



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٢) – العدد الرابع – أكتوبر ٢٠٢١



تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي "دراسة تطبيقية
علي قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا".

**Analysis Relationship between the Servant leadership
and Job Engagement "An Applied Study on the
Universities Sector hospitals and Government Sector
Hospitals in Minia".**

إعداد:

الدكتور/ حسن عيد لبيب
المدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة بني سويف

**Prepared by:
Dr/ Hassan Eid Labib
Lecture of Business Administration Department Faculty of
Commerce- Beni Suf University**

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eq/>



المستخلص:

لقد تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا، ولتحقيق هذا الغرض فقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين، ثم تم تطوير ثلاثة فروض رئيسية للبحث، الأول يتضمن مدي وجود فروق معنوية بين العاملين في مستوي إدراكهم لأبعاد القيادة الخادمة وفق طبيعة القطاع محل البحث، والفرض الثاني يقيس مدي وجود فروق معنوية بين العاملين في مستوي الإرتباط الوظيفي وفق طبيعة القطاع محل البحث، والفرض الثالث يتضمن مدي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي.

ولقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلات الشخصية، وتم توزيع (٤٠٠) قائمة إستقصاء علي العاملين، وبلغ معدل الإستجابة (٧٤.٨%)، وللإختبار الإحصائي للفروض فقد إستخدم الباحث أدوات الإحصاء الوصفي، إختبار ديربن-واتسون، إختبار مان ويتني، إختبار (ت) لعينتين مستقلتين، إختبار (ف)، معامل الإرتباط وإختبار كولوموجروف-سيمنروف، ومعامل التحديد المعدل، ولقد توصلت نتائج البحث إلي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي إدراك العاملين لأبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الإرتباط الوظيفي وفق نوع القطاع محل البحث، وأشارت النتائج أيضاً إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي، وأخيراً قدمت نتائج البحث مقترحات لتحسين مستوي الإرتباط الوظيفي من خلال التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية (الدالة): القيادة الخادمة، الإرتباط الوظيفي، قطاع المستشفيات.

Abstract:

The main objective of this research is to analyze the relationship between the servant leadership and job engagement applied on the universities sector hospitals and government sector hospitals in Minia ,To achieve this purpose, stratified random sample of employees was selected, Then three basic hypothesis were developed, The first one implies that there are significant differences between the employees on their level of perceptions for the dimensions of servant leadership according to the nature of the sector studied, The second measures that there are significant differences between the employees on their level of the Job engagement dimensions according to the nature of the sector studied, and the third implies that there are a statistically significant relationship between servant leadership and job engagement.

Primary data were collected by self-interview, Questionnaires were distributed on all (400) employees and rate of response (74,8 %),To test statistical hypotheses, The researcher used descriptive statistics tools, durbin-watson, man-whitney, independent t-test, f-test, multiple regression, R-Square Adjusted kolomogrov-siminrov. The results of this research indicated that there are statistically significant differences between the employees on their level of perceptions for the servant leadership dimensions and the job engagement dimensions according to the nature of the sector studied, The results also showed that the dimensions of servant leadership were a significant positively related to job engagement dimensions. Finally; The research provides suggestions to improve job engagement through effective applied on dimensions of servant leadership.

Keywords: Servant leadership, Job Engagement, Hospitals Sector.



الفصل الأول: الإطار العام للبحث

(١١) - مقدمة البحث: Research Introduction:

يُعد القطاع الصحي من القطاعات الإستراتيجية علي المستوى القومي حيث يلعب دوراً ملحوظاً في تحقيق خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، ولذلك يحتل أهمية كبرى من جانب المسؤولين المختصين بالدولة، ولقد برزت في الآونة الأخيرة قضية تطوير القطاع الصحي الحكومي حيث تبنت الحكومة المصرية منذ ديسمبر ٢٠١٥ تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة لعام (٢٠٣٠) Sustainable Development Strategy 2030 ومن أركانها تفعيل رؤية مصر ٢٠٣٠ "Egypt Vision 2030" والتي تضمنت عدة محاور ومنها محور "جودة الحياة" ويستهدف الإرتقاء بمستوي جودة حياة المواطنين في مجالات عديدة ومنها مجال الرعاية الصحية (عبد الوهاب، ٢٠١٧)، ويعتبر المورد البشري المتميز من أهم عناصر تفوق القطاع الصحي قياساً بالقطاعات الأخرى. نظراً لإعتماد أداء الخدمات الصحية عليه بدرجة كبيرة، حيث تمس هذه الخدمات صحة وسلامة وحياة المجتمع فالأخطاء الطبية أو الأداء المنخفض للخدمة الصحية يترتب عليها مخاطر وعواقب وخيمة كحالات الإعاقة أو العجز أو الوفاة وآثار بدنية ونفسية سلبية علي صحة وإنتاجية المواطنين (الإمام، ٢٠٠٣، ص٣، حسن، ٢٠٠٦، ص٢٦١).

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات علي وجود تأثير معنوي إيجابي لأنماط القيادة الفعالة علي تحسين مستوى إرتباط العاملين بوظائفهم، ومنها: نمط القيادة الأخلاقية (Chughtai, 2014)،

شعراوي، ٢٠١٧)، نمط القيادة الأبوية (Saygili, Ozer, and Karakaya, 2020)، نمط القيادة التحويلية (Li, 2018)، نمط القيادة الكاريزمية (Reberson et al., 2010) ونمط القيادة الجديرة بالثقة (رضوان، ٢٠١٨)، وفي المقابل، فقد تبين وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة (الترويح الذاتي، النرجسية، الإشراف السيئ، القيادة السلطوية، وعدم القدرة علي التنبؤ) علي مستوى الإنسحاب النفسي والتهمك التنظيمي ومستوي أداء العاملين للخدمات الصحية (حسن، ٢٠١٩).

ومن الجدير بالذكر، أن القيادة الخادمة Servant Leadership تُعد نمط إداري حديث نسبياً حيث شاع استخدامه في الآونة الأخيرة بفضل إسهامات (Robert Greenleaf) والذي تناوله في مقالته الموسومة "The servant Leader" عام ١٩٧٠، وكذا في دراساته اللاحقة (Greenleaf, R, K, 1979, 1996, 2002)، ويرتكز هذا النمط علي خدمة ودعم القائد للعاملين بالمنظمة وتمكينهم، وتطوير مسارههم الوظيفي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع المحيط بها. (Keith, K, 2009, Spears, L, 2009, Van Dierendonck, 2011).

ومن ناحية أخرى، تؤكد نتائج دراسات عديدة علي أهمية مخرجات الإرتباط الوظيفي حيث يؤدي إرتباط العاملين بوظائفهم إلي تحسين الرضا الوظيفي (Yeh, 2013, p.234)، تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين (Agarwal, 2014, p.116)، زيادة الربحية (Bargoglioti, 2012)، تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (Geldenhuys, M., Laba, K & Venter, C.M, 2014)، نية البقاء في العمل (Walker And Campbell, 2013, p.1493) وتحسين أداء العاملين (Karatepe

Bakker, A, 2014, Anitha, 2014, Gorgievski, M., Mariano, J. and 2013، وفي ضوء ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي بحثت العلاقة بين القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي، ووفق نتائج الدراسة الاستطلاعية للباحث لذلك يتناول البحث الحالي تحليل تلك العلاقة

بالتطبيق علي قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا، خاصة في ظل عدم وجود دراسات مصرية فحصت تلك العلاقة بالتطبيق علي الحيز الجغرافي للبحث.

(٢/١)-الدراسات السابقة Previous Empirical studies

يوجز الباحث أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة(القيادة الخادمة) والمتغير التابع للدراسة (الارتباط الوظيفي)، وذلك علي النحو التالي:

(١|٢|١)- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل(القيادة الخادمة):

يوجز الباحث أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة، وذلك علي النحو التالي:

(١|١|٢|١)-الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الخادمة:

(١)- دراسة(عواد، ٢٠٢١): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي تطوير أداء معلمي الأغوار الشمالية بالتطبيق علي عينة بلغت(٣٠٠) معلم ومعلمة واطهرت النتائج أن ممارسة القيادة الخادمة قد ساهم في تطوير الأداء المدرسي وتنمية المهارات والمعارف.

(٢)- دراسة (أبو شمالة، ٢٠٢٠): فحصت أثر القيادة الخادمة لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة علي مستوى الثقة التنظيمية بالتطبيق علي عينة بلغت(٣٢٢) معلم ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الخادمة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل وتؤثر علي التمكين والإلتزام بتطوير المجتمع وللقيادة الخادمة ككل تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

(٣)- دراسة(مصطفى، ٢٠٢٠):فحصت أثر القيادة الخادمة لدي رؤساء الأقسام العلمية علي التهكم التنظيمي بالتطبيق علي عينة بلغت(٣٢٥) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالسعودية، وقد توصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي التهكم التنظيمي، ووجود فروق معنوية نحو تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى إلي الدرجة العلمية وطبيعة التخصص، وعدم وجود فروق معنوية بين إتجاهات المبحوثين نحو تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى إلي النوع وعدد سنوات الخبرة.

