشركة ومنها يؤدي إلي الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي، بجانب تقليل الاحساس بانعدام الأمان الوظيفي، حيث أن بقاء واستمرار الشركة يرتبط كلياً بتطور مواردها البشرية مما ينعكس إيجابياً علي نجاحها (Al Jaidah & Obeidat, 2020).

ومن هنا لقد تطور مدخل التعاقب القيادي (leadership Succession) في الفكر الإداري المعاصر مع بدايات القرن الحادي والعشرين والذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح، وذلك بإعتباره وظيفة هامة داخل نظرية تنمية الموارد البشرية، كما تبنته العديد من قطاعات الأعمال مؤخراً لتأهيل المرشحين للقيادة نحو القدرة علي الإبداع وتحمل المهام المكلفين بها في المستويات الأعلى (Keerio & Ahmad, 2024)، ومن لقد أصبح التعاقب القيادي من المداخل الاستراتيجية المهمة التي من خلالها يتم اكتشاف المواهب القيادية لتقليل الفجوات القيادية داخل الشركات واللازم لتحقيق دعم الاستقرار الإداري، ثم يتبع ذلك تطوير المهارات القيادية وتأهيلها للقيام بدورها في المستقبل، كما يمكن النظر للتعاقب القيادي على أنه دافع قوى لتطبيق أفضل الآليات لتحقيق تميز تنظيمي بما يحققه من أهداف بكفاءة عالية في الوقت المحدد وقد تلجأ العديد من الشركات بتبني هذا المدخل من أجل ترسيخ مبدأ الاستقرار القيادي (Keller, 2018).

ويحظي موضوع الرسوخ الوظيفي (job embeddedness) بإهتمام بالغ الأهمية من جانب الإدارات العليا في شركات الأعمال المعاصرة، حيث يدرك مختلف المديرين بأهمية الإبقاء علي الموظفين في وظائفهم وذلك من خلال تعظيم القدرات البشرية لهم، بجانب توفير العوامل النفسية والمادية والاجتماعية التي تهيئهم بعدم التفكير المستقبلي بترك وظيفتهم، ومن هنا بداية النظر نحو الاعتماد علي تطبيق الرسوخ الوظيفي الذي يمثل مجموعة المؤثرات التي تدعم قرارات العاملين للبقاء والاستمرار في وظائفهم الحالية داخل العمل وهذه المؤثرات تتضمن الربط مع الزملاء والمواءمة بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل ، بالإضافة إلي تبني العوامل الاجتماعية والنفسية والمادية في شركات الأعمال (Al-Sherbiny et al., 2022).

إن صناعة السياحة تُعد من الركائز الأساسية للاقتصاد القومي والتي تعد مجال إهتمام الباحث في هذا البحث، لما لها من تأثير مباشر في تحسين معدلات النمو الاقتصادي وزيادة مستويات الدخل ودعم حصيلة موارد الدولة من العملة الصعبة وذلك نظراً لإمتلاك مصر مقومات طبيعية تجعلها مركزاً جذاباً للمقاصد السياحية المتكاملة والتي تتضمن التراث الحضاري المصري العريق والمناطق ذات الطبيعة الخلابة، مما يؤدي إلي الجذب السياحي بشقيها الثقافي والترفيهي والذي يتمثل في مختلف الأنشطة الثقافية والبحرية والدينية والمؤتمرات والرياضية وغيرها، بجانب ذلك تمتلك مصر بنية تحتية ومنشآت سياحية وفندقية ضخمة، بجانب

أن قطاع السياحة يتشابه مع مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تقوم على النشاط السياحي الذي يعد من أهم القطاعات المصدرة للخدمات (Official website of the Ministry of Tourism and Antiquities - Arab Republic of Egypt).

ويعد البحث الحالي بمثابة إمتداد للدراسات السابقة في مجالات إدارية متنوعة وهي الرسوخ الوظيفي والتعاقب القيادي والتماثل التنظيمي والذي يعد بمثابة قضية هامة من قضايا إدارة الأعمال ، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قامت بربط المتغيرات الثلاثة في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

(2) مشكلة البحث

لقد إستفاد الباحث من خلال سرد الدراسات السابقة في تحديد وصياغة فروض البحث الحالي والعلاقة بين المتغيرات، بجانب إتفاق معظم الدراسات للمتغيرات الثلاثة علي استمارة الاستقصاء لجمع البيانات وهي تتفق مع الدراسة الحالية ، كما يشير الباحث إلي أنه بعد الإطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت الدراسة، إلي أن هناك اختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق ولم تتناول أي دراسة عربية أو أجنبية العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي وبتوسيط الرسوخ الوظيفي سواء في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري أو أي نوع آخر من الشركات إلي حد علم الباحث، بالإضافة إلي أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات مما يعزز الحاجة إلي دراسات في هذا المجال، علاوة علي ذلك لم تتفق الدراسات السابقة علي نتائج مشتركة وقد يعود ذلك إلي اختلاف الدراسات التي طبقت في قطاعات مختلفة وهو ما يبرز الحاجة نحو دراسات أكثر في هذا المجال.

كما ينوه الباحث إلي أنه قام بإجراء دراسة استطلاعية لتقييم الوضع الحالي لدعم التماثل التنظيمي وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية وإلكترونية، مع توزيع استمارة استقصاء مبدئية للتعرف علي آراء عينة ميسرة مكونة من عدد (50) مفردة من العاملين في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري وقد تم توزيعها في خمس شركات وهي: الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) وشركة مصر للفنادق وشركة مصر للسياحة وشركة مصر للصوت والضوء وشركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية، وقد بلغ عدد الإستجابات للاستقصاء إلي 35 مفردة بنسبة إستجابة 70%، وقد شملت الدراسة الاستطلاعية العديد من المحاور علي النحو التالي: مدي درجة المعرفة بموضوع الدراسة في مجال التطبيق العملي من وجهة نظر العاملين، بجانب درجة معرفة العاملين للرسوخ الوظيفي ومدي تطبيق مدخل التعاقب القيادي داخل الشركة، بالإضافة إلي التعرف علي العلاقة المحتملة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي في الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق المصري موضع الدراسة، وقد أشارت نتائج المقابلات الشخصية واستجابات آراء العينة والظواهر السلبية العامة التي توصل لها الباحث علي وجود قصور في تبني التعاقب القيادي وعدم وجود منهجية واضحة للرسوخ الوظيفي مما يؤثر علي دعم التماثل التنظيمي بالشركات وذلك علي النحو التالي:

- ضعف الوعي لدى بعض العاملين نحو مفهوم وأهمية التعاقب القيادي والذي يمثل غموض في تخطيط التعاقب وعدم توافر المتطلبات اللازمة لها وقصور تبني فكرة التعاقب لدى الإدارة العليا اللازم لبناء صف ثان من الكوادر القيادية داخل الشركة، بالإضافة إلى تدني مستويات البرامج التدريبية داخل شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة مقارنة بالقطاع الدولي.
- يتفق 62.86% من مفردات علي أن هناك قصور في توفير الأجواء الإيجابية للعاملين والتي تدعم بقائهم في الشركات ويرجع ذلك إلى عدم الإهتمام بالعوامل المؤثرة علي العاملين، بجانب ضعف درجة الارتباط بين العاملين للشركة موضع الدراسة.
- تدني مستوى الإدراك لدى العاملين بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة بمفهوم وأهمية التماثل التنظيمي، مما يؤثر بشكل سلبي علي الولاء والانتماء للعاملين تجاه الشركة والرغبة بالاستمرار في العمل.
- إنخفاض مستوى الأداء لدى بعض العاملين بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري نتيجة عدم الإهتمام الكافي بتبني الرسوخ الوظيفي والذي يتضمن تكاليف نفسية واجتماعية ومادية للعاملين نتيجة ترك وظيفتهم بالشركة وضعف العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العامل وشركته وبين العاملين وأنفسهم.
- تعرض بعض العاملين من عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة 74.28% إلى قصور دعم الإدارة العليا نحو تبني دعم التماثل التنظيمي ويرجع ذلك إلى إنخفاض وعي العامل تجاه القيم والخصائص والأهداف المشتركة مع العاملين الآخرين، بالإضافة إلى ضعف التشابه في معتقدات وقيم وأهداف العاملين مع الشركة بقطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة.
- إتفقت نسبة كبيرة من مفردات العينة تصل إلى 85.71%، إلى أن هناك إنخفاض كبير في نظم الأجور والمكافآت للعاملين، بما يؤثر سلباً علي شعورهم بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي داخل الشركة.
- وبعد مراجعة الأدبيات البحثية السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية والخلفية النظرية للدراسة فيما يتعلق بموضوع البحث، تبين أن القضية الأساسية لشركات قطاع السياحة والفنادق المصري هي دراسة العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي وبتوسيط الرسوخ الوظيفي، وقد تبين في ضوء النتائج السابقة أن مشكلة البحث تتبلور في مواجهة العاملين بالشركات لظروف صعبة ولم تعد الشركات بنفس المستوى الذي كان عليه في الماضي، كما تعاني الشركات من مجموعة معوقات متعددة تتمثل في الافتقار بمفهوم وأهمية دعم التماثل التنظيمي وعدم الإهتمام نحو بناء قيادة واعية وغياب الرؤية المستقبلية والخوف من التغيير وضعف إعداد برامج التدريب المهنية مقارنة بالبرامج التدريبية الدولية وبالتالي يؤثر سلباً علي مستوى الولاء والانتماء للعاملين، بالإضافة إلى إنخفاض معدلات الأجور والمكافآت للعاملين داخل الشركات، بجانب تدني وعي العاملين تجاه الشركات نتيجة شعورهم بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي والذي يؤدي إلى ضعف درجة الإلتزام بقيم ومعتقدات وأهداف الشركات، مما يؤدي إلى تدني جوانب دعم التماثل التنظيمي في ظل بيئة عمل تنافسية.

وبناءً على ما سبق يقوم الباحث بمحاولة الإجابة على التساؤل البحثي الرئيسي التالي: ما هو تأثير التعاقب القيادي على دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة والدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في هذه العلاقة؟.

(3) أهمية البحث

وتجلي الأهمية العلمية والتطبيقية لهذا البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، حيث أنها ذات بعد فكري يحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل، كما يعد هذا البحث من الدراسات المعاصرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تهتم برفع كفاءة شركات قطاع السياحة والفنادق المصري، إذ لم يجد الباحث دراسات سابقة تناولت الربط بين هذه المتغيرات في قطاع السياحة والفنادق المصري - على حد علم الباحث بما يساهم في سد الفجوة البحثية القائمة، علاوة على أن هذا البحث يقوم بإلقاء الضوء على أهم السلبيات التي أدت إلى ضعف مستوى أداء الشركات بالقطاع السياحي والفندقي المصري، بالإضافة إلى أن هذا البحث يقوم بمساعدة الباحثين والشركات على الاستفادة المستقبلية وذلك عن طريق مساهمته في قياس درجة العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي وتوسيط الرسوخ الوظيفي، بجانب توجيه انتباه شركات قطاع السياحة والفنادق المصري لمحاولة توفير رؤية واضحة للموظف والشركة عن موضوعات أساسية تتمثل في التعاقب القيادي والرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي، مع تقديم نموذج علمي للقيادات الإدارية في الشركات موضع الدراسة، يُمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالتماثل التنظيمي، بما ينعكس على دعم بيئة العمل وخلق الاستقرار للشركات.

(4) أهداف البحث

في إطار نتائج الدراسة الاستطلاعية وفي ضوء مشكلة البحث، يُمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث على النحو التالي:

- (1-4) توفير معرفة علمية مُنظمة في الأدبيات الإدارية عن المفاهيم النظرية للرسوخ الوظيفي وأبعاده، والتعاقب القيادي وأبعاده، والتماثل التنظيمي وأبعاده في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.
- (2-4) تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصرية موضع الدراسة.
- (3-4) قياس تأثير مؤشرات التعاقب القيادي في دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق مجتمع البحث، بجانب توسيط الرسوخ الوظيفي.
- (4-4) وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذا البحث يهدف إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمسؤولين بشركات قطاع السياحة والفنادق موضع الدراسة التي يمكن أن تساهم في دعم التماثل التنظيمي وذلك في ضوء تطبيق أبعاد التعاقب القيادي وتوسيط أبعاد الرسوخ الوظيفي.

(5) الخلفية النظرية ومراجعة الأدبيات

(1-5) التماثل التنظيمي

إن النجاح في شركات الأعمال اليوم يتوقف علي تبني مداخل إدارية معاصرة في إدارة الأعمال، مما أدى إلي ضرورة البحث عن تبني مداخل علمية لنجاح الشركات ومن هنا كان التوجه نحو دعم صفة جديدة وهي التماثل التي تقوم علي بناء علاقات تعاونية مما يحقق التوافق والإنسجام بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة الشعور بالولاء والاستقرار، مما يدعم بقاء واستمرار المنظمة (Al-Batal, 2024). وقد تبين أن التماثل التنظيمي يعد جذوره لمفهوم الذات لدي الفرد والتي تعني أن هناك صلة بين الدوافع الشخصية اللاشعورية للفرد وبين التماثل من جهة أخرى، وفي بداية السبعينيات بدأ الإهتمام بمصطلح التماثل التنظيمي بشكل محدود في ظل المتغيرات السيكلوجية المختلفة، إلا أنه في نهاية الثمانينات برز هذا المفهوم كمصطلح رئيسي وفريد في مجال السلوك التنظيمي (Manaa, 2024). ومن هنا يمكن إستعراض أهم المفاهيم المرتبطة بالتماثل التنظيمي في حدود ما يخدم متطلبات البحث ما يلي:

لقد أشار Yue et al. (2021) إلي أن التماثل التنظيمي هو معرفة الفرد بأنه ينتمي إلى مجموعات اجتماعية معينة، إلى جانب بعض الأهمية العاطفية والقيمة لهذه العضوية بالنسبة له، كما أوضح (Anwar (2021 أن الهوية هي البنية الأساسية للتماثل التنظيمي والذي يعني إلتزام الموظفين بقيم وأهداف المنظمة والتي تمثل عملية الإقناع الداخلي والخارجي التي تندمج من خلالها مصالح واهتمامات الفرد مع مصالح واهتمامات الشركة، في حين عرف (Al-Sarraf (2022 التماثل التنظيمي بأنه التزام العاملين وارتباطهم بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة بجانب الشعور بالولاء والرغبة في البقاء والاستمرار في خدمة المنظمة.

وتري دراسة (Kim and Rim (2023 أن التماثل التنظيمي يمثل الطريقة المتميزة لحل المشكلات التي تعترض المنظمة والتي تقوم علي المشاركة ودفع الموظفين للعمل التطوعي لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ، بينما عرفت دراسة (Agyeiwaah et al., 2024) التماثل التنظيمي بأنه أحد الأساليب التي تسعى المنظمات من خلاله تحقيق التوافق والترابط النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، في حين أوضح (Manaa (2024 التماثل التنظيمي يعني توافق الموظف والمنظمة حول القيم والأهداف التي تريد المنظمة لتحقيقها والذي يعني مدي إيمان الفرد بمهام عمله من أجل إنجازها، أي مدي شعور الفرد بالإنسجام مع المنظمة التي يعمل بها فيؤدي إلي شعوره بتوافق قيمة وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة ويشعر بالولاء والعضوية مع مجموعة من العاملين بها.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف التماثل التنظيمي بأنه عملية شمولية معقدة تتضمن مجموعة القيم والمشاعر والأهداف والتي تعد بمثابة الارتباط والتوافق الإيجابي بين العاملين والشركة، بالإضافة إلي مدي شعورهم بالانسجام والتوافق مع الشركة التي يعمل بها ويتضمن مجموعة أبعاد هي الولاء والعضوية والتشابه وذلك من أجل البقاء والاستمرار في خدمتها.

لقد حظي مدخل التماثل التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات الإدارة علي مدار العشرين سنة الماضية، والذي يعد أحد المتغيرات التي تؤدي إلي العديد من النتائج الإيجابية المرغوبة للمساهمة في تقليل دوران العمل وتعزيز الرضا الوظيفي والحد من مقاومة التغيير من أجل زيادة مستويات الأداء التنظيمي (Conroy et al., 2017).

وقد إستندت دراسة Miao et al. (2019) إلي النظرية الاجتماعية في تبني مدخل التماثل التنظيمي والذي يقوم بدوره كآلية رئيسية نحو كيف يؤدي دافع الخدمة إلي تحقيق أعلى مستوى أداء وظيفي وذلك من خلال إرتباط قيم وأهداف الفرد بمنظّمته وتبسيط الضوء نحو دور التماثل التنظيمي في أداء الوظيفة، وقد توصلت الدراسة إلي أن التماثل التنظيمي (الولاء /التشابه /العضوية) له تأثير إيجابي علي مستويات أداء الوظيفة، بجانب تحقيق زيادة في معدلات الأمان الوظيفي،، بينما تناولت دراسة Neill et al. (2020) أهمية تأثير التماثل التنظيمي علي استجابة العاملين للتغيير، حيث أجريت الدراسة علي عينة عشوائية طبقية مكونة من العاملين في قطاعات صناعية أمريكية وقد تم اختبار النموذج من خلال تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية عن طريق برنامج AMOS، وقد تم التوصل إلي أن مناخ الاتصال الذي يتميز بالانفتاح والمشاركة يعزز تماثل العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى ردود فعل إيجابية من جانب العاملين تجاه التغيير، بجانب تعزيز القيمة الجوهرية للتغيير في ضوء تبني أبعاد مدخل التماثل التنظيمي.

وقد قامت دراسة Mohamed (2021) بإستكشاف طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء /العضوية /التشابه) في تحقيق البراعة التنظيمية بالعاملين بالهيئة العامة للبريد المصري، وقد تم إجراء دراسة لمفردات مجتمع البحث المكونة من 295 مفردة من العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة طردية معنوية بين أبعاد التماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية، ويعني ذلك أن أبعاد التماثل التنظيمي تؤدي إلى زيادة البراعة التنظيمية، ويوجد علاقة معنوية لكل من الولاء والتشابه علي البراعة التنظيمية، كما تبين من خلال فحص دراسة Yue et al. (2021) تبين أن هناك تأثير كامل وإيجابي للثقافة العاطفية الإيجابية والاتصال الداخلي المؤسسي علي دعم التماثل التنظيمي للعاملين وذلك من خلال إجراء استطلاع كمي عبر الانترنت ل 482 موظف في الولايات المتحدة، بينما إهتمت دراسة Anwar (2021) بتبسيط الضوء علي مفهوم وطبيعة التماثل التنظيمي وما يتعلق به من دراسات حديثة، بجانب الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث والذي قد يساهم بدوره في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات التماثل التنظيمي للأفراد في خمسة مراكز ومعاهد بحثية تابعة لوزارة البحث العلمي المصرية وقد توصلت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للعقد النفسي علي جميع أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء /التشابه /العضوية).

وفي ضوء تبني الإدارة الفعالة للموارد البشرية لتعزيز القيمة المكتسبة من ممارسات وسياسات الموارد البشرية، استكشفت دراسة Zagenczyk et al. (2021) تأثيرات التماثل التنظيمي علي الأداء التنظيمي وقد تم إجراء علي عينة مكونة من 254 موظف في مؤسسات الرعاية الصحية موضع الدراسة وتوصلت إلي أن المناخ الأخلاقي يعزز من العلاقات الإيجابية بين الدعم التنظيمي والتماثل التنظيمي، في حين هدفت دراسة Youssef (2022) إلي دراسة علاقة التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) وبين تدعيم مستوى جودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي وقد أظهرت نتائج الدراسة إلي أنه يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التماثل التنظيمي

(الولاء، والعضوية، والتشابه) وبين تدعيم مستوى جودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي..، بينما تطرقت دراسة (Kazmi & Javaid, 2022) إلى إجراء مقابلات علي عينة مكونة من 175 مفردة من أعضاء هيئة التدريس من أربع جامعات باكستانية وتناولت تأثير الأبعاد الثلاثة للتماثل التنظيمي (الولاء، والعضوية، والتشابه) علي الأداء وقد تم التوصل إلي أن هناك تأثير إيجابي وكبير للتماثل التنظيمي علي خلق ثقافة صحية اللازمة لتعزيز المبادرات والسياسات التي تدعم رضا العاملين وتحقيق جودة الأداء التنظيمي.

ولقد أبرزت دراسة (Kim and Rim (2023 في ضوء تبني القضايا البيئية وقضايا التنوع، بالاهتمام بالتعرف علي سلوك العاملين ودورهم في المسؤولية الاجتماعية للشركات موضع الدراسة والذي أدى إلي إجراء استبيان عبر الانترنت لعينة من الشركات موضع الدراسة والتي توصلت إلي أن التماثل التنظيمي له تأثير إيجابي وهام نحو إحساس العاملين بالمسؤولية الاجتماعية وتحفيزهم الايجابي نحو شركاتهم ، مما يساهم في حل المشكلات المعقدة.، كما أظهرت دراسة (Al-Batal (2024 إلي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية التماثل التنظيمي (الولاء والتشابه) على سلوك الانسحاب من العمل في ظل توسط الاستدامة التنظيمية في المستشفيات الحكومية موضع الدراسة.، بينما هدفت دراسة (Al-Najjar et al. (2024 التحقق من درجة وقوة تأثير أبعاد الفخر التنظيمي على التماثل التنظيمي بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قوامها 303 مفردة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء موضع الدراسة والتي بينت وجود تأثير معنوي لأبعاد الفخر التنظيمي على أبعاد التماثل التنظيمي.

لقد اختلف العديد من الباحثين في تصنيف أبعاد التماثل التنظيمي للاستدلال بها علي مستوياتها وتحديد طبيعة أثرها علي سلوكيات العاملين بالشركات ، وقد اختلفت هذه الدراسات في الزاوية التي تنظر بها إلي أبعاد التماثل التنظيمي إلا أن أغلب الدراسات البحثية قد إتفقت علي أبعاد (الولاء ، العضوية "الإنتماء" ، التشابه) كما ورد (Mohamed, 2021; Anwar, 2021; Youssef, 2022; Miao et.al, 2019; Kazmi & Javaid, 2022) وذلك علي النحو التالي:

(1-5-1) الولاء

إن الولاء يمثل أصل حيوي وهام من أصول الشركات القوية والحفاظ عليه يعد أحد المتغيرات الهامة لبقاء الشركات، أي أنه يعني مدي الدعم والحماس الذي يقدمه الموظف للشركة، من أجل تحقيق أهدافه والدفاع عنها ودعمها، أي يعكس مدي الترابط والاندماج بين الموظف والشركة، والنتائج من إحساس الموظف بالارتباط والالتصاق النفسي بالشركة وشعوره بالفخر والانتماء لها.، ويعبر هذا البعد عن الحماس لدي الفرد لتحقيق أهداف الشركة ومدي بذل الجهد والتضحية للدفاع عنها ودعمها الكامل نحو تحقيق مصالحها وبقائها في عالم الأعمال.

(2-1-5) العضوية "الإنتماء"

وهي تعني درجة فهم وإدراك الموظف لذاته من حيث إرتباطه بالشركة والاحساس بالانتماء والشعور بالجاذبية النفسية تجاه الشركة وتعريف الذات من خلال العضوية بالشركة.، أي أن هذا البعد يعكس الدرجة التي يدرك بها الفرد نفسه ويعرف نفسه من خلال عضويته في المنظمة وشعوره بالانتماء والشعور بالارتباط

والانجذاب العاطفي تجاه الشركة وهذا يمثل شعور نفسي ينبع من نفس الانتماء والاعتزاز ورغبته القوية في الاستمرار كعضو في هذه الشركة.

(3-1-5) التشابه

ويشير هذا البعد إلي وعي (إدراك) الموظف لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في فريق العمل أو الشركة التي ينتمي إليها، مع الإشارة إلي أن الموظفين يقبلون ويستوعبون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً معهم، ولكي تنجح عملية تحديد التماثل التنظيمي، يجب أن تكون هناك درجة كبيرة من التشابه في قيم الطرفين ورغباتهما وأهدافهما واهتماماتهما. أي أن التشابه يعبر عن حالة يتم فيها فهم درجة التشابه بين الشركة وموظفيها والتي تعكس مدى تشابه الموظف مع أهداف وقيم الشركة مما يؤدي إلي نجاح عملية التماثل.

(2-5) التعاقب القيادي

إن القيادة الفعالة هي المحرك لتقدم ونجاح شركات الأعمال، حيث يطور القادة الناجحون الرؤية الاستراتيجية والاتجاه التنظيمي، مع تعديلها وفقاً للموارد المتاحة وقدرات الشركة. ومن هنا يأتي القادة الجيدون ويذهبون، ومن أجل الحفاظ على الأداء العالي والقيادة الجيدة يجب أن تكون هناك خطة مُنظمة للتعاقب (Salleh & Rahman, 2017). ولقد بدأ التوجه بالنظر نحو تبني مدخل التعاقب القيادي من أجل تقليل فجوة التعاقب بين قائد وآخر، مع إمكانية تلبية رؤية ورسالة شركة الأعمال.، فقد عرف كلا من (Chung & Luo, 2013) التعاقب القيادي بأنه عبارة عن الجهود التي تقوم بها الشركة لتعزيز رأس المال البشري وزيادة قدرات ومهارات وخبرات العاملين من أجل القدرة علي التكيف مع التغيير وتحسين معدلات أداء الشركة.

ولقد أوضحت دراسة (Salleh and Rahman (2017 أن المفهوم الأساسي للتعاقب القيادي هو إستبدال القائد في الشركة. وهو بمثابة خطط استراتيجية تتضمن مجموعة الأنشطة أو المبادرات القائمة علي بناء كوادر قيادية مدربة وإعداد برامج تدريبية متطورة لتلبية احتياجات ورؤية ورسالة الشركة اللازمة للتكيف مع التغيير.، بينما أضافت دراسة (Li et al. (2020 أن التعاقب القيادي هو عملية منظمة ومخططة تقوم بتوفير مختلف المتطلبات اللازمة لتطوير قدرات ومهارات العاملين وتدريبهم لشغل الأدوار القيادية داخل الشركة اللازمة لتوفير قيادات جديدة علي مستوي عالي مستقبلاً.، كما تطرقت دراسة (Rogers (2022 إلي أن التعاقب القيادي هو عبارة عن منهجية مدروسة تعتمد علي تخطيط التعاقب وتحقيق متطلباته وإعداد البرامج التدريبية المتطورة لضمان نقل القيادة من جيل إلي آخر، مما يساهم في نجاح وبقاء الشركة.، في حين أشارت دراسة (Chia et al. (2023 إلي أن التعاقب القيادي هو إعداد الخطط المستمرة التي تعمل على إعداد صف ثان من الكوادر القيادية المرشحة للعمل في المناصب القيادية. من خلال عمليات تطوير وتدريب العاملين واستثمار قدراتهم ومواهبهم وإعدادهم لشغل المناصب في المستقبل (الانتقال السلس للقيادة).