(٤)- دراسة(الشمري، ٢٠١٩):فحصت درجة ممارسة القيادة الخادمة لدي رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن بالتطبيق علي عينة بلغت(١٣١)من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي إرتفاع مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة مرتبة تنازلياً(المهارات المفاهيمية، التمكين، والاهتمام بالمروسين) ووجود فروق معنوية في متغير النوع لصالح الذكور وعدم جود فروق معنوية في متغير الرتبة العلمية.

(٥)- دراسة (محمد، ٢٠١٩):فحصت مدي ممارسة القيادة الخادمة لدي القيادات الأكاديمية في جامعة نجران بالتطبيق علي عينة بلغت(٢٢٦)من أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي إن درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة متوسطة، ووجود فروق معنوية في مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة تعزى للرتبة الأكاديمية والخبرة الأكاديمية، وعدم وجود فروق معنوية في مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة متوسطة تعزى لمتغيرات الجنس والقسم.



(٦)- دراسة (سعيد، ٢٠١٩): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين بلغت (١٩٠) مفردة في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.

(٧)- دراسة (حسن، ٢٠١٩): فحصت أثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على عينة بلغت (٤٠٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الآداب، التمريض، الهندسة، والعلوم في ثماني جامعات حكومية وهي: (القاهرة، عين شمس، المنصورة، الإسكندرية، الزقازيق، المنوفية، طنطا، وجامعة قناة السويس)، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي جودة الخدمة التعليمية وإن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي قد ساهمت في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية.

(٨)- دراسة (العودة، ٢٠١٨): استهدفت تقديم مقترح لرفع مستوى الولاء التنظيمي لإعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء القيادة الخادمة وقد أظهرت النتائج إرتفاع مستوى تطبيق الولاء التنظيمي وتطبيق أبعاد القيادة الخادمة (التنظيم الإداري، الإيثار، التعاطف، التمكين، وبناء المجتمع) بدرجة متوسطة، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الولاء التنظيمي.

(٩)- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨): فحصت مدي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، التحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل، التواصل، والإشراف) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان بالتطبيق على عينة من (٢٠٨) مدرساً، وتوصلت النتائج إلي إرتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة.

(١٠)- دراسة (عبدالله، ٢٠١٨): فحصت أثر القيادة الخادمة علي جودة حياة العمل بالتطبيق على عينة بلغت (٣٣٠) من العاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتوصلت النتائج إلي ضعف مستوى القيادة الخادمة، ووجود تأثير معنوي للإيثار والتعاطف علي تحسين جودة حياة العمل.

(١١)- دراسة (أبو الذهب، ٢٠١٧): فحصت أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بالتطبيق على عينة بلغت (٣١٩) مفردة من العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وقد أظهرت النتائج إنخفاض إندماج العاملين في العمل وعدم وقدرة بعض العاملين على الإستمرار في العمل لفترات طويلة من الوقت نتيجة زيادة أعباء العمل بالمستشفيات، ووجود تأثير للقيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي ووجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، وأن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.

(١٢)- دراسة (علي والقرني، ٢٠١٧): فحصت أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وقد أظهرت النتائج إرتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وكذا إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

(١٣)- دراسة (نوري وآخرون، ٢٠١٧): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة من القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال في محافظة دهوك، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

(١٤)- دراسة (عبد الفتاح، وأبو سيف، ٢٠١٦): إختبرت أثر القيادة الخادمة في تحقيق التماثل والهوية التنظيمية بالتطبيق على عينة بلغت (٣٩٩) مدرساً بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين القيادة الخادمة والتماثل والهوية التنظيمية وأن تماثل الهوية التنظيمية يخلق قيماً إيجابية لدى المدرسين.

(١٥)- دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦): إختبرت أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغت (٢٥١) مدرساً بالمدارس الحكومية بالقاهرة الكبرى، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.

(١٦)- دراسة (الغامدي، ٢٠١٥): إختبرت مدي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، التحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل، والتواضع والإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف بالتطبيق على عينة من المدرسين، وتوصلت النتائج إلي إرتفاع مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بإستثناء تطبيق النزعة الواقعية في العمل والتسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.

(١٧)- دراسة (غالي، ودهليز، ٢٠١٥): إختبرت أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة بلغت (٣٢٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات (فلسطين، الأزهر، الأقصى، والجامعة الإسلامية) بقطاع غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الإلتزام التنظيمي ووجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين لأبعاد القيادة الخادمة وفق الترتيب التالي: (الجامعة الإسلامية، الأقصى، الأزهر، وجامعة فلسطين).

(١٨)- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤): إختبرت مدي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغت (٣١٧) مفردة من العاملين في عشرة أجهزة حكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي تطبيق القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.

(١٩)- دراسة (رشيد ومطر، ٢٠١٤): إختبرت مدي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة بلغت (١٣٨) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات التابعة لجامعة القادسية، وتوصلت النتائج إلي تطبيق القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٢٠)- دراسة (ندا، ٢٠١٢): إختبرت مدي توافر أبعاد القيادة الخادمة لدي المشرفين من أعضاء هيئة التدريس علي الرسائل الجامعية وذلك بجامعتي القاهرة وعين شمس بالتطبيق على عينة بلغت (١٢٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلي عدم وجود تأثير لتخصص الكلية علي مدي تطبيق القيادة الخادمة.

(٢١)- دراسة (الديرية، ٢٠١١): إختبرت مدي تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الاردنية لأبعاد القيادة الخادمة وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغت (١٨٩)



مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بدرجة متوسطة، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي.

(٢٢)- دراسة (عجوة، ٢٠١٠): إختبرت أثر المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة) علي درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وتوصلت النتائج إلي عدم وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموجرافية علي درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، وعدم وجود إنفاق معنوي بين المنظمات حول توافر جميع أبعاد القيادة الخادمة.

(٢١|٢١|٢١)- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة الخادمة:

(١)- دراسة (Hoven, D.M. and Fisher, H., 2021): فحصت أثر القيادة الخادمة علي التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية التطبيق علي عينة من (٢٠٣) مدرس بجنوب أفريقيا، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي التمكين النفسي والمواطنة التنظيمية.

(٢)- دراسة (David & Maxwell, 2020): فحصت أثر القيادة الخادمة علي التغيير التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التطبيق الفعال لإستراتيجيات التغيير التنظيمي.

(٣)- دراسة (Engelbrecht, 2020): إستهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية التنظيمي وفعالية الفريق Team Effectiveness، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي متغيرات محل الدراسة.

(٤)- دراسة (Peng, J., et.al, 2018): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي إبداع فريق العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بينهما.

(٥)- دراسة (Pouramiri, T, Mehdihezad, V, 2017): فحصت أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية بالتطبيق علي عينة بلغت (١٠٣) مفردة من مديري المدارس الثانوية، وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية.

(٦)- دراسة (Nastiezaie et.al, 2016): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية بالتطبيق علي عينة بلغت (٢٢٥) مفردة من العاملين بوزارة التربية والتعليم في زهدان بدولة ايران، وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

(٧)- دراسة (Hung et al., 2016): فحصت أثر المناخ الخدمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بالتطبيق علي قطاع الفنادق بالصين، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي أداء المنظمة من خلال توافر المناخ الخدمي بالمنظمة.

(٨)- دراسة (Sanjar Mohammad, 2015): فحصت أثر القيادة الخادمة علي التمكين النفسي بالتطبيق علي عينة بلغت (٣٢٠) من العاملين ببنك كرمان الوطني، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي مستوي التمكين وزيادة الإنتاجية وتطوير المنظمات.

(٩)- دراسة (Goh & Low, 2014): استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق علي عينة بلغت (١٧٧) مفردة من العاملين بإحدى

شركات بحوث السوق بماليزيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

(١٠)-دراسة(Sokoll,2014):استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي عينة بلغت(١٤٩)مفردة من العاملين بإحدى الجامعات الأمريكية،وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

(١١)-دراسة(Ramli&Desa,2014):استهدفت تحديد أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كمتغير وسيط،وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

(١٢)-دراسة(Koyuncu,M,et.,al,2014):فحصت أثر القيادة الخادمة علي جودة الخدمة المدركة المقدمة من موظفي الخدمة الفندقية في الخطوط الأمامية (موظفي الشباك)وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق علي عينة من الفنادق الكبرى بتركيا،وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي لممارسة القيادة الخادمة علي متغيرات الدراسة.

(١٣)-دراسة(Lisbijanto and Budiyanto,2014):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الاداء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط،ولقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي،ووجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والاداء التنظيمي،وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء التنظيمي بشكل كلي،وأن تأثير القيادة الخادمة على الاداء التنظيمي غير معنوي.