ومن هنا يري الباحث أن التعاقب القيادي هو عبارة عن عملية إدارية تعتمد علي خطط استراتيجية لتأهيل وتطوير مستويات أداء الكوادر البشرية لتكوين صف ثان من القيادات لشغل الوظائف ، وذلك طريق التخطيط للتعاقب وتوفير المتطلبات اللازمة للتعاقب وإعداد البرامج التدريبية الحديثة، لمواجهة أي تحديات مستقبلية وضمان دعم القيادة الفعالة ونجاحها في المواقع القيادية بشركات الأعمال.

وقد قامت دراسة (Salleh and Rahman (2017 بتسليط الضوء علي نماذج التعاقب القيادي في شركات القطاع العام والتعرف علي أساليب التطوير خطط التعاقب القيادي وتنفيذها وتوصلت الدراسة إلي أن التعاقب القيادي له دور إيجابي في سد الفجوات القيادية في المستويات الإدارية وأن التعاقب القيادي هو المحرك الرئيسي لتقدم ونجاح الشركات.. بينما فحصت دراسة (Keller (2018 دور التعاقب القيادي داخل جامعات ولاية مينيسوتا الأمريكية وذلك من خلال جراء مقابلات مع رؤساء الموارد البشرية في الكليات في مشروع التخطيط للتعاقب ودورها في التخطيط للتعاقب في المساعدة في إعداد الجامعات لأزمة القيادة وتقديم توصيات حول كيفية الاستفادة من الفرص المقدمة من خلال مبادرات التخطيط للتعاقب القيادي وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد التعاقب القيادي علي التخفيف من الأزمات القيادية في قطاع التعليم العالي موضع الدراسة.

ولقد إختلفت دراسة (Brant et al. (2008 عن دراسة (Virick and Greer (2012 من حيث مجالات التطبيق، حيث تناولت دراسة (Brant et al. (2008 تطوير القضايا المتعلقة بتطوير مناهج التعاقب لتقييم الإمكانيات التنفيذية من خلال دراسة شركة تصنيع أجهزة طبية كبرى وذلك لزيادة المرشحين لشغل المناصب التنفيذية العليا بشكل كبير من خلال تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المطلوبة لتطوير القيادات مع وضع برامج تدريبية مصممة بمعايير متكاملة، بينما تطرقت دراسة (Virick & Greer (2012 إلي مدخل التعاقب القيادي من خلال تطوير التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية في شركات تكنولوجيا في أمريكا وذلك عن طريق 228 مفردة من المسؤولين التنفيذيين الحاليين والمديرين بمعدل إستجابة 36.3 % وتوصلت الدراسة إلي أن أبعاد التعاقب القيادي والمتمثل في تخطيط ومتطلبات والبرامج التدريبية لها دور إيجابي في تطوير معدلات الأداء للقيادات لتكوين صف ثان من القيادات، كما توصلت إلي أن ترشيح النساء بمعدل أقل من الرجال لدي شاغلي المناصب القيادية الأعلى وذلك في ضوء المتغيرات التنموية للشركات التكنولوجية الأمريكية.

في حين قامت دراسة (Li (2019 بالتعرف علي العلاقة بين التعاقب القيادي والأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية غير الربحية في الصين وقد توصلت إلي أن هناك تأثير إيجابي للتعاقب القيادي (تخطيط التعاقب القيادي/متطلبات التعاقب القيادي/ البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) علي الأداء التنظيمي.. وفي ضوء تطوير مؤسسات التعليم العالي الآسيوي، فقد سلطت دراسة (Puspani & Suyono (2019 الضوء علي عوامل نجاح التعاقب القيادي للتكيف مع الوضع الحالي وتوصلت الدراسة إلي أن أبعاد التعاقب القيادي من تخطيط ومتطلبات وتدريب الموارد البشرية تساهم في تعظيم رؤيتهم نحو تحقيق النجاح القيادي لمؤسسات التعليم العالي.. بينما هدفت دراسة (Mattar (2020 إلي تسليط الضوء علي الممارسات القيادية المختلفة التي تدعم عملية الاستجابة للتغيير في إطار تطبيق مدخل التعاقب القيادي وأبعاده (تخطيط التعاقب القيادي/متطلبات التعاقب القيادي/البرامج التدريبية للتعاقب القيادي).

ولقد تناولت دراسة Li et al. (2020) من خلال تطبيق علي 287 منظمة ضيافة الأمريكية تأثير التعاقب القيادي علي معدلات دوران العاملين وتوصلت الدراسة إلي أن التعاقب القيادي له تأثير كبير علي عملية التنبؤ بخصائص القيادات المستقبلية وبقاء العاملين في عملهم والتأثير علي اتجاهات دوران العمالة.، بينما حاولت دراسة Al-Askari (2021) إلي التعرف علي أثر رأس المال النفسي في تطبيق عملية التعاقب القيادي (التخطيط للتعاقب القيادي، متطلبات التعاقب القيادي، البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) وقد تم إجراء الدراسة علي العاملين في المستويات الإدارية بالهيئة العامة للاستثمار وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي علي عملية التعاقب القيادي.، في حين أشارت دراسة Siambi (2022) إلي دور تخطيط التعاقب القيادي في تنفيذ استراتيجيات تطوير المواهب القيادية وبقيائهم في الشركة، بجانب إعداد مناهج إستباقية لأعداد الكوادر البشرية القيادية القادرة علي سد الفجوات القيادية مستقبلاً ومواجهة التحديات، استخدام الموارد الداخلية للمنظمة لتخطيط التعاقب القيادي وتوصلت الدراسة إلي أن تخطيط التعاقب القيادي له دور إيجابي في إعداد قيادات مستقبلية قادرة علي تحقيق الاستقرار الإداري في الشركة.

وفي إطار الاهتمام بنماذج المداخل القيادية، ركزت دراسة Rogers (2022) علي فحص ممارسات التعاقب في الشركات العائلية في صناعة البناء في شرق بنسلفانيا وتقليص الفجوة الحالية داخل أدبيات الشركات العائلية فيما يتعلق بممارسات التعاقب القيادي مع دراسة ثلاث نماذج قيادية متعلقة بالتعاقب القيادي وتوصلت الدراسة إلي أن أبعاد التعاقب القيادي (تخطيط/ متطلبات/ برامج تدريبية) لها دور إيجابي في تحقيق استدامة الجيل الثاني والثالث للقيادات الإدارية داخل الشركات.، ولقد إتفقت دراسة Morrow (2023) مع Keerio & Ahmad (2024) حول مجال التطبيق وهو قطاع التعليم العالي، حيث تبنت دراسة Morrow (2023) برامج التعاقب القيادي وأبعاده المختلفة في قطاع التعليم العالي وتسلط الضوء حول إعداد وتطوير القادة الداخليين للترقية إلي أدوار قيادية شاعرة، بينما قامت دراسة (2024) Keerio & Ahmad عند إجراء دراسة علي خمس جامعات ماليزية، بالكشف عن مجموعة من العوامل المتعلقة بالتعاقب وهي دعم الإدارة العليا وإعداد الخطط الاستراتيجية وتبني المتطلبات الخاصة بالترقيات والمكافآت، بجانب دعم الثقافة التنظيمية وإنشاء برامج تدريبية حديثة اللازم لتطبيق مدخل التعاقب القيادي من أجل مواجهة التحديات والتطورات الحديثة.، بالإضافة إلي أن دراسة Chia et al. (2023) هدفت إلي مراجعة الأدبيات البحثية حول مدخل التعاقب القيادي للأكاديميين في بيئة العمل بالجامعات الماليزية وتوصلت الدراسة إلي أن تطوير القيادة أمراً ضرورياً في تخطيط التعاقب وضرورة إشراك القادة الحاليين في تخطيط التعاقب وتوفير المتطلبات اللازمة اللازمة لتكوين صف ثان من القيادات الجامعية.، كما تناولت دراسة Oriazowanlan & Ekenam (2024) العوامل التي تؤثر علي إدارة التعاقب القيادي وتداعياتها على استمرارية الأعمال وقد توصلت إلي أن التعاقب القيادي يمثل أداة فعالة للحد من الأزمات التي تواجه الشركات.

وفي ضوء مساهمات العديد من الدراسات (Brant et al., 2008; Johnson, 2018; Al-Askari, 2021; Rogers, 2022; Hassan & Siddiqui, 2022)، يمكن للباحث تحديد أهم أبعاد التعاقب القيادي التي تساهم في دعم شركات قطاع السياحة والفنادق، وذلك في ظل تطوير الكفاءات القيادية للعاملين والمنافسة الشديدة سواء علي المستوى المحلي أو الدولي وذلك علي النحو التالي:

(1-2-5) التخطيط للتعاقب القيادي

إن تخطيط التعاقب القيادي يعتمد علي مجموعة من العناصر الرئيسية وهي التنبؤ المتعلق بالتخطيط الاستباقي للشواغر الوظيفية المتوقعة، بجانب الحفاظ علي القيادة من خلال عملية الاعتراف بالقيادة الفعالة من خلال إعداد المرشحين الداخليين للتعاقب، ثم بعد ذلك القيادة بالتخطيط القائم علي المبادئ الإدارية الخاصة بالانتقال القيادي، ومن هنا يقوم تخطيط التعاقب القيادي علي عملية إشراك جميع العاملين في اختيار وتقييم القائد المستقبلي مما يساهم في زيادة الروح المعنوية والولاء للعاملين تجاه شركاتهم.

(2-2-5) متطلبات التعاقب القيادي

إن تحديد المتطلبات أحد الأبعاد الهامة في مدخل التعاقب القيادي، حيث أن فهم متطلبات المواقع الوظيفية يفتح المجال لمعرفة المهارات والصفات اللازمة لعملية اختيار المرشحين للمستقبل، كما أنها تعتمد علي مجموعة من الاجراءات اللازمة لاختيار القادة في الشواغر القيادية بالشركات، بالإضافة إلي تحديد نوعية القادة المطلوبة في المرحلة التالية وما يحتاجونه من تأهيل وتطوير لاستمرار النجاح والفعالية، بجانب أن إعداد القيادات البديلة يتطلب فترة زمنية طويلة الأجل نسبياً.

(3-2-5) البرامج التدريبية للتعاقب القيادي

تحتاج شركات الأعمال حالياً ومستقبلاً إلي مهارات وقدرات لتلبية الاحتياجات القيادية في مختلف المستويات الإدارية، وبناءً عليه يتم إعداد برامج تدريبية للقيادات المستقبلية، لتكوين صف ثان من القيادات لسد الشواغر الوظيفية داخل الشركات وبالتالي نوعية القيادات المطلوبة تتماثل أهدافها مع أهداف الشركة بما يحقق تعزيز استقرار واستمرار الشركات.

وفي إطار ما سبق، من خلال الدراسات والأبعاد التي حددها مختلف الباحثين في التعاقب القيادي، يري الباحث أن هذا المدخل له أهمية بالغة في تطوير المهارات القيادية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وتقليل التكاليف المالية الناتجة عن الفجوة في عملية القيادة بما يقلل خلل النظام القيادي للشركة بصفة عامة ويدعم قطاع السياحة والفنادق المصري بصفة خاصة، وفي سياق ذلك يتبين للباحث أن أبعاد التعاقب القيادي تتمثل في تخطيط التعاقب بما يتضمنه من التوقع الإستباقي لسد الشواغر القيادية وإعداد كوادر بشرية قيادية كصف ثان للقيادة بما يساهم في الانتقال السلس للقيادة في شركات قطاع السياحة والفنادق مستقبلاً، علاوة علي ذلك تحقيق المتطلبات الخاصة بالتعاقب من الإجراءات والترتيبات اللازمة لتأهيل واختيار القيادات، بالإضافة إلي إعداد البرامج التدريبية لبناء كوادر بشرية ذات طابع قيادي لتحمل المسؤولية في مختلف المستويات الإدارية داخل الشركات وبما يضمن البقاء والاستمرار في عالم الأعمال بصفة عامة والقطاع السياحي والفندقي بصفة خاصة.

(3-5) الرسوخ الوظيفي

في أوائل القرن الحادي والعشرين، تم تقديم الرسوخ الوظيفي في مجال أبحاث الموارد البشرية كطريقة للتنبؤ بإحتمالية ترك الموظفين للعمل، حيث قدم الأمريكي (Mitchell) في عام 2001 هذه النظرية لحماية الموظفين

في عملهم من تأثير الأحداث الصادمة مثل الظروف الاجتماعية والنفسية للموظفين وغيرها (Huang et al., 2021)، بجانب ذلك تعرض الجيل الحالي من الموظفين (جيل الألفية) بشكل متزايد بدوران العمل وفي السنوات الأخيرة أصبح قياس مدى رسوخ الموظفين في العمل موضوعاً يحظى باهتمام متزايد بين الإدارة التنظيمية، مما أدى إلي ظهور مدخل الرسوخ الوظيفي الذي يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز عوامل بقائهم في العمل (Hassan et al., 2024).

ومن هنا يشير Khalid et al. (2021) بأن الرسوخ الوظيفي يمثل انعكاس لمجموعة من التأثيرات داخل الشركة والتي تسيطر علي كافة قرارات الموظف بالمشاركة في مهام وظيفته بشكل دوري ومستمر، بينما عرف Huang et al. (2021) إلي أن الرسوخ الوظيفي عبارة عن طريقة للتنبؤ ببنية الدوران الوظيفي ويوضح الظروف المختلفة التي تمنع الأفراد من ترك العمل. في حين يري (Al-Ashry (2022 بأن الرسوخ الوظيفي هو عبارة عن القوى التي تؤثر على قرار الموظف وتمنعه من ترك وظيفته، في حين رأت إحدى الدراسات أن الرسوخ الوظيفي مفهوم مضاد للإنسحاب من العمل ويؤثر علي أداء الموظفين، حيث يمثل مجموعة الموارد الوفيرة التي تحفز الموظفين في العمل وتتضمن مجموعة من الأبعاد هي المواءمة والروابط والتضحية بما يؤدي إلي تحقيق أداء جيد في العمل (Ali et al., 2022).

وقد أضافا كلا من (Nguyen and Andresen (2024 أن الرسوخ الوظيفي هي بمثابة طريقة فعالة تتضمن مجموعة من الأبعاد (المواءمة والروابط والتضحية) من أجل تعزيز احتفاظ وبقاء الموظفين في شركاتهم، بينما تطرقت دراسة (Novianty et al. (2025 إلي أن الرسوخ الوظيفي هو مفهوم معقد بين الموظفين وعملهم وبيئتهم يتعلق بالأنظمة الاجتماعية، بما في ذلك العلاقات والتوافق والتضحية عند القيام بالعمل، أي أنه يشير إلى العوامل الاجتماعية والمالية والنفسية التي تنشأ عندما يفكر الشخص في البقاء في العمل ويتضمن ثلاثة أبعاد هي المواءمة والروابط والتضحية.

وعلاوة علي ذلك، يري الباحث أن الرسوخ الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الطرق الفعالة التي تنعكس علي القرارات الوظيفية للعاملين والتي تتضمن مجموعة أبعاد هي (المواءمة / الروابط / التضحية)، بما يحقق التوافق والانسجام بين أهداف العاملين وأهداف الشركات وبناء علاقات قوية بين العاملين والشركة وتخفيض تكاليف ترك العمل، والذي يؤثر علي بقاء العاملين بوظيفتهم وتحقيق أداء متميز في العمل.

وفي هذا الصدد تناولت دراسة (Ali et al. (2022 العلاقة بين رأس المال النفسي وأداء العاملين من خلال الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي (المواءمة/ الروابط/ التضحية)، كما تم فحص مدى تأثير المناخ النفسي على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي ورأس المال النفسي الذي يؤثر على أداء ممرضات المستشفيات العامة، وذلك من خلال اختبار عينة مكونة من 350 مفردة في أربعة مستشفيات عامة وتوصلت الدراسة إلي أن الرسوخ الوظيفي يتوسط بشكل كبير الارتباط بين رأس المال النفسي وأداء الموظفين، كما يزيد المناخ النفسي من العلاقة الايجابية بين رأس المال النفسي والرسوخ الوظيفي، في حين أظهرت دراسة (Noor et al. (2023 أن الرسوخ الوظيفي (المواءمة/ الروابط) له تأثير إيجابي علي الالتزام التنظيمي في العمل بالقطاع الصناعي الأندونيسي وذلك في ضوء تبني نظرية الجماعة، كما قامت دراسة (Zia et al. (2023 بتسليط الضوء على كيفية تحفيز القيادة الخدمية للرسوخ الوظيفي والأداء التكيفي وتخفيف الاحتراق النفسي في 36 فندق بدولة باكستان

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الخدمية تعزز من رسوخ الموظفين في وظائفهم وأدائهم التكيفي وتخفف من الاحتراق النفسي، كما أن الرسوخ الوظيفي له عامل مؤثر في العلاقة بين القيادة الخدمية وتحقيق الأداء التكيفي في الفنادق موضع الدراسة.

وفي إطار إهتمام الشركات بتشجيع العاملين علي تبني الممارسات الصديقة للبيئة لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الخضراء، فقد توصلت دراسة (Almagharbeh & Alalean (2023 إلى أن فرص العمل الخضراء لها تأثير كبير ومباشر علي الاستدامة التنظيمية والرسوخ الوظيفي، بالإضافة إلي أن الرسوخ الوظيفي له تأثير مباشر علي الاستدامة التنظيمية.، في حين أكدت دراسة (Wang & Li (2023 أن الرسوخ الوظيفي له تأثير إيجابي علي خلق أداء ابتكاري للموظفين، بجانب أن الرسوخ الوظيفي له دور بارز في تعزيز سلوكيات الإبداع لدي الموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات.، كما قامت دراسة (Peltokorpi & Allen (2024 بتسليط الضوء علي مدخل الرسوخ الوظيفي وأبعاده والتعرف علي أثر الرسوخ الوظيفي في مواجهة إنعدام الأمن الوظيفي وذلك من خلال اختبار عينة مكونة من 1106 مفردة في شركات القطاع الخاص اليابانية وتوصلت الدراسة إلي التأثير الإيجابي للرسوخ الوظيفي علي الشركات، بجانب تقليل معدلات دوران العمالة وزيادة الشعور بالأمان الوظيفي نتيجة تبني الرسوخ الوظيفي، في حين تشير دراسة (Bai et al. (2024 إلى أن الملكية النفسية القائمة على الوظيفة لها تأثيرات كبيرة على الرسوخ الوظيفي لموظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ولكن ليس لها تأثير تنبؤي كبير على الأداء الوظيفي، كما يجب على المديرين تطوير سياسات وخطط عمل لتعليم الموظفين الرسوخ الوظيفي لتحسين سلوك العمل الإبداعي والأداء الوظيفي.، وقد تم أخذ عينة مكونة من 279 مفردة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين وقد تم استخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد استكشفت دراسة (Phan Tan and Pham Xuan (2024 العلاقة بين المتغير الخارجي لبيئة العمل الداعمة والاحتفاظ بالمتطوعين في المنظمات غير الربحية من خلال الرسوخ الوظيفي وذلك من خلال عينة عشوائية مكونة من 275 مفردة بنسبة استجابة 80.72 % في 350 منظمة غير هادفة للربح لعدد 20 قطاع في فيتنام وتوصلت الدراسة إلي أن الرسوخ الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والاحتفاظ بالمتطوعين، بالإضافة إلي التأثير الإيجابي للعلاقة.، وعلى الرغم من أن التغيير ضروري لازدهار وبقاء المنظمات، فقد حاولت دراسة (Vardaman et al. (2024 إلي تسليط الضوء علي منظور الرسوخ الوظيفي كآلية لمبادرات التغيير لدي العاملين وقد توصلت الدراسة من خلال التداعيات النظرية والعملية إلي أن مدخل الرسوخ الوظيفي له تأثير إيجابي في قبول العاملين لمبادرات التغيير بما يساهم في بقاء المنظمات.، بينما تطرقت دراسة (Nunes & Rodrigues (2024 إلي تحليل الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي (المواءمة/ الروابط/ التضحية) في العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة ورفاهية مكان العمل وذلك لعينة من العاملين في القطاعين العام والخاص وتوصلت الدراسة إلي تأثير الرفاهية في مكان العمل بشكل إيجابي من خلال التوازن بين العمل والرسوخ الوظيفي في القطاعات موضع الدراسة.

وفي ذات السياق، ركزت دراسة (Obeng (2024) على تأثير (الروابط والملاءمة والتضحية) التي تمثل الرسوخ الوظيفي على نية دوران العمالة من خلال الالتزام العاطفي وذلك في خلال عينة مكونة من 341 مفردة باستخدام نمذجة المعادلات البنوية لبرنامج AMOS في صناعة الضيافة في غانا والتي توصلت إلي أن أبعاد الرسوخ الوظيفي (الروابط والملاءمة والتضحية) تؤثر بشكل كبير على نوايا دوران العاملين ، كما أن الالتزام العاطفي قلل من العلاقة السلبية وتوسط جزئيًا في العلاقة الرئيسية بين أبعاد الرسوخ الوظيفي ونية دوران العمالة.، بينما أثبتت دراسة (Nguyen & Andresen (2024) إلي أن الرسوخ الوظيفي (الروابط والملاءمة والتضحية) داخل العمل تساهم في تحسين سلوكيات العاملين واكتساب المعرفة ونقلها والذي يعزز من الأداء التنظيمي.، وفي إطار إهتمام شركات الصناعات في أندونيسيا بقضايا الموارد البشرية في العمل ، فقد تبين أن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على الرسوخ الوظيفي وأن الرسوخ الوظيفي يؤثر سلبيًا على نية ترك العمل ، بالإضافة إلي أن الرسوخ الوظيفي يتوسط الدعم التنظيمي على نية ترك العمل (Novianty et al., 2025).

وقد إتفقت دراسة كلا من (Al-Hamza (2022); Ali et al. (2022); Noor et al. (2023); Ashry & Sabaa (2023); Nguyen & Andresen (2024); Obeng (2024); Novianty et al., (2025) حول أبعاد الرسوخ الوظيفي والتي إعتد عليها الباحث لشمولية هذا المقياس ومناسبته لمجال التطبيق وذلك علي النحو التالي:

(1-3-5) المواءمة

وهي توضح درجة التناغم (التوافق) والإنسجام بين الموظفين وبين الشركات التي يعملون بها وخطتهم المستقبلية مع ثقافة الشركة ومتطلبات وظيفته الحالية ، بجانب المجتمع المحيط بهم (أي أنه كلما زادت المواءمة كلما إنخفضت درجة نوايا ترك العمل).

(2-3-5) الروابط

وهي توصف العلاقات أو الصلات سواء كان رسمية أو غير الرسمية بين الموظف والشركة أو زملائهم في العمل، أي أن الرسوخ يعني مجموعة الروابط بين الموظف وعائلته كلما زاد عدد الروابط بين الفرد وبين أعضاء فريق العمل كلما زاد انتمائه للمنظمة إليها، لذلك مما يجعل من الصعب ترك المنظمة والتحول لشركة أخرى (كلما زادت الروابط كلما زاد الرسوخ الوظيفي).

(3-3-5) التضحية

وهي تشير إلي تكلفة الفرصة البديلة ، أي المنافع المعنوية والمادية التي سيفقدها الموظف في حالة تركه وظيفته الحالية والتي يترتب عليها خسائر تتعلق بالعمل مثل الرملاء والمرتبات والمعاش والعلاقات الاجتماعية وغيرها ، وكلما زادت الخسائر التي سوف يتحملها الموظف إذا ترك وظيفته كلما زادت صعوبة إنهاء عمله في الشركة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة، يرى الباحث أنه علي القيادات الإدارية في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة بإعادة النظر نحو تشجيع الموظف علي البقاء في الشركة والتي تتضمن مختلف العوامل التي تجعل الموظف متمسك بعمله والتي قد تتمثل في شعور الفرد بالراحة داخل العمل ومنها يخلق نوع من الترابط بين الموظف والشركة، مع ضرورة التوافق بين مصالح العاملين ومصالح

الشركة، بمعنى يجب أن يكون هناك درجة ملائمة بين قيم وأهداف الفرد والشركة من أجل الوصول إلي المواءمة، بالإضافة إلي دراسة الوضع الحالي لمختلف العاملين حول حجم التضحيات الناجمة عن تصور التكلفة نتيجة ترك العمل.

كما توجد بعض الدراسات المحدودة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث (الرسوخ الوظيفي والتعاقب القيادي والتماثل التنظيمي) وبشكل غير مباشر، فقد بينت دراسة (Manaa (2024 من خلال تحليل الارتباط وتحليل الانحدار إلي وجود تأثير معنوي موجب لكل من العلاقة بين القائد والموظف والدعم التنظيمي المدرك علي التماثل التنظيمي وقد تم إجراء دراسة علي عينة مكونة من 293 مفردة للعاملين في شركات الهيئة العامة المصرية للبتروول، وفي ضوء دور القيادات الإدارية بالشركات في تعظيم القدرات الفردية لدي الموظف من أجل تحقيق نتائج تنظيمية مثالية تتفق مع أهداف الشركة، فقد توصلت دراسة (Batool et al. (2024 إلي أن وجود علاقة إيجابية بين القيادة المسنولة وتبادل الأفكار الإبداعية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تطوير التماثل التنظيمي.

بالإضافة إلي ذلك، لقد قامت دراسة (Chung and Luo (2013 بالتطرق نحو كيفية تأثير التعاقب القيادي علي أداء الشركة في الاقتصاديات الناشئة وذلك بناء علي الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي وقد تم إجراء الدراسة علي عينة من الشركات التايوانية وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير إيجابي للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين التعاقب القيادي وأداء الشركة، بينما أجريت دراسة (Allen et al., 2017) علي عينة مكونة من 218 مفردة للعاملين في شركات القطاع الخاص الأمريكية والذي توصلت إلي أن القيادة لها تأثير كبير علي التماثل التنظيمي من حيث مدى إدراك الموظف (العضوية) وإدراك الموظف بوجود خصائص وأهداف وقيم مشتركة مع الشركة (التشابه) ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركات موضع الدراسة.

وفي هذا الصدد لقد إتفقت دراسة (Ghosh (2015 مع دراسة (Dechawatanapaisal (2018 في العلاقة بين الرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي وأثره علي دوران العاملين، بينما إختلفت الدراستان في مجال التطبيق، حيث تطرقت دراسة (Ghosh (2015 إلي الربط بين الرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي في القطاعات المختلفة في الهند وذلك من خلال تحليل عينة مكونة من 325 مفردة من المسؤولين التنفيذيين بالقطاعات موضع الدراسة والذي تبين أن هناك علاقة قوية بين الرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي، بجانب أنها تساهم في تحديد الآثار المترتبة على المديرين الممارسين في الهند لوقف دوران العاملين، بينما فحصت دراسة (Dechawatanapaisal (2018 تأثير الرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي علي دوران الموظفين وذلك بالتطبيق علي 16 مستشفى في تايلاند وقد توصلت إلي أن هناك علاقة مباشرة للرسوخ الوظيفي والتماثل التنظيمي علي دوران العاملين.