(١٤)-دراسة(Choudhary et la.,2013): فحصت أثر القيادة الخادمة والقيادة التحويلية على الاداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، بالتطبيق على ثلاثة قطاعات خدمية (البنوك،الفنادق،والاتصالات)بدولة باكستان،ولقد توصلت النتائج إلى أن أنماط القيادة (الخادمة،والتحويلية) تعزز الاداء التنظيمي من خلال توسط التعلم التنظيمي،ووجود تأثير معنوي بدرجة أعلى للقيادة التحويلية على الاداء التنظيمي قياساً بالقيادة الخادمة.

(١٥)-دراسة(Chinomona,2013):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق علي عينة بلغت(١٥٠) مفردة من العاملين بإحدى الشركات بجنوب افريقيا،وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

(١٦)-دراسة(Verdorfer et. al.,2012):فحصت أثر المناخ الاجتماعي والأخلاقي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي والانحراف في مكان العمل بالتطبيق على عينة من العاملين ببعض الشركات الأمريكية وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي وعدم وجود تأثير مباشر للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي،وأن بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي.

(١٧)-دراسة(Bobbio et la., 2012):فحصت أثر القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي والإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي عينة من العاملين بالمنظمات الإيطالية والهولندية والبريطانية، وتوصلت النتائج إلى إنخفاض مستوى ممارسة القادة بالمنظمات الإيطالية لأبعاد



القيادة الخادمة مقارنة بالمنظمات الهولندية والبريطانية، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي.

(١٨)-دراسة(Waal and Sivro,2012):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الأداء التنظيمي كدراسة حالة على مستشفى فريجي الجامعي بمدينة أمستردام الهولندية،ولقد توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.

(١٩)-دراسة(Peterson,2012):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الأداء التنظيمي،ولقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الخادمة وأداء المنظمة.

(٢٠)-دراسة(Ebener and O' Conneil,2010):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الأداء التنظيمي وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي أن أبعاد القيادة الخادمة تعتبر الأكثر تأثيراً في تعزيز الانتماء التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي.

(٢١)-دراسة(Han, Kakabadse , and Kakabadse,2010):فحصت مستوي الفروق بين مفهوم القيادة الخادمة في الثقافات الصينية المختلفة قياساً بالمفهوم ذاته في الدول الغربية،وتوصلت النتائج إلي تماثل القادة الخادمين في الثقافات الصينية مع نظرائهم في الدول الغربية،ووجود بعض الأنماط من القادة الخادمين في الثقافات الصينية لا تتوافر بالدول الغربية.

(٢٢)-دراسة(Hiatt,2010):استهدفت تحليل سمات القيادة الخادمة وفق رؤية(Spears): (الإنصات،التعاطف،الالتحام مع الآخرين،الإشراف وصياغة المفاهيم،الوعي والإقناع،الرؤية الإستراتيجية،والالتزام بتنمية الآخرين والالتزام ببناء المجتمع)ومقارنتها بالممارسات العملية لقادة المدارس الخاصة الأمريكية الهادفة للربح،وقد توصلت النتائج إلي توافر بعض سمات القيادة الخادمة بدرجة ضعيفة كالاستماع للآخرين والتعاطف معهم والاهتمام بأرائهم عند صياغة الرؤية الإستراتيجية،وعدم توافر سمات القيادة الخادمة التالية لدى القائمين على إدارة تلك المدارس: (الإقناع والالتزام ببناء المجتمع والالتزام بتنمية الآخرين).

(٢٣)-دراسة(Cerit,2010):فحصت أثر القيادة الخادمة علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي عينة من المعلمين بإحدى المدارس التركية،وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

(٢٤)-دراسة(Farmer,2009):فحصت أثر المتغيرات الديموجرافية التالية:(العمر،النوع، التخصص المهني،ودرجة الخبرة)علي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة،وقد توصلت النتائج إلي عدم وجود فروق معنوية في التطبيق وفق المتغيرات الديموجرافية محل الدراسة.

(٢٥)-دراسة(Keith,2009):فحصت مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بشركة(TD) الأمريكية وقد توصلت النتائج إلي ارتفاع مستوي التطبيق مقاساً بمؤشرات منها:إهتمام القادة بتطوير وتنمية الزملاء والعاملين والسعي لخدمتهم،إنخفاض معدل دوران العمل،التركيز علي تجاوز توقعات العملاء،الإهتمام بالتدريب والعمل الجماعي،وزيادة ثقة القادة في قدرات تابعيهم).

(٢٦)-دراسة(Fridell, Belcher,and Messner,2009):فحصت مدي وجود فروق معنوية في مستوي تطبيق أربعة أنماط ذات صلة بالقيادة الخادمة وهي :نمط التفكير ورد الفعل اليومي، بناء أسس الاتفاق في الرأي،العلاقات الجيدة،والاهتمام بتقدير الآخرين بالتطبيق علي عينة من

(٢٦٥) مديراً من الذكور و(١٨٠) من الإناث ببعض المدارس العامة الأمريكية، وتوصلت النتائج إلي أن عينة القادة من الإناث هن الأكثر تطبيقاً للأنماط الأربعة قياساً بالقادة من الذكور.

(٢٧)-دراسة(Cerit,2009):فحصت أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت(٥٩٥) من المدرسين بتسع وعشرون(٢٩) مدرسة ابتدائية بمنطقة دوزس بتركيا وتم تطبيق مقياس(Laub,1999) لقياس أبعاد القيادة الخادمة، وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي للمدرسين.

(٢٨)-دراسة(Hill,2008):فحصت أثر القيادة الخادمة على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد توصلت النتائج إلي التطبيق المرتفع لأبعاد القيادة الخادمة ووجود علاقة معنوية بين تطبيق القيادة الخادمة وتحسين الرضا الوظيفي، وفي المقابل، تبين عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

(٢٩)-دراسة(Daubert,2007):فحصت أثر التعقد البيئي على درجة تطبيق أبعاد القيادة الخادمة(الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، والإدارة التنظيمية)، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين المواقف البيئية وأبعاد القيادة الخادمة بإستثناء تصميم الخطط المقنعة وأشارت إلي أن الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة تساهم بدرجة كبيرة في التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة.

(٣٠)-دراسة(Ashington,Sutton,and Field ,2006):استهدفت تحديد أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً وهي:(قيم التعاطف، الكفاءة، الاستقامة، والعامل الشخصي)بالتطبيق علي(١٢٩) قائداً و(٢٨٨) من العاملين بثلاث شركات أمريكية، وتوصلت النتائج إلي أن قيم التعاطف والاستقامة والكفاءة تمثل أكثر العوامل تأثيراً في سمات القيادة الخادمة من وجهة نظر المرؤوسين، وأن الإستقامة هي أكثر العوامل تأثيراً في سمات القيادة الخادمة من وجهة نظر القادة، كما تبين أن القادة الخادمين هم الأكثر انتزاعاً لثقة المرؤوسين مقارنة بغيرهم من القادة ويرجع هذا بصفة أساسية لصفات الكفاءة والاستقامة الموجودة لديهم.

(٢٢١)-الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع للبحث (الارتباط الوظيفي):

يوجز الباحث أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالارتباط الوظيفي، وذلك علي النحو التالي:

(١٢٢١)-الدراسات العربية المتعلقة بالارتباط الوظيفي:

(١)-دراسة (السليطي، وأبو زيد، ٢٠٢٠):بحثت أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بشركة قطر فارما للصناعات الدوائية (دراسة حالة)بالاردن، وقد توصلت النتائج الي وجود تأثير معنوي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الارتباط الوظيفي.

(٢)-دراسة (امام، فهمي، وجعفر، ٢٠١٩):بحثت أثر الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط علي العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي عينة بلغت(٤٨٠) من العاملين في شركات السياحة فئة(أ) بالقاهرة الكبرى، وقد توصلت النتائج الي أن التدوير الوظيفي يؤثر معنوياً علي الإلتزام التنظيمي والإستغراق الوظيفي، وأن الإستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التدوير الوظيفي والإلتزام التنظيمي.



(٣)-دراسة (العودات، ٢٠١٩): بحثت أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة عشوائية من (٣٥٠) موظفاً بمجموعة سامح للاستثمار (سامح مول) بعمان بدولة الأردن، وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى أبعاد أخلاقيات الأعمال وفق الترتيب التالي: (الأمانة، المساءلة، الشفافية، العدالة، والثقة) وارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى سعي العاملين إلى الاستقرار الوظيفي والترقية والحصول على الحوافز.

(٤)-دراسة (مرزوق، السنديوني، والعماري ٢٠١٩): استهدفت تحديد أثر الإستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness علي الإستغراق الوظيفي وذلك بالتطبيق علي عينة بلغت (٣٦٢) من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإستقامة التنظيمية والإستغراق الوظيفي وعدم وجود إختلاف معنوي بين آراء مفردات العينة باختلاف الفئات العمرية حول توافر أبعاد الإستقامة التنظيمية التالية: (التفاؤل، الثقة، الرحمة، والتسامح) بينما يوجد إختلاف معنوي بين آراء مفردات العينة باختلاف الفئات العمرية حول توافر بعد النزاهة.