وبناء علي ما سبق، يمكن للباحث تحديد أهم المساهمات النظرية والإدارية التي تدعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة وذلك علي النحو التالي:

- ساهمت هذه الدراسة في وضع إطار فكري ومفاهيمي لأبعاد التعاقب القيادي (التخطيط للتعاقب القيادي، متطلبات التعاقب القيادي، البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) واستخدام هذه الأبعاد في تحديد تأثيرها

علي دعم التماثل التنظيمي وكذلك استخدام الرسوخ الوظيفي في التعرف علي التأثير المباشر لهذه الأبعاد علي دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

- زيادة وعي القائمين علي شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بإرساء مدخل التعاقب القيادي، حيث أن هذا المدخل يعتمد علي بناء أنظمة حديثة وإجراءات شاملة ونماذج متكاملة، من أجل إعداد وتأهيل الكوادر البشرية المستقبلية كصف ثان للقيادة، بجانب إعداد برامج تدريبية متطورة لدعم وبناء قدرات العنصر البشري وذلك للمساهمة في وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب بالمناصب القيادية، بما يقوم بخلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من قدرات واستراتيجيات الشركة.

- التأكيد علي أهمية تأثير الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري والذي يعكس قدرة التأثير علي قرار العاملين نحو الاستقرار والبقاء في وظيفتهم بالشركة وذلك من خلال الحرص علي توفير الأجواء الملائمة للعاملين بما يؤدي إلي تكيف العامل مع بيئة العمل ، بالإضافة إلي مدي قدرته على تحقيق أهدافه الوظيفية وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية وتشجيع العاملين نحو تطوير مهاراتهم لتحسين جودة العمل لمواكبة تغيرات مجال العمل، ومن خلال ذلك يتضح أن الرسوخ الوظيفي يتضمن مجموعة أبعاد هي: (المواءمة، الروابط، التضحية) والتي تناولها الباحث في الدراسة لشمولية هذه المقياس ومناسبته لمجال التطبيق.

- لقد تطرق الباحث إلي إبراز دعم القضايا البشرية والسلوكية في هذا البحث، فقد أوضح الباحث مدي أهمية دعم التماثل التنظيمي الذي يشكل حجر الزاوية كمصدر قوة ناعمة وتسويق غير مباشر لنجاح شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة، وقد اعتمد هذا البحث علي مجموعة أبعاد هي: (الولاء، العضوية "الإنتماء"، التشابه)، حيث يستند التماثل التنظيمي علي إنشاء ترابط إيجابي بين العاملين والشركات، بجانب إنسجام الهياكل والعمليات الإدارية داخل الشركة يساهم في زيادة المرونة والتكيف مع مختلف التغيرات، بالإضافة إلي بناء فرق عمل متميزة وبيئة جذابة والشعور بالفخر بالانضمام للشركات، بجانب زيادة درجة الولاء والانتماء ودعم الاستقرار الإداري.

- قام الباحث بدراسة واختبار وتوسيع نطاق البحث، إلا أن هذا البحث أكد علي أهمية مدخل التعاقب القيادي علي دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري، حيث أن هذا القطاع له دور حيوي في دعم التنمية الاستثمارية والاجتماعية وأحد أزرع الاقتصاد المصري، بجانب خلق فرص عمل تساهم في حل مشكلة البطالة داخل الدولة المصرية.

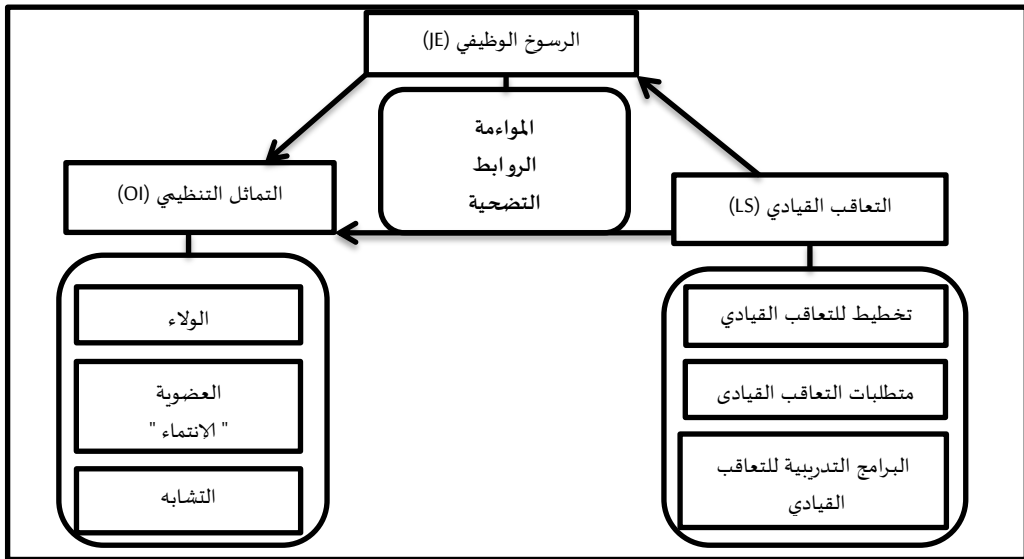
(6) فروض البحث

من خلال نتائج الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، بجانب السعي نحو تحقيق أهداف البحث الحالي، تم صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرسوخ الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.
- يوجد تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً بين التعاقب القيادي كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي كمتغير تابع بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري.
- يوجد تأثير سببي دال إحصائياً بين أبعاد التعاقب القيادي كمتغيرات مستقلة وأبعاد الرسوخ الوظيفي كمتغيرات وسيطة وأبعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات تابعة في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

(7) نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: التعاقب القيادي ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية وهي (تخطيط التعاقب القيادي / متطلبات التعاقب القيادي / البرامج التدريبية للتعاقب القيادي).
 - المتغير الوسيط: الرسوخ الوظيفي ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية وهي (المواءمة / الروابط / التضحية).
 - المتغير التابع: التماثل التنظيمي ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية وهي (الولاء / العضوية "الإلتزام" / التشابه).
- وفي ضوء الدراسات السابقة، فقد قام الباحث باستخلاص نموذج للعلاقة بين المتغيرات وذلك علي النحو التالي:



شكل 1: نموذج متغيرات الدراسة وأبعاده

المصدر: من إعداد الباحث

(8) منهجية البحث

سوف يستعرض الباحث منهجية البحث من خلال العناصر والأبعاد علي النحو التالي:

(1-8) تحديد نوع ومصادر البيانات

يمكن تحديد نوع ومصادر البيانات التي اعتمد عليها الباحث علي النحو التالي:

(1-1-8) البيانات الثانوية

اعتمد الباحث عند جمع البيانات الثانوية علي البيانات الصادرة من التقارير والنشرات من الموقع الرسمي لوزارة السياحة والآثار المصري وكذلك بيان بمؤشرات الأداء الإجمالي للشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق من الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، وذلك للتعرف علي الوضع الحالي للعوامل التي تؤدي إلي دعم التماثل التنظيمي في الشركات، وكما اعتمد الباحث عند جمع البيانات الثانوية علي بعض الرسائل العلمية والدوريات والمقالات العربية والأجنبية والنماذج التي تناولت العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي وذلك بتوسيط الرسوخ الوظيفي.

(2-1-8) البيانات الأولية

اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية للدراسة علي أسلوب الاستقصاء وقد تمت عملية الاستقصاء بطريقتي المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول أبعاد المتغير المستقل وهو التعاقب القيادي (التخطيط للتعاقب القيادي/ متطلبات التعاقب القيادي/ البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) والمتغير الوسيط الرسوخ الوظيفي (المواءمة/ الروابط/ التوضيحية) والمتغير التابع التماثل التنظيمي (الولاء/ العضوية "الإلتزام" / التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق موضع الدراسة.

(2-8) تحديد مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في 9 شركات تابعة بقطاع السياحة والفنادق المصري والبالغ عددهم 8811 مفردة في عام 2024 وقد اعتمد الباحث علي عينة عشوائية طبقية نظراً لأن مجتمع البحث غير متجانس، بجانب وجود إطار كامل وغير متقادم للعاملين بسجلات الشركات موضع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة بالكشف في الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة عند حجم مجتمع 9000 مفردة وبناءً عليه يصبح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة يبلغ عددهم 368 مفردة.

(3-8) طرق وأساليب جمع البيانات

قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء تم توجيهها إلي العاملين في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة، وقد تم اختبار الاستقصاء قبل تعميمه علي مفردات البحث، كما تم تجربة الاستقصاء علي عينة ميسرة حجمها (50) مفردة من العاملين علي بعض شركات السياحة والفنادق موضع الدراسة وذلك لتحليل العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي مع تحديد أثر الرسوخ الوظيفي كمتغير

وسيط، وقد ترتب علي الاختبار والتجربة اجراء تعديلات موضوعية وشكلية في القائمة أهمها إضافة بعض البنود المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة إلي القائمة مما جعل القياس أكثر دقة وتكاملاً، بجانب بعض الملاحظات الميدانية للباحث أثناء الدراسة.

(4-8) أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, Ver. 29) لاختبار مدى صحة الفروض الأول والثاني والثالث من خلال أسلوب معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام برنامج ليزرال (Lisrel 8.80) لاختبار مدى صحة الفرض الرابع والخامس من خلال أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وأسلوب تحليل المسار.

(9) حدود البحث

تم إجراء الدراسة علي شركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة والذي يتضمن عدد (9) شركات تابعة، كما اقتصرت عملية جمع وتحليل البيانات خلال الفترة من 2023 إلي 2024، وقد طبقت هذه الدراسة علي عينة من العاملين في إدارات مختلفة بالشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق المصري وذلك لمعرفة آرائهم وإتجاهاتهم حول موضوع البحث.

(10) الدراسة الميدانية

(1-10) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الميدانية (الصدق والثبات)

(1-1-10) الصدق

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 1: معاملات الارتباط بين العبارة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة

الأبعاد	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
التخطيط للتعاقب القيادي	1	0.857	2	0.789	3	0.853	4	0.847
متطلبات التعاقب القيادي	5	0.806	6	0.808	7	0.809	8	0.785
البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	9	0.868	10	0.889	11	0.832	12	0.869
المواءمة	13	0.905	14	0.846	15	0.913	16	0.845
الروابط	17	0.814	18	0.798	19	0.830	20	0.853
النضحية	21	0.812	22	0.766	23	0.849	24	0.808
الولاء	25	0.815	26	0.740	27	0.773	28	0.778
العضوية	29	0.855	30	0.794	31	0.793	32	0.753
التشابه	33	0.837	34	0.819	35	0.836	36	0.799

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة تراوحت بين (0.740، 0.913)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي، كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستقصاء والدرجة الكلية، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 2: معاملات الارتباط بين البُعد والدرجة الكلية للاستقصاء

م	الأبعاد	الارتباط
1	التخطيط للتعاقب القيادي	0.847
2	متطلبات التعاقب القيادي	0.785
3	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	0.869
4	المواءمة	0.845
5	الروابط	0.853
6	التضحية	0.808
7	الولاء	0.778
8	العضوية	0.753
9	التشابه	0.799

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الإستقصاء والدرجة الكلية تراوحت بين (0.745، 0.869)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستقصاء.

(2-1-10) الثبات

وقد تم استخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب ثبات مفردات الاستقصاء، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3: قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل بُعد من أبعاد الاستقصاء

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			قبل التصحيح	بعد التصحيح
1	التخطيط للتعاقب القيادي	0.850	0.853	0.855
2	متطلبات التعاقب القيادي	0.812	0.815	0.820
3	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	0.885	0.896	0.896
4	المواءمة	0.899	0.905	0.907
5	الروابط	0.840	0.823	0.825
6	التضحية	0.824	0.808	0.810
7	الولاء	0.779	0.799	0.800
8	العضوية	0.810	0.845	0.845
9	التشابه	0.837	0.809	0.815

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ جاءت في المدى (0.779، 0.899)، وأن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية قبل التصحيح وفقاً لمعادلة جتمان جاءت في المدى (0.732، 0.899)، وبعد التصحيح وفقاً لمعادلة سبيرمان براون جاءت في المدى (0.734، 0.906)، وجميعها قيم معاملات مرتفعة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحية استخدام الاستقصاء وملاءمته لأغراض الدراسة.

(2-10) الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة الميدانية

وقد تم إجراء الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط والانحراف المعياري للحصول على الاتجاه العام لعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم تطبيق اختبار "T" لعينة واحدة لتأكيد الاتجاه العام لدى عينة الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول 4: الإحصاء الوصفي واختبار "T" لأبعاد متغيرات الدراسة

م	المفردات	الإحصاء الوصفي			اختبار "T"
		متوسط المفردة	متوسط البعد	الانحراف المعياري	قيمة "T"
1	التخطيط للتعاقب القيادي	3.179	12.719	3.572	68.200
2	متطلبات التعاقب القيادي	3.240	12.961	3.537	70.199
3	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	3.169	12.678	4.088	59.406
4	المواءمة	3.394	13.577	3.986	65.242
5	الروابط	3.209	12.839	3.696	66.537
6	التضحية	3.348	13.395	3.707	69.209
7	الولاء	3.251	13.005	3.507	71.039
8	العضوية	3.205	12.820	3.373	72.812
9	التشابه	3.300	13.201	3.829	66.044

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم متوسط المفردة تراوحت بين (3.169: 3.394)، كما تراوحت قيم متوسط البعد بين (12.678: 13.577)، بينما تراوحت قيم "T" لجميع أبعاد الاستقصاء بين (59.406: 72.812)، وبشكل عام قد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، مما يشير إلى وجود إجماع قوي بين أفراد عينة الدراسة على الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي في العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي بالتطبيق على شركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

(3-10) عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

- نتائج التحقق من الفرض الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 5: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد دعم التماثل التنظيمي

في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري

الأبعاد	التخطيط للتعاقب القيادي	متطلبات التعاقب القيادي	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	الولاء	العضوية	التشابه
التخطيط للتعاقد القيادي	1.00	**0.636	**0.712	**0.651	**0.647	**0.694
متطلبات التعاقد القيادي	**0.636	1.00	**0.701	**0.790	**0.698	**0.729
البرامج التدريبية للتعاقد القيادي	**0.712	**0.701	1.00	**0.742	**0.655	**0.871
الولاء	**0.651	**0.790	**0.742	1.00	**0.689	**0.731
العضوية	**0.647	**0.698	**0.655	**0.689	1.00	**0.696
التشابه	**0.694	**0.729	**0.871	**0.731	**0.696	1.00

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري كما يلي:

0 وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (التخطيط للتعاقد القيادي) وأبعاد دعم التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.651، 0.647، 0.694) على التوالي.

0 وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (متطلبات التعاقد القيادي) وأبعاد دعم التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.790، 0.698، 0.729) على التوالي.

0 وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (البرامج التدريبية للتعاقد القيادي) وأبعاد دعم التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.742، 0.655، 0.781) على التوالي.

- نتائج التحقق من الفرض الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 6: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري

الأبعاد	التخطيط للتعاقب القيادي	متطلبات التعاقب القيادي	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	المواءمة	الروابط	التضحية
التخطيط للتعاقب القيادي	1.00	**0.636	**0.712	**0.670	**0.659	**0.617
متطلبات التعاقب القيادي	**0.636	1.00	**0.701	**0.747	**0.842	**0.744
البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	**0.712	**0.701	1.00	**0.839	**0.750	**0.740
المواءمة	**0.670	**0.747	**0.839	1.00	**0.787	**0.777
الروابط	**0.656	**0.842	**0.750	**0.787	1.00	**0.822
التضحية	**0.617	**0.744	**0.740	**0.777	**0.822	1.00

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التعاقب القيادي وأبعاد الرسوخ الوظيفي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري كما يلي:

o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (التخطيط للتعاقب القيادي) وأبعاد الرسوخ الوظيفي (المواءمة، الروابط، التضحية) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.670، 0.656، 0.617) على التوالي.

o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (متطلبات التعاقب القيادي) وأبعاد الرسوخ الوظيفي (المواءمة، الروابط، التضحية) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.747، 0.842، 0.744) على التوالي.

o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) وأبعاد الرسوخ الوظيفي (المواءمة، الروابط، التضحية) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.839، 0.750، 0.740) على التوالي.

- نتائج التحقق من الفرض الثالث: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرسوخ الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الرسوخ الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 7: مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الرسوم الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي
في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري

الأبعاد	المواءمة	الروابط	التضحية	الولاء	العضوية	التشابه
المواءمة	1.00	**0.787	**0.777	**0.740	**0.675	**0.829
الروابط	**0.787	1.00	**0.822	**0.816	**0.768	**0.785
التضحية	**0.777	**0.822	1.00	**0.719	**0.655	**0.762
الولاء	**0.740	**0.816	**0.791	1.00	**0.689	**0.731
العضوية	**0.675	**0.768	**0.655	**0.689	1.00	**0.696
التشابه	**0.829	**0.785	**0.762	**0.731	**0.696	1.00

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد الرسوم الوظيفي وأبعاد التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري كما يلي:

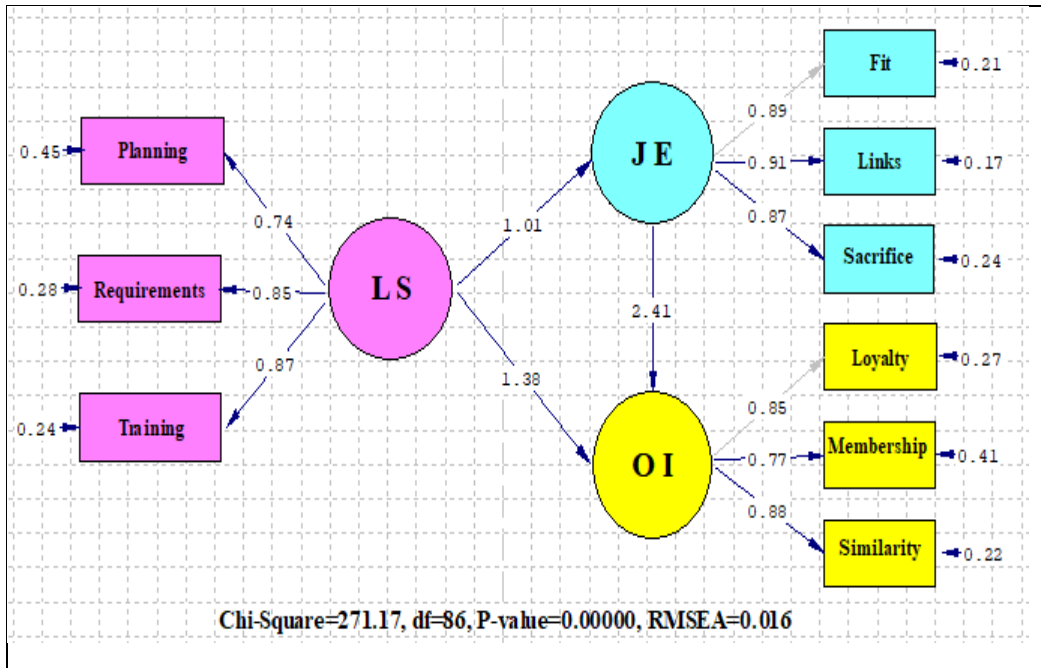
o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (المواءمة) وأبعاد التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.829، 0.675، 0.740) على التوالي.

o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (الروابط) وأبعاد التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.785، 0.768، 0.816) على التوالي.

o وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين بُعد (التضحية) وأبعاد التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري بقيم معاملات ارتباط موجبة (0.762، 0.655، 0.791) على التوالي.

- نتائج التحقق من الفرض الرابع: "يوجد تأثير مباشر وغير مباشر دال إحصائياً بين التعاقب القيادي كمتغير مستقل والرسوم الوظيفي كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي كمتغير تابع بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري".

للتحقق من هذا الفرض تم إجراء أسلوب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج ليزرال LISREL, 8.80، ويوضح الشكل التالي النموذج البنائي للعلاقات بين التعاقب القيادي كمتغير مستقل والرسوم الوظيفي كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي كمتغير تابع بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري كما يلي:



شكل 2: النموذج البنائي للعلاقات بين التعاقب القيادي كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي كمتغير تابع بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Lisrel.

وقد حقق النموذج المؤشرات التي تدل على حُسن المطابقة للبيانات، ويوضح الجدول التالي قيم مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج كما يلي:

جدول 8: قيم مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج البنائي

م	مؤشرات حُسن المطابقة	قيمة المؤشر
1	مؤشر النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية (CMIN) df	3.153
2	مؤشر جذر متوسطات مربعات البواقي (RMR)	0.032
3	مؤشر حُسن المطابقة (GFI)	0.95
4	مؤشر حُسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI)	0.92
5	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.97
6	مؤشر المطابقة اللامعاري (NNFI)	0.96
7	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	0.95
8	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.97
9	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.97
10	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.016

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Lisrel.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات حُسن المطابقة جاءت في المدى المقبول لحُسن المطابقة مما يدل على مطابقة النموذج البنائي المقترح مع بيانات العينة الأساسية بدرجة مرتفعة، وبناءً على ما سبق توجد مطابقة جيدة بين النموذج البنائي المقترح وبيانات عينة الدراسة بالنسبة للعلاقات البنائية بين التعاقب القيادي كمتغير مستقل والرسوخ الوظيفي كمتغير وسيط والتماثل التنظيمي كمتغير تابع بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري، ويوضح الجدول التالي قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغير الكامن المستقل في المتغير الكامن الوسيط والمتغير الكامن التابع كما يلي:

جدول 9: قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية للمتغير الكامن المستقل في المتغيرات الكامن الوسيط والتابع

المتغير الكامن الوسيط والتابع	نوع التأثير	الرسوخ التنظيمي			التمائل التنظيمي		
		قيمة التأثير	الخطأ المعياري	قيمة "T"	قيمة التأثير	الخطأ المعياري	قيمة "T"
التعاقب القيادي	مباشر	1.01	0.05	**21.64	1.38	0.06	**23
	غير مباشر	2.41	0.06	**40.16	-	-	-
	كلي	3.42	0.12	**28.50	1.38	0.06	**23

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (**) قيمة "T" دالة عند مستوى دلالة (0.01) $\square$ 2.58

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير مباشر وغير مباشر وكلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في الرسوخ التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري، كما يوجد تأثير مباشر وكلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في التماثل التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

كما وجدت تأثيرات كلية للمتغير الكامن المستقل (التعاقب القيادي) في المتغيرات المشاهدة الوسيطة للرسوخ التنظيمي (المواءمة، الروابط، التضحية)، والمتغيرات التابعة للتماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه)، ويوضح الجدول التالي قيم التأثيرات الكلية للمتغير الكامن المستقل في المتغيرات المشاهدة الوسيطة والتابعة كما يلي:

جدول 10: التأثيرات الكلية للمتغير الكامن المستقل في المتغيرات المشاهدة التابعة

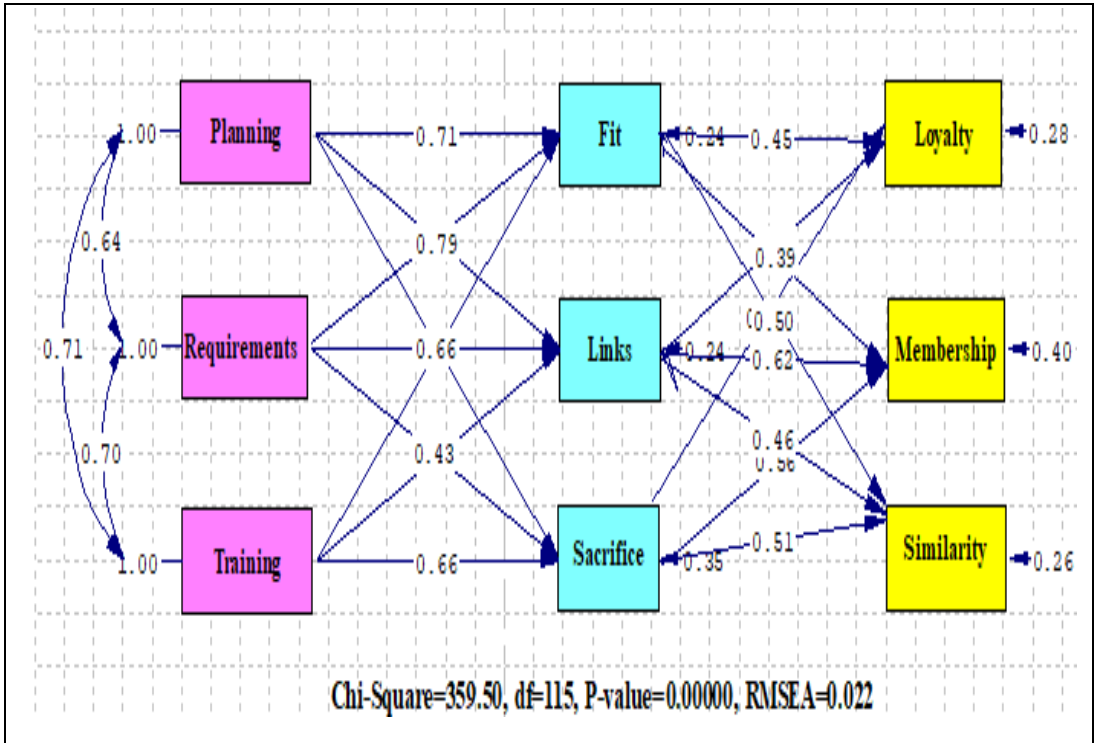
المتغيرات المشاهدة للمتغير الكامن المستقل	المتغيرات المشاهدة	التعاقب القيادي		
		قيمة التأثير	الخطأ المعياري	قيمة "T"
المتغيرات المشاهدة الوسيطة	المواءمة	0.89	0.03	**29.66
	الروابط	0.91	0.03	**30.33
	التضحية	0.87	0.04	**21.75
المتغيرات المشاهدة التابعة	الولاء	0.85	0.04	**21.85
	العضوية	0.77	0.04	**19.25
	التشابه	0.88	0.04	**23.77

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (**) قيمة "T" دالة عند مستوى دلالة (0.01) $\square$ 2.58

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير موجب كلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في المتغيرات المشاهدة الوسيطة (المواءمة، الروابط، التضحية)، كما يوجد تأثير موجب كلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في المتغيرات المشاهدة التابعة (الولاء، العضوية، التشابه).