(٥)-دراسة (المنسي، ٢٠١٨): فحصت أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه علي الارتباط الوظيفي من خلال رأس المال النفسي كمتغيراً وسيطاً بالتطبيق علي عينة بلغت (٣٥٨) مفردة من هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبين الارتباط الوظيفي، وكذلك وجود علاقة معنوية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي.

(٦)-دراسة العولفي والنظاري (٢٠١٨): فحصت أثر جودة حياة العمل علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت (٣٣٠) من العاملين بالمركز الرئيسي للمؤسسة العامة للإتصالات بصنعاء بدولة اليمن وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين جودة حياة العمل وتعزيز إرتباط العاملين بوظائفهم، وعدم وجود تأثير معنوي للمتغيرات التالية: (نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الإرتباط الوظيفي.

(٧)-دراسة (رضوان، ٢٠١٨): بحثت أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الخلاقي، والحكم المتوازن) وبين الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت (٢٤١) من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وقد توصلت النتائج الي وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي وأكدت علي أهمية التماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي وأن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي، يليه المنظور الخلاقي، ثم الوعي الذاتي، وأخيراً الحكم المتوازن.

(٨)-دراسة (عباس، ٢٠١٧): فحصت أثر الثقافة التنظيمية علي الإرتباط الوظيفي دراسة حالة علي عينة بلغت (٥٤) مفردة من العاملين بشركة مصر لتأمينات الحياة بالقاهرة، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والإرتباط الوظيفي ووجود تأثير معنوي لمستوي كفاءة وفعالية الإتصالات الداخلية بالشركة علي الإرتباط الوظيفي.

(٩)-دراسة (خليفة، ٢٠١٧):فحصت أثر عناصر الشفافية الإدارية علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق على عينة بلغت(١٠٥) مفردة ممن يحتلون مناصب إدارية (مدير فرع،نائب مدير، رئيس قسم،ومراقب) بإحدى البنوك التجارية في محافظة أسيوط،وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط موجبة دالة إحصائياً بين عناصرالشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي، وإن أكثر عناصر الشفافية الإدارية تأثيراً في درجة الارتباط الوظيفي هي: شفافية المعلومات،شفافية تقييم الأداء، شفافية القرارات، وأخيراً شفافية اللوائح والتشريعات.

(١٠)-دراسة حداد (٢٠١٧):فحصت أثر إدارة المواهب علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بخدمة النقل بدولة الأردن وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب علي أبعاد الإرتباط الوظيفي(الحيوية الوظيفية،التفاني الوظيفي،والإستغراق الوظيفي).

(١١)-دراسة النجار(٢٠١٧):فحصت أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية(ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية،خصائص الوظيفة،جماعة العمل،أسلوب الرئيس في الإشراف،والمشاركة في إتخاذ القرارات)علي أبعاد الإرتباط الوظيفي(الحماس،التفاني، والإنهماك في العمل) بالتطبيق علي عينة بلغت(٣١٣) من العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية،وقد توصلت النتائج إلي إنخفاض مستوي جودة الحياة الوظيفية ومستوي الإرتباط الوظيفي،ووجود علاقة ارتباط معنوي لجودة الحياة الوظيفية علي مستوي الإرتباط الوظيفي، ووجود فروق معنوية في مستوي الإرتباط الوظيفي للعاملين وفق متغير العمر بينما لا توجد فروق معنوية وفق متغيري النوع والحالة الاجتماعية.

(١٢)-دراسة (عبدالوهاب وأخرون،٢٠١٧):فحصت الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والإستغراق الوظيفي بالتطبيق على عينة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ،وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير مباشر وإيجابي للمناخ النفسي على رأس المال النفسي والإستغراق الوظيفي،ووجود تأثير إيجابي لرأس المال النفسي على الإستغراق الوظيفي.

(١٣)-دراسة (شعراوي، ٢٠١٧):فحصت الدور الوسيط للإرتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي بالتطبيق على عينة بلغت(٤٥٠)مفردة من العاملين بالبنوك المتخصصة العامة المصرية(التعمير والإسكان،الزراعي المصري،التنمية الصناعية،والعمال المصري)وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي ووجود علاقة معنوية سلبية أقل من المتوسطة بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي وكذا وجود علاقة معنوية سلبية أقل من المتوسطة بين الإرتباط الوظيفي وسلوك الصمت التنظيمي.

(١٤)-دراسة (حمد،ودهايع،٢٠١٦):فحصت أثر الإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بالمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي.

(١٥)-دراسة (حسن،الشربيني،وزيدان،٢٠١٦):فحصت أثر ضغوط العمل علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت(٣٢٢) مفردة من العاملين بهيئة ميناء دمياط،وتوصلت نتائج



الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط معنوية لأبعاد ضغوط العمل وأبعاد الإرتباط الوظيفي، وعدم وجود فروق معنوية في آراء العاملين نحو أبعاد ضغوط العمل وأبعاد الإرتباط الوظيفي.

(١٦)-دراسة (سليم، ٢٠١٥): فحصت أثر التميز التنظيمي علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت (٤٤٠) من العاملين في مستشفيات (٥٧٣٥٧، مجدي يعقوب، وأبو الريش)، وتوصلت النتائج إلي إرتفاع مستوي تطبيق أبعاد التميز التنظيمي والإرتباط الوظيفي ووجود علاقة معنوية بين التميز التنظيمي والإرتباط الوظيفي، وكذا وجود فروق معنوية في تقديرات المبحوثين لأبعاد الإرتباط الوظيفي ترجع لخصائصهم الديموجرافية (السن، النوع، ونوع المنظمة) وعدم وجود فروق معنوية في تقديرات المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي ترجع لذات الخصائص الديموجرافية.

(١٧)-دراسة حسن (٢٠١٤): إستهدفت وضع إطار مقترح لتعزيز الإرتباط الوظيفي بهدف تحسين الخدمة بالتطبيق علي عينة من العاملين في قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة وقدمت الدراسة نموذج مقترح لتحسين مستوي الإرتباط الوظيفي.

(١٨)-دراسة مرزوق (٢٠١٣): إستهدفت تحديد أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي على الإرتباط الوظيفي.

(١٩)-دراسة الحسنى (٢٠١٣): فحصت أثر أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة أو الاسترجاع) على الإستغراق الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت (٥٢) من العاملين بكلية الإدارة والإقتصاد وكلية التربية الرياضية بجامعة المثنى بالعراق، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية ومعنوية بين رأس المال النفسي والإستغراق الوظيفي للعاملين.

(٢٠)-دراسة نصار (٢٠١٣): فحصت أثر أبعاد جودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي.

(٢١)-دراسة العنقري، والمغربي (٢٠١٢): فحصت أثر الأنماط القيادية علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة علي الإرتباط الوظيفي.

(٢٢)-دراسة المغربي (٢٠١٢): فحصت أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (الإبداع والابتكار، الاهتمام بمراحل العمل، جماعية العمل وروح الفريق، القدرة علي التكيف، والتوجه المستقبلي) علي أبعاد الإرتباط الوظيفي (الحيوية الوظيفية والتفاني الوظيفي والإنهماك في العمل) بالتطبيق علي عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإرتباط الوظيفي.

(٢٣)-دراسة (السلنتي، ٢٠١٠): فحصت أثر العدالة التنظيمية علي الإرتباط بالوظيفة بالتطبيق علي عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وتوصلت النتائج إلي وجود فروق معنوية بين آراء المبحوثين بشأن درجة تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الإرتباط الوظيفي، وإختلاف تأثير العدالة التنظيمية علي الإرتباط الوظيفي بإختلاف المنظمات محل الدراسة.

(٢٤)-دراسة (المغربي، ٢٠٠٤): بحثت تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بالتطبيق علي عينة من الإداريين، والأطباء، والفنيين، وتوصلت النتائج إلي عدم وجود إختلاف معنوي بين فئات المبحوثين نحو مستوى الإستغراق الوظيفي.

(٢٥)-دراسة (عريشة، ١٩٩٥): استهدفت تحديد أثر الاستغراق الوظيفي والخصائص الفردية الرضا الوظيفي علي جهد الأفراد في العمل بالتطبيق علي عينة بلغت (٦٣٩) مفردة من العاملين في سبع شركات حكومية مصرية تمارس أنشطة متنوعة، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمتغيرات المتصلة بالوظيفة بدرجة أكبر علي الاستغراق الوظيفي وذلك مقارنة بالخصائص الفردية، وأن أثر الرضا عن المكافآت الخارجية يزيد علي ضعف أثر الرضا عن المكافآت الذاتية علي الاستغراق الوظيفي، ووجود تأثير معنوي للمكافآت الخارجية والذاتية علي قوة العلاقة بين الرضا عن المكافآت والاستغراق الوظيفي.

(٢٠٢١)-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإرتباط الوظيفي:

(١)-دراسة (Wen et al.,2019): بحثت النتائج التنظيمية Organizational results للإرتباط الوظيفي، وتوصلت إلي تعدد تلك النتائج، ومنها: السلوك الابتكاري Innovative behavior، التفاؤل في مكان العمل Workplace optimism، الإحتفاظ بالعاملين Employee's retention، وخفض معدل دوران العاملين (ورد في: العودات ٢٠١٩، ص ٦٤).