- نتائج التحقق من الفرض الخامس: "يوجد تأثير سببي دال إحصائياً بين أبعاد التعاقب القيادي كمتغيرات مستقلة وأبعاد الرسوخ الوظيفي كمتغيرات وسيطة وأبعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات تابعة في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري".

وللتحقق من هذا الفرض تم إجراء أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج ليزرال LISREL, 8.80، ويوضح الشكل التالي النموذج السببي للعلاقات بين أبعاد متغيرات الدراسة كما يلي:



شكل 3: النموذج السببي للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية Lisrel.

وقد حقق النموذج المؤشرات التي تدل على حُسن المطابقة للبيانات، ويوضح الجدول التالي قيم مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج كما يلي:

جدول 11: قيم مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج السببي

م	مؤشرات حُسن المطابقة	قيمة المؤشر
1	مؤشر النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية df (CMIN)	3.126
2	مؤشر جذر متوسطات مربعات البواقي (RMR)	0.054
3	مؤشر حُسن المطابقة (GFI)	0.94
4	مؤشر حُسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI)	0.92
5	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.96
6	مؤشر المطابقة اللامعاري (NNFI)	0.90
7	مؤشر المطابقة النسبي (RFI)	0.90
8	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.96
9	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.96
10	جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.022

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات حُسن المطابقة جاءت في المدى المقبول لحُسن المطابقة مما يدل على مطابقة النموذج السببي المقترح مع بيانات العينة الأساسية بدرجة مرتفعة، وبناءً على ما سبق توجد مطابقة جيدة بين النموذج السببي المقترح وبيانات عينة الدراسة بالنسبة للعلاقات السببية بين أبعاد متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم التأثيرات السببية بين أبعاد متغيرات الدراسة كما يلي:

جدول 12: قيم التأثيرات السببية بين متغيرات الدراسة

م	المسار	التأثير	الخطأ المعياري	T
1	التخطيط للتعاقب القيادي	<---	المواءمة	0.71
2	التخطيط للتعاقب القيادي	<---	الروابط	0.79
3	التخطيط للتعاقب القيادي	<---	التضحية	0.66
4	متطلبات التعاقب القيادي	<---	المواءمة	0.42
5	متطلبات التعاقب القيادي	<---	الروابط	0.60
6	متطلبات التعاقب القيادي	<---	التضحية	0.43
7	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	<---	المواءمة	0.59
8	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	<---	الروابط	0.27
9	البرامج التدريبية للتعاقب القيادي	<---	التضحية	0.66
10	المواءمة	<---	الولاء	0.45
11	المواءمة	<---	العضوية	0.39
12	المواءمة	<---	التشابه	0.50
13	الروابط	<---	الولاء	0.64
14	الروابط	<---	العضوية	0.62

م	المسار	التأثير	الخطأ المعياري	T
15	الروابط	<---	0.46	0.042
16	التضحية	<---	0.41	0.042
17	التضحية	<---	0.56	0.050
18	التضحية	<---	0.51	0.040

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من التخطيط للتعاقب القيادي في المواءمة والروابط والتضحية.
- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من متطلبات التعاقب القيادي في المواءمة والروابط والتضحية.
- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من البرامج التدريبية للتعاقب القيادي في المواءمة والروابط والتضحية.
- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من المواءمة في الولاء والعضوية والتشابه.
- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من الروابط في الولاء والعضوية والتشابه.
- وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من التضحية في الولاء والعضوية والتشابه.

(11) النتائج والتوصيات

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية في شركات قطاع السياحة والفنادق موضع الدراسة، يمكن عرض أهم النتائج الميدانية والعامة للدراسة الذي يعبر عن الرؤيا التنبؤية وذلك وفق استنتاجات وفلسفة البحث، مع وضع مجموعة من التوصيات المقترحة بجانب خطة تنفيذية متكاملة، بالإضافة إلى إقتراح عدد من الأبحاث المستقبلية وذلك علي النحو التالي:

(1-11) النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التعاقب القيادي (التخطيط للتعاقب القيادي، متطلبات التعاقب القيادي، البرامج التدريبية للتعاقب القيادي) وأبعاد دعم التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري وقد تم إثبات صحة الفرض بشكل كلي. وهذا يعني أن شركات السياحة والفنادق المصري موضع الدراسة يمكنها رفع مستوي التماثل التنظيمي لدي العاملين من خلال تطبيق التعاقب القيادي.
- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التعاقب القيادي (التخطيط للتعاقب القيادي، متطلبات التعاقب القيادي، البرامج التدريبية للتعاقب القيادي)

وأبعاد الرسوخ الوظيفي (الموامة، الروابط، التضحية) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري وقد تم إثبات صحة الفرض بشكل كلي.

- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد الرسوخ الوظيفي (الموامة، الروابط، التضحية) وأبعاد دعم التماثل التنظيمي (الولاء، العضوية، التشابه) في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري وقد تم إثبات صحة الفرض بشكل كلي.

- أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر وغير مباشر وكلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في الرسوخ التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري.، بالإضافة إلي أن هناك وجود تأثير مباشر وكلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في التماثل التنظيمي بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري.

- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير موجب كلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في المتغيرات المشاهدة الوسيطة (الموامة، الروابط، التضحية).، كما أوضحت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير موجب كلي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) للتعاقب القيادي في المتغيرات المشاهدة التابعة (الولاء، العضوية، التشابه).

- أثبتت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من التخطيط للتعاقب القيادي ومتطلبات التعاقب القيادي والبرامج التدريبية للتعاقب القيادي في الموامة والروابط والتضحية.، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير سببي إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) من الموامة والروابط والتضحية في الولاء والعضوية والتشابه.

- يواجه قطاع السياحة والفنادق المصري في الآونة الأخيرة العديد من التحديات الغير مسبقة في ظل هذه الفترة شديدة الحساسية التي تشهدها الشركات والتي تتضمن أزمات إدارية ومالية وإقتصادية وصحية ، بجانب تدني مستويات الدعم والحماس لدي العاملين مما يؤثر بالسلب علي الإحساس بالولاء والانتماء وضعف الدوافع تجاه الشركات ، بالإضافة إلي إنخفاض وعي العاملين تجاه شركاتهم بما يؤدي إلي شعورهم بعدم الاستمرار في العمل ، وعدم رغبة العاملين في التواصل مع الشركات يؤدي إلي إنخفاض درجة التماثل مع قيم ومعتقدات وأهداف العاملين فيما بينهم وكذلك بين العاملين والشركات.

(2-11) التوصيات

وفي ضوء ما توصلت عنه نتائج الدراسة الميدانية والنتائج العامة للدراسة من خلال إجراء هذا البحث ، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها والجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه التوصية وذلك علي النحو التالي:

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية التي تتناول الموضوعات الإدارية المتعلقة بالتعاقب القيادي والرسوم الوظيفي والتماثل التنظيمي من أجل دعم الموارد والمقومات البشرية اللازمة لتطوير قطاع السياحة والفنادق بصفة خاصة والقطاعات الأخرى بصفة عاملة والذي يعد بمثابة أهم أولويات الدولة المصرية للنهوض بالقدرة التنافسية للمقاصد السياحية للمساهمة في تعزيز الدخل القومي ومواكبة التطورات العالمية.
- إنشاء آلية متكاملة مقترحة لتطوير الإجراءات والممارسات المتبعة في عملية التعاقب القيادي، بما يتناسب مع دعم التماثل التنظيمي بالشركة والتي تتضمن إعداد سيناريوهات مستقبلية لتخطيط الموارد البشرية وتشجيع التواصل المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين المرشحين للقيادة وبناء الثقة فيما بينهم، بالإضافة إلى توفير المتطلبات اللازمة للتعاقب القيادي، بجانب تنفيذ برامج تدريبية مهنية تكنولوجية وفقاً للمعايير الدولية لتدريب قيادات الصف الثاني، علاوة على التقييم المستمر كل أربع شهور بشكل دوري ويتم ذلك عن طريق الإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية وخبراء متخصصين في تأهيل القيادات البشرية ويتم تقييمها بشكل دوري.
- يوصي الباحث القيادات الإدارية بشركات السياحة والفنادق المصري بضرورة العمل على دعم التعاقب القيادي بالعمل، وذلك من خلال تأهيل العمالة وتعزيز الترابط والتوافق والانسجام بين العاملين والشركة، وتهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة لتقديم نموذج قيادي متميز يعكس مدي قدرة الرسوم الوظيفي على العاملين ويتم ذلك بالتعاون مع الإدارة العليا بالشركة ومدير إدارة الموارد البشرية ومدير إدارة التخطيط ويكون ذلك بشكل ربع سنوي بصفة دورية.
- توجيه اهتمام المسؤولين في شركات قطاع السياحة والفنادق نحو تحسين الصورة الذهنية لهذا القطاع وذلك عن طريق تبني إستراتيجيات الولاء والانتماء لرفع درجة الفخر والتضحية لدى العاملين للدفاع عن الشركة، بجانب زيادة درجة فهم وإدراك العاملين لذاتهم وتحقيق ارتباطه بالشركة مما يساهم في الرغبة القوية بالاستمرار في العمل ويتم ذلك من خلال القيادات الإدارية بوزارة السياحة والآثار المصرية والإدارة العليا بالشركات ومدير إدارة التدريب ومدير إدارة الموارد البشرية ويتم تقييم هذا الوضع بشكل نصف سنوي.
- عمل إستبيانات منتظمة لتقييم آراء العاملين بشركات قطاع السياحة والفنادق المصري حول المهام والمسؤوليات المكلفين بها، وذلك للتعرف على مدي تحقيق العدالة في بيئة العمل وتطوير أداء العاملين داخل الشركة ومدي احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية، بجانب التعرف على مدي درجة التوافق والإنسجام لخصائص وقيم الموظف مع رؤية الشركة وأهدافها، بما يساعد في رفع الروح المعنوية والشعور برغبة البقاء

في العمل، ويتم ذلك من خلال القيادات الإدارية بالشركة ومدير إدارة التخطيط ومدير إدارة التدريب ويتم تقييم الوضع الراهن بشكل نصف سنوي.

- إجراء دورات تدريبية تثقيفية هادفة لتوعية القيادات الإدارية بالشركات نحو إثراء قاعدة الحوار لإكتشاف نقاط الضعف لقدرات الموارد البشرية، بجانب غرس ثقافة جماعية العمل وتنمية الثقة بين العاملين والقيادات بالشركة وزيادة دوافع ورغبات العاملين تجاه مستقبلهم الوظيفي ، بما يؤثر على زيادة مستويات التماثل داخل الشركة ، ويتم ذلك من خلال إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب ويكون ذلك بشكل نصف سنوي.

- كما يوصي الباحث بالتوسع في رفع وتيرة تطلعات العاملين لزيادة انتاجية أدائهم الوظيفي داخل الشركات وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تشجع علي الولاء والانتماء بمختلف المستويات وعقد لقاءات بشكل منتظم مع العاملين لمعرفة إهتماماتهم ومعتقداتهم ، وكذلك فتح المجال لمناقشة أفكارهم دون تحيز وإعادة النظر في نظم التعويضات مما ينعكس علي أداء الشركات بشكل فعال ، ويتم ذلك من خلال الإدارة العليا ومدير إدارة التخطيط ومدير إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك بشكل ربع سنوي.

(3-11) الدراسات المستقبلية

إستهدفت الدراسة الحالية تقديم نموذج بحثي يتناول مدي تأثير التعاقب القيادي علي دعم التماثل التنظيمي في شركات قطاع السياحة والفنادق المصري وتبسيط الرسوخ الوظيفي، ورغم الإسهامات النظرية التي قدمتها الدراسة في ضوء نتائج واختبار الفروض إلا أن هناك بعض القيود التي تنسجم بها الدراسة والتي يمكن أن تساهم في وضع مقترحات بأفكار بحوث مستقبلية ذات الصلة وذلك علي النحو التالي:

- أثر تطبيق التعاقب القيادي علي تمكين عمالة المعرفة - دراسة ميدانية مقارنة.
- دور مدخل الرسوخ الوظيفي في زيادة كفاءة أداء المنظمات الخدمية - دراسة ميدانية مقارنة علي شركات الاتصالات في مصر.
- تأثير تطبيق القيادة الخادمة علي دعم التماثل التنظيمي في شركات الإتصالات المصرية - دراسة تطبيقية.
- دور الرسوخ الوظيفي في إستدامة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق علي المستشفيات الحكومية المصرية.
- أثر تطبيق التعاقب القيادي علي تمكين عمالة المعرفة - دراسة ميدانية مقارنة علي شركات الأدوية المصرية والأجنبية.
- دور المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق الرسوخ الوظيفي - دراسة ميدانية علي المطارات المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البطل، سهام فاروق (2024). أثر التماثل التنظيمي على سلوك الانسحاب من العمل من خلال الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بالقليوبية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية، 3(2)، 437-473.
- الحمزة، عبدالحليم (2022). دور الرسوخ الوظيفي في تدعيم سمعة منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة إسمنت تبسة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(2)، 502-521.
- الشربيني، صفاء أحمد، زهرة، وائل محمود، مهنا، مدحت عبد الحميد (2022). تأثير القيادة الخادمة علي الرسوخ الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. بحث منشور، 1-24. <https://www.scribd.com/document/685660919>
- الصراف، أحمد عبداللطيف (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة- جامعة أكاديمية السادات، 13(3)، 279-317.
- العسكري، محمد مجدي (2021). رأس المال النفسي وأثره على التعاقب القيادي - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة قناة السويس، 1-34.
- العشري، محمد حسن (2022). توسيط الرسوخ الوظيفي في العلاقة بين الملكية النفسية ومخرجات العمل بالتطبيق على شركات السياحة الواردة بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، 3(2)، 338-341.
- الموقع الرسمي لوزارة السياحة والآثار - جمهورية مصر العربية. استراتيجية التنمية المستدامة. <https://mota.gov.eg/ar>
- الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال العام - جمهورية مصر العربية. مؤشرات الأداء الإجمالي للشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، <https://www.bsic.gov.eg/Pdf/Indicators/Seyaha.pdf>
- النجار، حميدة محمد، عشري، تامر إبراهيم، أبوغزالة، عماد يسري (2024). تأثير الفخر التنظيمي على التماثل التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 48(2)، 479-503.
- أنور، فاطمة (2021). دراسة العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي مجلة الدراسات المالية والتجارية. كلية التجارة - جامعة بني سويف، 31(3)، 153-200.

عبدالرحمن، أحمد طارق، شمعه، رانيا عبدالمنعم، حسيب، السيد فتحي (2021). أثر التماثل التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 58-81.

عشري، إبراهيم تامر، سبع، سنية محمد (2023). توسيط الرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على معاوي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، 4(2)، 49-77.

محمد، دعاء محمد صبري (2021). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، 42(3)، 279-324.

مناع، سوييف حامد (2024). العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في الشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للترول. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة دمياط، 5(1)، 801-837.

يوسف، شريف محمد (2022). التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، 3(2)، 1581-1612.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

Agyeiwaah, E., Bangwayo-Skeete, P., & Opoku, E.K. (2024). The impact of migrant workers' inclusion on subjective well-being, organizational identification, and organizational citizenship behavior, *Tourism Review*, 79(1), 250-265. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0576>

Abdel-Rahman, A. T., Shamaa, R. A., & Hassib, S. F. (2021). The impact of organizational identification on the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: an applied study, *Journal of Financial and Commercial Research*, 22(4), 58-81. (in Arabic).

Al-Ashry, M. H. (2022). Mediating Job embeddedness in the relationship between psychological ownership and work outcomes, applied to incoming tourism companies in the Arab Republic of Egypt, *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce - Damietta University, 3(2), 341-383. (in Arabic).

Al-Askari, M. M. (2021). Psychological Capital and Its Impact on Leadership Succession - A Field Study, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Commerce - Suez Canal University, 1-34. (in Arabic).

- Al-Batal, S. F. (2024). The impact of organizational Identification on work withdrawal behavior through the mediating role of organizational sustainability applied to government hospitals in Qalyubia. *Journal of Business and Environmental Sciences*, Scientific Society for Applied Studies and Research, 3(2), 437-473. (in Arabic).
- Al-Hamza, A. (2022). The role of job embeddedness in strengthening the reputation of business organizations: An applied study on Tebessa Cement Company, *Journal of Studies in Economics and Business Administration*, 5(2), 502-521. (in Arabic).
- Al Jaidah, J. M., & Obeidat, A. M. (2020). The Role of Internal Social Responsibility in Achieving Organizational Symmetry. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. 10(5). 731-752. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i5/7245>
- Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: The mediated role of job embeddedness. *Public Organization Review*, 22(1), 135-154. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00521-9>
- Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Almagharbeh, B. K., & Alalean, N. A. (2023). The impact of green human resources practices on organizational sustainability: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 8(3). DOI: 10.22034/IJHCUM.2023.03.05
- Al-Najjar, H. M., Ashry, T. I., & Abu Ghazala, I.Y. (2024). The impact of organizational pride on organizational identification, an applied study on employees of the North Delta Electricity Distribution Company, *Egyptian Journal of Business Studies, Faculty of Commerce - Mansoura University*, 48(2), 479-503. (in Arabic).
- Al-Sarraf, A. A. (2022). The Role of Ethical Leadership in Supporting Organizational identification: An Applied Study on Governmental Institutions in the State of Kuwait, *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, Faculty of Commerce - Sadat Academy University, 13(3), 279-317. (in Arabic).
- Al-Sherbiny, S. A., Zahra, W. M., & Mahna, M. A. (2022). The impact of servant leadership on job identification as applied to employees in the general cadre at Mansoura University, published research, 1-24, <https://www.scribd.com/document/685660919>. (in Arabic).

- Anwar, F. (2021). A Study of the Relationship between the Psychological Contract and Organizational identification, *Journal of Financial and Commercial Studies, Faculty of Commerce- Beni Suef University*, 31(3),153-200. (in Arabic).
- Ashry, I. T., & Sabaa, S. M. (2023). Mediating organizational embeddedness in the relationship between passion for work and job engagement with application to faculty assistants at Mansoura University, *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce - Damietta University*, 4(2)3, 49-77. (in Arabic).
- Bai, T., Jia, D., Liu, S., & Shahzad, F. (2024). Psychological ownership and ambidexterity influence the innovative work behavior and job performance of SME employees: a mediating role of job embeddedness. *Current Psychology*, 43(16), 14304-14323.
- Batool, S., Ibrahim, H., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 1-9.
- Brant, J., Dooley, R., & Iman, S. (2008). Leadership succession: An approach to filling the pipeline. *Strategic HR Review*, 7(4), 17-24. <https://doi.org/10.1108/14754390810880499>
- Chia, C., Razak, A., & Ghavifekr, S. (2023). University Succession Planning: A Conceptual Review of Models in Malaysian Context. *Educational Leader (Pemimpin Pendidikan)*. 11, 1-20.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184-203. DOI: 10.1002/job.2164
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 74(6). 1380-1391.<https://doi.org/10.1111/jan.13552>
- Ghosh, S. K. (2015). Linking organizational identification to job embeddedness in Indian context: role of job satisfaction and perceived organizational support. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 258.
- Hassan, S., & Siddiqui, D. (2022). Impact of Effective Succession Planning Practices on Employee Retention: Exploring the Mediating Roles. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 21-55. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16339>

- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Narayan, E. A. L., Islam, S. N. & Uz Zaman, A. (2024). Retention approaches of millennial at private sector: Mediating role of job embeddedness. *Global Business Review*. 25(4). 861-887. <https://doi.org/10.1177/0972150920932288>
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2021). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 59(3). 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Johnson, B. (2018). Succession Planning for First-Year, P-12 Principals. PhD. Dissertation. University of Southern Mississippi, 1-117.
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*. 57(2). 111-130. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017>
- Keerio, N., & Ahmad, A. (2024). Developing future leaders in Malaysian public universities: the factors influencing execution of succession planning. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(5), 1453-1468. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2023-0112>
- Keller, K. (2018). Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A study of succession planning pilots within the Minnesota state colleges and universities system. PhD Dissertation. St. Cloud State University. 3-200.
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A. Z. & Mahmoud, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job embeddedness: the moderating role of job characteristics. *Management Research Review*. 44(8), 1139-1156. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0260>
- Kim, K., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Li, H. (2019). Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(3), 341-361. <https://doi.org/10.1002/nml.21339>
- Manaa, S.H. (2024). Factors affecting organizational identification , a field study on employees in companies affiliated with the Egyptian General Petroleum Corporation, *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce - Damietta University, 5(1)3, 801-837. (in Arabic).

- Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1355-1373. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2019-0268>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A. & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Mohamed, D. M. S. (2021). The role of organizational identification in achieving organizational excellence, an applied study on employees of the Egyptian Postal Authority, *Scientific Journal of Commercial Research, Faculty of Commerce- Menoufia University*, 42(3), 279-324. (in Arabic).
- Morrow, M. (2023). Succession Planning: Addressing the Lack of Internal Executive Leadership Preparation Within Higher Education Institutions. PhD Dissertation. Grand Canyon University. Arizona.
- Neill, M. S., Men, L. R. & Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281-298. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- Nguyen, A., & Andresen, M. (2024). Job embeddedness among internationally relocated workers between spillover effects, crossover effects, and transnationalism: a review and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 868-931. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2287548>
- Noor, M. T., Rudini, A., Christiana, A., Prasetyo, D., & Susanto, H. (2023). Job Embeddedness and Organizational Commitment in Controversial Industry: Mediating Role of Collectivism. *Quality-Access to Success*, 24(196). DOI: 10.47750/QAS/ 24.196.13
- Novianty, R., Avianty, R. R., & Fauziyyah, N. R. (2025). Perceived Organizational Perceived Organizational Support and Turnover Intention Mediated by Job Embeddedness. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.54099/aijms.v4i1.1060>
- Nunes, P., & Rodrigues, R. (2024). Striking the balance: Exploring the impact of work-life balance on workplace well-being with the mediating influence of job embeddedness. *Human Systems Management*, 1-15. [DOI: 10.3233/HSM-240031](https://doi.org/10.3233/HSM-240031)

- Obeng, A. F., Azinga, S. A., Bentil, J., Ellis, F. Y. & Coffie, R. B. (2024). Investigating the effects of off-the-job embeddedness on turnover intentions: does affective commitment play a role?. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2610-2631. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4044>
- Official website of the Ministry of Tourism and Antiquities - Arab Republic of Egypt, Sustainable Development Strategy, <https://mota.gov.eg/ar> (in Arabic).
- Official website of the Public Business Sector Information Center - Arab Republic of Egypt, Overall Performance Indicators of the Companies Subsidiary to the Holding Company for Tourism and Hotels, <https://www.bsic.gov.eg/Pdf/Indicators/Seyaha.pdf> (in Arabic).
- Oriazowanlan, O. A., & Ekenam, E. D. (2024). Effect of Leadership Succession Management Crises on Family-Owned Businesses in Benin-City, Edo State, Nigeria. *International Journal of Intellectual Discourse*, 7(1), 411-425.
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 416-433. <https://doi.org/10.1002/job.2728>
- Phan T. L., & Pham X. L. (2024). Examining the effect of a supportive work environment on volunteer retention: Job embeddedness as a mediator. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(4), 1-23. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2312129>
- Puspani, N. S., & Suyono, A. M. (2019). An Exploratory Study of Success Factors of the Leadership Succession in the Family-Owned Higher Education Institutions. *Global Business & Management Research*, 11(1).
- Rogers, E. A. (2022). Family Business Leadership Succession. PhD Dissertation of business Administration, School of Business, Liberty University.
- Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1003003>
- Vardaman, J. M., Chew, S. L., Zhou, F., Hargrove, D. C., Raddatz, P. A., Datta, A., & Tabor, W. E. (2024). Yes, We Can! A Job Embeddedness Perspective on Employee Change Acceptance. *Journal of Change Management*, 24(1), 69-82. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2271025>
- Virick, M., & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600. <https://doi.org/10.1002/hrm.21487>

- Wang, L., & Li, R. (2023). Study on the Impact of Job Embeddedness on Employee's Innovative Behavior in Information Technology Industry. In Proceedings of the 2023 7th International Conference on Computer Science and Artificial Intelligence, 76-83. <https://doi.org/10.1145/3638584.3638665>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Youssef, S. M. (2022). Organizational identification and its relationship to service quality at Cairo Airport, *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce - Damietta University, 3(2)3, 1581-1612 (in Arabic).
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., Ahmed, S., & Ghauri, S. (2023). Committed, healthy, and engaged? Linking servant leadership and adaptive performance through sequential mediation by job Embeddedness and burnout. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 327-340. <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>

The Relationship between Leadership Succession and Supporting Organizational Identification: The Mediating Role of Job Embeddedness as Applied to the Egyptian Tourism and Hotel Sector

Dr. Mohamed Mostafa Ali Albaz

Abstract

The study aimed to determine the nature of the relationship between the dimensions of leadership succession, the dimensions of job embeddedness, and the dimensions of organizational identification in the Egyptian tourism and hotel sector companies under study. The study also aimed to measure the impact of leadership succession indicators in supporting organizational identification in the tourism and hotel sector companies in the research community, in addition to mediating job embeddedness.

The research community was represented by the workers in (9) companies affiliated with the Egyptian tourism and hotel sector, the subject of the study, whose number amounted to (8811) individuals in 2024. The researcher relied on a stratified random sample of (368) individuals., The field study data were also analyzed using the program (SPSS, Ver. 29) to test the validity of the first, second and third hypotheses through the Pearson correlation coefficient method. In addition, the Lisrel program (Lisrel 8.80) was used to test the validity of the fourth and fifth hypotheses through the structural equation modeling method and the path analysis method.

The study concluded that there is a direct, indirect and total statistically significant effect at a significance level of (0.01) of leadership succession on Job embeddedness in Egyptian tourism and hotel sector companies., In addition, there is a direct and total statistically significant effect at a significance level of (0.01) of leadership succession on Organizational Identification in Egyptian tourism and hotel sector companies., The researcher also recommends conducting more scientific research and studies related to leadership succession, job embeddedness and organizational identification in order to support the human resources and capabilities necessary to develop the tourism and hotel sector, which is one of the most important priorities of the Egyptian state to enhance the competitiveness of tourist destinations to contribute to enhancing national income and keeping pace with global developments.

Keywords

Leadership Succession, Job embeddedness, Organizational Identification, Egyptian Tourism and Hotel Sector Companies.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الباز، محمد مصطفى على (2025). العلاقة بين التعاقب القيادي ودعم التماثل التنظيمي: الدور الوسيط للرسوخ الوظيفي بالتطبيق علي قطاع السياحة والفنادق المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 62(1)، 361-402.