(٢)-دراسة (Wei.et al,2018): فحصت أثر الإرتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين ببعض المؤسسات بمدينة شنغهاي بالصين، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة علي الأداء الوظيفي، وإن الإرتباط الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.

(٣)-دراسة (Li,2018): فحصت أثر نمط القيادة التحويلية علي الإرتباط الوظيفي من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط بالتطبيق علي عينة من العاملين بثلاث شركات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالصين، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية علي الإرتباط الوظيفي، وإن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفي.

(٤)-دراسة (Gupta&Shaheen,2017): استهدفت تحديد أثر رأس المال النفسي للعاملين كمتغير وسيط علي العلاقة بين الإرتباط الوظيفي ونية ترك العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن رأس المال النفسي للعاملين يتوسط العلاقة بين الإرتباط الوظيفي ونية ترك العمل.

(٥)-دراسة (Li.et.al,2017): فحصت العلاقة بين نمط الشخصية والإرتباط الوظيفي والرضا الوظيفي بالتطبيق علي عينة من المدرسين بالمدارس الابتدائية بالصين، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط الشخصية الإستباقية والإرتباط الوظيفي والرضا الوظيفي.

(٦)- دراسة (Lu.et al,2016): استهدفت تحديد أثر رأس المال النفسي للعاملين كمتغير وسيط علي العلاقة بين الإرتباط الوظيفي ونية ترك العمل بالتطبيق علي عينة من العاملين بقطاع الفنادق في أمريكا الشمالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن رأس المال النفسي للعاملين يتوسط العلاقة بين الإرتباط الوظيفي ونية ترك العمل.



- (٧)-دراسة (Harju.etal,2016):فحصت أثر سلوكيات صياغة الوظائف:(زيادة موارد العمل الهيكلية والإجتماعية،وتزايد التحديات)علي الارتباط الوظيفي ،وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية معنوية بين سلوكيات صياغة الوظائف والارتباط الوظيفي.
- (٨)-دراسة (De Beer.et al,2016):بحثت العلاقة بين سلوكيات صياغة الوظائف والارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بصناعة إلتعدين بجنوب أفريقيا، وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية معنوية بين متغيرات الدراسة.
- (٩)-دراسة(Pallavi&Patrick,2015):فحصت أثر المتغيرات الديموجرافية (العمر والنوع)علي الارتباط الوظيفي،وتوصلت النتائج إلي إرتفاع مستوي الارتباط الوظيفي للعاملين الأقل عمراً قياساً بالفئات الأكبر، وإرتفاع مستوي الارتباط الوظيفي لفئة الإناث مقارنة بالذكور.
- (١٠)-دراسة(Salem and Jarad,2015):فحصت أثر جودة حياة العمل علي الارتباط الوظيفي،وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- (١١)-دراسة(Chughtai,2014)فحصت أثر القيادة الأخلاقية علي الارتباط الوظيفي والإجهد العاطفي واطهرت النتائج أن تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية قد ساهم في زيادة مستوي الارتباط الوظيفي للعاملين وخفض مستوي الإجهد العاطفي لهم.
- (١٢)-دراسة(Sulea,et.al,2013):بحثت أثر الإثراء الوظيفي وتنوع العمل علي الارتباط الوظيفي،وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة.
- (١٣)-دراسة(Raymond&Mjoli,2013):بحثت أثر الرضا الوظيفي والإستغراق الوظيفي علي الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي عينة من العاملين بمصانع شركة مرسيدس بشرق لندن وجنوب أفريقيا،وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة إرتباط معنوية بين متغيرات الدراسة.
- (١٤)-دراسة(Kong,2012):بحثت أثر التمكين علي الإستغراق الوظيفي،وقد توصلت النتائج إلي مساهمة التمكين في تحسين مستوى الإستغراق وتشجيع الإقتراحات الإبداعية،وتطوير المهارات وإلغاء الممارسات المتقادمة.
- (١٥)-دراسة(Mohsan,2011):بحثت أثر الارتباط الوظيفي علي سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بالقطاع المصرفي في باكستان،وتوصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الارتباط الوظيفي وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأن كان تأثير الارتباط الوظيفي علي سلوك المواطنة التنظيمية أقوى من تأثيره علي الأداء الوظيفي للعاملين.
- (١٦)-دراسة(Albdour, and Alterawneh,2011):بحثت أثر الارتباط الوظيفي علي أبعاد الإلتزام التنظيمي(الإلتزام العاطفي،الإلتزام المستمر،والإلتزام المعياري)بالتطبيق علي عينة من موظفي الخطوط الأمامية بالقطاع المصرفي الأردني،وقد توصلت النتائج إلي أن الموظفين الأكثر إرتباطاً بوظائفهم لديهم مستوى مرتفع من الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري.
- (١٧)-دراسة(Slatten&Mchmoetoglu,2011):بحثت أثر السلوك الإبتكاري للعاملين علي الارتباط الوظيفي وتوصلت نتائج دراسة إلي وجود علاقة معنوية بينهما.

(١٨)-دراسة (Chernbin,2011):بحثت أثر الدعم التنظيمي المدرك علي الإستغراق الوظيفي بالتطبيق علي عينة من العاملين بالشركات الأمريكية غير الهادفة للربح ،وتوصلت النتائج إلى وجود إرتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والإستغراق الوظيفي،وعدم وجود فروق معنوية بين أراء المبحوثين وفق متغيري النوع والعمر بينما توجد فروق معنوية بين أفراد العينة وفق مستوى التعليم وسنوات الخبرة.

(١٩)-دراسة(Uludag.,et al,2010):فحصت أثر الاحتراق الوظيفي على الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي عينة بلغت(٤٢٠)من العاملين بإحدى الجامعات بشمال قبرص،وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط معنوية وسلبية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والارتباط الوظيفي.

(٢٠)-دراسة(Lepine et.al.,2010): فحصت أثر الارتباط الوظيفي على الأداء الوظيفي بالتطبيق علي عينة من رجال الإطفاء،وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي.

(٢١)-دراسة(Reberson and Strickland,2010):فحصت أثر القيادة الكاريزمية علي الارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي عينة من المديرين بالإدارتين العليا والوسطى بشركات الطلاء الأمريكية،وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة الكاريزمية والارتباط الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٢٢)-دراسة (Coetzee&Villiers,2010):بحثت أثر ضغوط العمل علي الارتباط الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوية سلبى لضغوط العمل علي الارتباط الوظيفي.

(٢٣)-دراسة (Lin,2010):بحثت العلاقة بين الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية،وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية علي مستوى الارتباط الوظيفي ووجود تأثير معنوي للارتباط الوظيفي علي مستوى الرضا الوظيفي.

(٢٤)-دراسة (Uygur& Kilic,2009):فحصت أثر الالتزام التنظيمي علي الاستغراق الوظيفي بالتطبيق علي عينة عشوائية من العاملين في الجهاز المركزي لوزارة الصحة التركية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

(٢٥)-دراسة (Thayer,2008):إستهدفت تحديد أثر المناخ النفسي على إرتباط الموظف بعمله وسلوك المواطنة التنظيمية ،وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المناخ النفسي الصحي والإرتباط الوظيفي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

(٢٦)-دراسة (Kular,et.al,2008):بحثت أثر الارتباط الوظيفي علي الأداء الوظيفي وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للارتباط الوظيفي علي مستوى الأداء الوظيفي وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

(٢٧)-دراسة (Saks,2006):بحثت مخرجات ونتائج الارتباط الوظيفي وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين الارتباط الوظيفي ومتغيرات تنظيمية عديدة ومنها الالتزام التنظيمي.

(٢٨)-دراسة(Greenberg&Arakawa,2006):بحثت أثر القيادة علي الارتباط الوظيفي،وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين أنماط القيادة الفعالة والارتباط الوظيفي.



(٢٩)-دراسة (Chiu,2005): بحثت أثر المناخ التنظيمي علي الإستغراق الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بينهما فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما كانوا أكثر إستغراقاً في وظائفهم.

(٣٠)-دراسة (Schaufeli.&Bakker,2004): بحثت أثر نوايا ترك العمل علي الارتباط الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير سلبي لنوايا ترك العمل علي الارتباط الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

بفحص نتائج الدراسات السابقة يمكن إستنتاج مايلي:

(١)- أهمية تقييم مستوي تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمنظمات المختلفة حيث يعتبر من أهم أنماط القيادة في الآونة الأخيرة ويؤكد ذلك تعدد الدراسات المتعلقة به وتباين أهداف نتائج تلك الدراسات ومجالات التطبيق وتفاوت تأثيره كمتغير مستقل علي المتغيرات التابعة المختلفة.

(٢)-تعدد أبعاد نمط القيادة الخادمة كأساليب وأدوات للقياس والتقييم، ولقد تبين جلياً أن مقياس (Barbuto, Jand Wheeler, D.,2006, pp300-26) المستخدم في البحث الحالي يُعد الأكثر تطبيقاً حيث ثبت صدقه وثباته بالعديد من الدراسات المختلفة. (٣)-أهمية تقييم الارتباط الوظيفي حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة علي تأثيره الإيجابي نحو تعزيز النتائج والمخرجات التنظيمية المختلفة. (٤)-عدم وجود دراسة مصرية فحصت بالدراسة والتحليل أثر القيادة الخادمة علي الارتباط الوظيفي، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي ويعزز من أهميته وذلك بالتطبيق علي الحيز الجغرافي للبحث (قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية) بمحافظة المنيا.

نتائج الدراسة الإستطلاعية:

لقد قام الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة بإجراء الدراسة الإستطلاعية-والتي تُعد من أنواع البحوث الإستكشافية-لقطاع المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنيا وقطاع المستشفيات الجامعية التابعة لجامعة المنيا والمقابلات المهيكلة لعينة بلغت خمسون (٥٠) مفردة من العاملين بالقطاعين بهدف تحديد مدى تطبيق المديرين والمسؤولين بتلك المستشفيات لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين بها، وكذا لتحديد مدى ارتباط هؤلاء العاملين بوظائفهم، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية أثناء التردد على تلك المستشفيات أثناء الدراسة الإستطلاعية، حيث تم إستقصاء العاملين لمحتويات قائمة الإستقصاء للتعرف علي آرائهم نحو متغيرات الدراسة وذلك خلال شهر مايو من عام ٢٠٢١، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية المؤشرات التالية:

(١)-إنخفاض مستوى ممارسة المديرين والمسؤولين بالمستشفيات محل البحث لعناصر أبعاد القيادة الخادمة، وبصفة خاصة في المستشفيات الحكومية، وهي:

(١|١)-البُعد الأول (الإيثار): لا يضع القائد إهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته، ولا يقوم القائد بالتضحية بمنافعه أو إهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه. (٢|١)-البُعد الثاني (الإحتواء العاطفي): لا يعتبر القائد الشخص الذي يفضل المرؤوس اللجوء إليه عندما يصيبه شئ غير سار، لا يعتبر القائد هو الأفضل لمساعدته ودعمه لتابعيه في الموضوعات المختلفة، ولا يعتبر

القائد موهوباً في مساعدته لتابعيه في تجاوز الصعاب أو في تغيير مشاعرهم تجاه الموضوعات الصعبة. (٣|١)- البُعد الثالث(الحكمة):ضعف مستوي الإستعداد والتأهب والتوقع للقائد لعواقب القرارات،و،ضعف مستوي الوعي والتواصل للقائد مع العاملين بشأن ما سوف يحدث في المستقبل. (٤|١)- البُعد الرابع(تصميم الخطط المقنعة):ضعف مستوي توفير القائد لتابعيه الأسباب الكاملة للقيام بأعمال معينة،عدم تشجيع القائد لتابعيه لتحقيق أهداف وأحلام كبرى للمستشفى،وضعف الحجج القوية لإقناع القائد لتابعيه لأداء عمل معين.

(٥|١)- البُعد الخامس(الإدارة التنظيمية):ضعف مستوي ممارسة القائد للدور الأخلاقي نحو المجتمع،غياب التشجيع والتحفيز من القائد لتابعيه تجاه المجتمع في مكان العمل،وضعف مستوي إعداد القائد لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل.

(٢)- إن قطاع المستشفيات الحكومية يعاني من أوجه ضعف وقصور في مستوي عناصر أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين وذلك قياساً بالمستوي المرتفع نسبياً لتلك العناصر بالمستشفيات الجامعية،وبصفة خاصة العناصر التالية:(١|٢)- البُعد الأول(الحماس للعمل):لا أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل،أشعر بأن طاقتي محدودة في عملي،ضعف مستوي المثابرة في العمل،لايمكنني الاستمرار في عملي لساعات طويلة،وضعف مستوي المرونة في العمل.(٢|٢)- البُعد الثاني (التفاني في العمل:لاتساعدني وظيفتي علي إظهار كل طاقاتي،لاتمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي، وضعف مستوي الحماس في العمل.(٣|٢)- البُعد الثالث(الإنهماك في العمل):لا أشعر بمرور الوقت عند أداء عملي،لا أركز في عملي فقط وقد انشغل بأشياء أخرى،من الصعب فصل نفسي عن وظيفتي،لا أشعر بالاستغراق الشديد في عملي،ولا أشعر بسعادة عند زيادة عبء العمل.

(٣|١)- مشكلة البحث والتساؤلات:Research Problem and Questions

يُعد قطاع المستشفيات الحكومية من القطاعات الصحية الهامة في مصر فقد بلغت مساهمة الإنفاق الحكومي علي الرعاية الصحية(٢,١٥) كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي(٥,٦٤) لعام ٢٠١٦|٢٠١٧، كما بلغ عدد هذه المستشفيات(٦٠٠) مستشفى وبنسبة(٣٠,٨%) من إجمالي عدد المستشفيات البالغة(١٩٥٠) مستشفى(عبد الوهاب،٢٠١٧)، ويُعد أيضاً قطاع المستشفيات الجامعية التابع لجامعة المنيا من القطاعات الصحية الهامة والذي يستهدف تقديم العلم التطبيقي والبحثي لطلاب كلية الطب بالجامعة ومساعدة مستشفيات وزارة الصحة في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين حيث يبلغ عدد المترددين علي العيادات الخارجية بها نحو (٢٣٢٨٤٦) مريضاً سنوياً، كما يبلغ عدد المترددين علي الأقسام الداخلية أكثر من (٣٠١٧٣) مريضاً سنوياً، ووفق الإحصائيات الصادرة عن مركز المعلومات والإحصاء الطبي بمستشفى المنيا الجامعي فقد بلغ عدد العاملين بالمستشفيات الجامعية التابعة لجامعة المنيا(٢٢٧٢) موظفاً،(عدا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم).

(<https://www.minia.edu.eg,smod.com.logspot.com>).

ومن ناحية أخرى، لقد نال مفهوم الإرتباط الوظيفي Job Engagement Concept إهتماماً ملحوظاً من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك إلى حاجة المستشفيات الماسة إلى عاملين متميزين لديهم ولاء شخصي لها وإرتباط نفسي بها والتوحد معها، ويعتبر الارتباط الوظيفي مصطلح حديث نسبياً، ويُعد(Kahn,1990) من أوائل



الباحثين الذين أشاروا إليه وعرفه بأنه الارتباط الشخصي (Personal Engagement) للعامل بوظيفته وإنخراطه بها جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء مهامه، وعرف عدم الارتباط الشخصي Personal Disengagement للعامل بالانسحاب الجسدي والذهني والعاطفي أثناء أداء مهامه الوظيفية، حيث يتسم الموظف المرتبط بوظيفته بإندماجه في العمل وأداء أنشطة إضافية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك وفق مبدأ الشراكة حيث يتصرف كشريك ومالك من ملاك المنظمة.

(Schaufeli&Bakker2002,Kular,2008,Bakker, Gonzalez et .al,2014)

ويري الباحث أن الارتباط الوظيفي يعد نتيجة أو حصيلة العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين بها ودالة الإسهامات والمنافع الفعلية والمتوقعة ووسيلة للتبادل والمقايضة، وبالتالي يزيد مستوى الارتباط الوظيفي مع زيادة المصالح التبادلية بين الطرفين، ويشير ذلك إلى أهمية تفعيل النظم المعززة للارتباط الوظيفي، ومن أهمها أنماط القيادة الفعالة، ولقد أكدت نتائج دراسات عديدة علي أن نمط القيادة الخادمة يُعد الأكثر فعالية ويعزو ذلك إلي تميز القائد الخادم بعدة سمات إيجابية قياساً بالأنماط الأخرى من القيادة، ومن أهمها: الإحتواء العاطفي للعاملين، الإيثار، الوعي المهني والرؤية الإستراتيجية، التواضع، خدمة العاملين، الصدق، التسامح، الكفاءة، الاستقامة، الثقة، الإنصات، موهبة الإقناع، وتعزيز الإحساس بالإنتماء (eg;Smith, 2005, p.6, Spears,2005,p.4,Susan & Janaki,2005,p44,Dennis and Bocarnea, 2005, Liden.,et.al, 2008, p162, Bunch, 2013,p 41)

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن ضعف مستوى تطبيق المديرين والمسؤولين لأبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للدراسة ربما يؤدي إلي إنخفاض مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بتلك المستشفيات، وهو ما يشير إلي وجود تأثير محتمل للقيادة الخادمة (المتغير المستقل) علي مستوى الارتباط الوظيفي (المتغير التابع)، وبالتالي يمكن تحديد المشكلة العامة للبحث في محاولة الإجابة على التساؤل التالي: ما هي درجة تأثير القيادة الخادمة علي مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة؟. هذا ويمكن بلورة مشكلة البحث وتشخيص كافة أبعادها الفرعية في شكل مجموعة من التساؤلات، والتي يسعى البحث للإجابة عليها، وذلك علي النحو التالي:

(١)- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية)؟.

(٢)- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية)؟.

(٣)- هل يوجد تأثير معنوي دال احصائياً لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة علي درجة الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث؟.

(٤)- هل تتساوي الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة وفق إستجابات العاملين بالمستشفيات موضع البحث؟.

(٥)- ماهي التوصيات المقترحة والهادفة نحو التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة وتحسين مستوي الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات موضع البحث؟.

(٤|١)- أهداف البحث Research Objectives: تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- (١)- تقييم مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للبحث.
- (٢)- تقييم مستوي تطبيق أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل للبحث.
- (٣)- تحديد مدي تأثير أبعاد القيادة الخادمة علي درجة الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث.
- (٤)- تحديد مستوي الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث.
- (٥)- إقتراح مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق بالمستشفيات محل البحث والتي تستهدف التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة وتحسين مستوي الإرتباط الوظيفي للعاملين.

(٥|١)- فروض البحث Research Hypotheses:

وفق نتائج الدراسة الإستطلاعية والملاحظة الشخصية للباحث لمستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة والإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث بالإضافة الي نتائج الدراسات السابقة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث، تم صياغة فروض البحث وذلك كما يلي:

(١)- الفرض الأول: تم صياغة الفرض الأول علي النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

(٢)- الفرض الثاني: تم صياغة الفرض الثاني علي النحو التالي:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية)".

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١|٢)- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الأول (الحماس للعمل) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

(٢|٢)- "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الثاني (النفاني في العمل) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".



(٣|٢)- "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الثالث (الإهماك في العمل) من أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

(٣)-الفرض الثالث: تم صياغة الفرض الثالث علي النحو التالي:

" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث".

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد الحماس للعمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث".

(٢|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد التفاني في العمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث".

(٣|٣)- " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد الإهماك في العمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث".

(٦|١) - أهمية البحث Importance of the Research

يستمد هذا البحث أهميته من المبررات والإعتبرات العلمية والتطبيقية (العملية) التالية:

(١)- الأهمية العلمية:

(١)-التأصيل النظري لموضوع البحث حيث تتصاعد أهمية قضية تحسين مستوي الارتباط الوظيفي للعاملين بالقطاعات محل البحث- نظراً لتأثيره الإيجابي علي تعزيز النتائج والمخرجات التنظيمية المختلفة- وذلك من خلال التطبيق الفعال لنمط هام من أنماط القيادة الفعالة وهو نمط القيادة الخادمة. (٢)-لقد أظهر المسح المكتبي للباحث عدم وجود بحث تناول أثر القيادة الخادمة علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي القطاعين محل البحث بمحافظة المنيا ، وبالتالي يُعد هذا الجهد إضافة بحثية متواضعة.

(٢)- الأهمية التطبيقية(العملية):

(١)-يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاعي المستشفيات الحكومية والجامعية محل البحث حيث يُعدا من القطاعات الحيوية علي المستوي القومي خاصة مع معاناة الدول المختلفة من ظهور فيروس كورونا "CORONAVIRUS" المستجد (COVID-19)، وتزايد الجهود الملموسة من جانب المسؤولين المختصين بالدولة لتصحيح مسار القطاع الصحي وإطلاق مبادرات قومية تستهدف الكشف والتحليل المبكر لبعض الأمراض ومنها حملة (١٠٠) مليون صحة(الحملة القومية للقضاء علي فيروس C والامراض غير السارية).

(٢)-تساهم نتائج الدراسة التطبيقية لهذا البحث في إمداد المسؤولين بالمستشفيات محل البحث بخطة عمل مقترحة لتحسين مستوي تطبيق عناصر أبعاد القيادة الخادمة(المتغير المستقل) وكذا تحسين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين(المتغير التابع) بتلك المستشفيات.

(٧/١)-منهج البحث Research Methodology:

يعتمد هذا البحث علي تطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث يستهدف المنهج الوصفي Descriptive Approach التنظير للدراسات اللازمة للتأصيل النظري لمتغيرات البحث (القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي)، بينما يستهدف المنهج التحليلي Analytical Approach إستنباط وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء إختبار مدي صحة فروض البحث، واقتراح التوصيات اللازمة للتطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة وكذا أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث.

(٨/١)- متغيرات البحث: لإختبار مدي صحة فروض البحث، فقد تم تحديد المتغيرات التالية:

(١)- المتغير المستقل (القيادة الخادمة). (٢)- المتغير التابع (الإرتباط الوظيفي).

(٩/١)- حدود البحث Research Limitations:

(١)- إقتصرت الدراسة الميدانية للبحث علي قطاعي المستشفيات الجامعية والحكومية والكائنة بمحافظة المنيا دون غيرها من المحافظات الأخرى حيث لم ينل هذا الحيز الجغرافي الإهتمام الكافي من الباحثين إضافة إلي حدود وإمكانات الباحث المادية والوقئية.

(٢)- إن الدراسة الميدانية للبحث قد تمت في فترة زمنية محددة خلال أيام العمل الرسمي (من ١٦ مايو ٢٠٢١ إلي ١٤ يوليو ٢٠٢١) بقطاعي المستشفيات محل البحث وذلك بالتطبيق على عينة المبحوثين، وبالتالي فإنه لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على الفئات الأخرى وذلك وفق منظور الصحة الخارجية.

(١٠/١)- مجتمع وعينة البحث Population and sample of Research

(١/١٠/١)-مجتمع البحث: يتكون من جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر بها الخاصية موضع الدراسة (بازرعة، ١٩٨٩، ص ١٦٧) ويتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين بالمستشفيات الجامعية التابعة لجامعة المنيا، وأيضاً جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنيا.

(٢/١٠/١)-حجم عينة البحث Sample size: نظراً لصعوبة القيام بالحصص الشامل والتغطية الكاملة لجميع المستشفيات الممثلة لمجتمع البحث، وذلك نتيجة لإنتشارها جغرافياً ولكبر حجم العاملين بها والتي يتم إستيفاء قائمة الاستقصاء منهم، وأيضاً لإعتبارات الوقت والتكلفة، لذلك لجأ الباحث إلي إستخدام أسلوب العينات، ولقد تم تحديد نوعين من العينات، وهما:

(١/٢/١٠/١)- عينة المستشفيات الخاضعة للبحث:

(١/١/٢/١٠/١)- حجم عينة المستشفيات الحكومية الخاضعة للبحث:

لقد إقتصرت البحث علي المستشفيات المركزية (العامة) بالمراكز الرئيسية التابعة لمحافظة المنيا، وقد تم حصر هذه المستشفيات من واقع سجلات مديرية الصحة بمحافظة المنيا (سجلات مديرية الشؤون الصحية، الإدارة المركزية لمستشفيات مديرية الصحة بمحافظة المنيا، التنظيم والإدارة، يونيو ٢٠٢١) وهذه المستشفيات هي:



(١)-مستشفى المنيا العام.(٢)-مستشفى أبو قرقاص المركزي.(٣)-مستشفى ملوي العام.

(٤)-مستشفى سمالوط العام.(٥)-مستشفى مطاي العام.(٦)-مستشفى بني مزار العام.

(٧)-مستشفى مغاغة العام.(٨)-مستشفى العدو المركزي.

(٢٠١١/٢٠١١)- حجم عينة المستشفيات الجامعية الخاضعة للبحث:

لقد تضمنت هذه العينة ست (٦) مستشفيات جامعية تابعة لجامعة المنيا وهي:

(١)-مستشفى المنيا الجامعي(المستشفى الرئيسي).(٢)-المستشفى التخصصي الجامعي.

(٣)-مستشفى الاستقبال والطوارئ.(٤)-مستشفى القلب والصدر الجامعي.

(٥)-مستشفى الكبد والجهاز الهضمي.(٦)-مستشفى الكلي والمسالك البولية الجامعي.

(٣/١٠/١١)-نوع وحجم عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل إعداد الدراسة الميدانية:

يمكن تحديد نوع وحجم عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل إعداد الدراسة الميدانية علي النحو التالي:

(١/١٣/١٠/١١)-المرحلة الأولى من مراحل إعداد الدراسة الميدانية: لقد تم تطبيق عينة المساحة متعددة المراحل Multi-stage area sample لتحديد مناطق تركيز المستشفيات محل البحث.

(٢/٣/١٠/١١)-المرحلة الثانية من مراحل إعداد الدراسة الميدانية: (تحديد نوع العينة المناسب لخصائص المبحوثين(عينة البحث):لقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية وجود تباين بين العاملين بالقطاعات محل البحث من حيث المتغيرات الديموجرافية ولذلك فقد تم تطبيق أسلوب العينة الطبقية العشوائية Stratified random sample حيث يعد النوع الملائم من أنواع العينات واللازم للتوصيف الإحصائي لعينة البحث.

(٣/٣/١٠/١١)- المرحلة الثالثة من مراحل إعداد الدراسة الميدانية:(تحديد حجم عينة العاملين بالمستشفيات محل البحث): لقد إقتصرت عينة البحث علي فئتين من العاملين بالمستشفيات محل البحث، وهما: فئة هيئة التمريض، وفئة الوظائف الإدارية:(أقسام الإستقبال، شئون العاملين، الحسابات، والعهد والمخازن)، ولقد بلغ عدد العاملين بالمستشفيات التابعة لجامعة المنيا (٢٢٧٢) موظفًا. (<https://www.minia.edu.eg,smod.com.logspot.com>)، بينما بلغ عدد العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنيا (٥٣٧٨) موظفًا(سجلات مديرية الشئون الصحية، الإدارة المركزية لمستشفيات مديرية الصحة بمحافظة المنيا، التنظيم والإدارة، يونيو ٢٠٢١)، ولقد تم إستبعاد فئتين هما: فئة الأطباء، وفئة الفنيين(فنيو الأشعة، المعامل، التغذية، والأجهزة الطبية) لعدم التعاون الكافي مع الباحث من جانب تلك الفئتين، ولقد حدد الباحث حجم عينة العاملين وذلك بتطبيق معادلة الخطأ المعياري التالية (بازرعة، ١٩٨٩، ص ٢٤٩) :

$$ع \% = \frac{ح \times ل}{ن}$$

حيث أن ع % (الخطأ المعياري) وتم حسابه بقسمة حدود الخطأ المسموح به $\pm 5\%$ علي ١.٩٦ والتي تشير إلي درجة ثقة مقدارها (٩٥%).

ح: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضع الدراسة، وتم افتراضها (٥٠%) حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن عندما تكون ح = ٠.٥٠، وبالتالي تكون قيمة ل = ٠.٥٠ (المتتم الحسابي لقيمة ح حيث ح + ل = ١) وعلي ذلك يكون حجم عينة البحث:

$$= (5\%) \frac{0.50 \times 0.50}{n}$$

$$0.00062500 = \frac{0.25}{n} = 400 \text{ مفردة.}$$

ومن المعادلة السابقة يتبين ان حجم عينة البحث (٤٠٠) مفردة ولقد قام الباحث بتوزيع الحجم الكلي لتلك العينة بالتساوي علي قطاعي التطبيق محل البحث (قطاع المستشفيات الحكومية/قطاع المستشفيات الجامعية) -أي بنسبة (٥٠%) لكل قطاع- وذلك لضمان موضوعية النتائج علي أن يتم توزيع مفردات عينة البحث علي مجتمع البحث بكل قطاع بتطبيق طريقة التوزيع المتناسب والتي تأخذ في الاعتبار نسبة إجمالي عدد كل فئة من فئات العاملين (فئة التمريض وفئة الاداريين) بكل مستشفى الي إجمالي عدد فئات العاملين بالمستشفيات التابعة لكل قطاع.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث علي علي مجتمع البحث بالمستشفيات محل البحث وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم (١)- توزيع حجم عينة البحث علي مجتمع البحث بالمستشفيات محل البحث.

قطاع الحكومية.	المستشفيات	عدد العاملين	عدد فئة التمريض	حجم العينة	عدد فئة الوظائف الادارية	حجم العينة	إجمالي حجم العينة
(١)- المنيا العام.	٧٣٦	٤٦١	١٧	٢٧٥	١٠	٢٧	
(٢)- أبو قرقاص المركزي.	٦٨٢	٤٩٣	١٨	١٨٩	٧	٢٥	
(٣)- ملوي العام.	٦٧٥	٤٥٩	١٧	٢١٦	٨	٢٥	
(٤)- شمالوط العام.	٦٦٤	٤٥٢	١٧	٢١٢	٨	٢٥	
(٥)- مطاي العام.	٦٥٩	٤٤٨	١٧	٢١١	٨	٢٥	



قطاع المستشفيات الحكومية.	عدد العاملين	عدد فئة التمريض	حجم العينة	عدد فئة الوظائف الادارية	حجم العينة	إجمالي حجم العينة
(٦)- بني مزار العام.	٦٤٨	٤٣٩	١٦	٢٠٩	٨	٢٤
(٧)- مغاغة العام.	٦٧٣	٤٥٧	١٧	٢١٦	٨	٢٥
(٨)- العدو المركزي.	٦٤١	٤٣٤	١٦	٢٠٧	٨	٢٤
الإجمالي	٥٣٧٨	٣٦٤٣	١٣٥	١٧٣٥	٦٥	٢٠٠
قطاع المستشفيات الجامعية.	عدد العاملين	عدد فئة التمريض	حجم العينة	عدد الوظائف الادارية	حجم العينة	إجمالي حجم العينة
(١)- المنيا الجامعي.	٤٨٥	٣١٤	٢٨	١٧١	١٥	٤٣
(٢)- التخصصي الجامعي.	٣٢٦	٢٢٠	١٩	١٠٦	٩	٢٨
(٣)- الاستقبال والطوارئ.	٢٨٧	١٩٢	١٧	٩٥	٨	٢٥
(٤)- القلب الجامعي	٣٣٤	٢٢٦	٢٠	١٠٨	١٠	٣٠
(٥)- الكبد الهضمي.	٤١٨	٢٧٥	٢٤	١٤٣	١٣	٣٧
(٦)- الكلي البولية.	٤٢٢	٢٨٠	٢٥	١٤٢	١٢	٣٧
الإجمالي	٢٢٧٢	١٥٠٧	١٣٣	٧٦٥	٦٧	٢٠٠

المصدر: إعداد الباحث في ضوء التقارير السنوية المنشورة عن أعداد العاملين وإدارات شئون العاملين بالمستشفيات محل البحث.

ولقد تم إختيار مفردات كل عينة من الفئتين السابقتين (فئة التمريض وفئة الوظائف الادارية) بكل قطاع (قطاع المستشفيات الحكومية/قطاع المستشفيات الجامعية) وذلك بطريقة عشوائية عن طريق إستخدام قوائم أسماء العاملين المتاحة في إدارات شئون العاملين بالمستشفيات محل

البحث، ويشير لباحث إلي خصائص مفردات عينة البحث وذلك في موضع لاحق عند تناول التوصيف الاحصائي لعينة البحث.

(١/١٠/٤)- مرحلة جمع البيانات الأولية من عينة البحث: حيث قام الباحث بتطبيق طريقة الإستيفاء الذاتي لقائمة الإستقصاء Self-Administered Questionnaire وهي إحدى طرق المقابلات الشخصية والتي تسمح للباحث بتوضيح كيفية إستيفاء المبحوثين للقائمة ومنحهم الخصوصية والسرية في الإجابة عليها لخفض أثر التفاعل والتحيز.

وتمثلت وحدة المعاينة (Sampling Unit)- وهي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها نظراً لتوافر الإجابات لديها- في فئة التمريض وفئة الإداريين من العاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث خلال فترة إعداد الدراسة الميدانية، وتم إختيارهم وذلك لكونهم أكثر وعياً وإدراكاً لمشكلة البحث والإستجابة لها، ولقد تم إستبعاد العاملين الذين تقل فترة عملهم عن سنة لضمان التقييم الموضوعي لمتغيرات البحث.

(١/١٠/٥)- نسبة القوائم الصحيحة والمستبعدة:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) عدد ونسب القوائم الصحيحة والمستبعدة بالقطاعين محل البحث.

الجدول رقم (٢) عدد ونسب القوائم الصحيحة والمستبعدة بالقطاعين محل البحث (*).

بيان	المستشفيات الجامعية	المستشفيات الحكومية	الإجمالي
عدد القوائم الصحيحة	١٥٣	١٤٦	٢٩٩
نسبة القوائم الصحيحة	٧٦.٥ %	٧٣ %	٧٤.٨ %
عدد القوائم المستبعدة	٤٧	٥٤	١٠١
نسبة القوائم المستبعدة	٢٣.٥ %	٢٧ %	٢٥.٢ %

(*)-المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول السابق رقم (٢) أن معدل الإستجابة Rate of response قد بلغ (٧٤.٨ %)

وهو معدل مرتفع نسبياً لإستكمال وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مجال العلوم الاجتماعية.

(١/١١)- أنواع البيانات:

(١/١١/١)- البيانات الثانوية: للتأصيل النظري للبحث فقد تم جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة من دوريات متخصصة وتقارير رسمية وغيرها ذات الإرتباط بموضوع البحث.

(١/١١/٢)- البيانات الأولية: لجمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض البحث ولتحقيق أهدافها فقد إستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لعينة العاملين من خلال قائمة إستقصاء تم إعدادها وإختبارها لهذا الغرض، وذلك بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا بالمستشفيات محل البحث.



(١٢/١) - أساليب قياس متغيرات البحث:

لقد قام الباحث بإعداد قائمة الإستقصاء وذلك لجمع البيانات الأولية من المستقصي منهم والمطلوبة للدراسة الميدانية، ويوضح ملحق البحث قائمة الإستقصاء ولقد تم صياغتها بما يحقق الهدف من البحث وإختبار فروضه، ويوضح ملحق البحث قائمة الإستقصاء والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية-بالإضافة إلي صفحة التعريف بها وإرشادات تعبئتها- وهي:

(١/١٢/١) - الجزء الأول يستهدف تقييم مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمستشفيات محل

البحث: تم قياس نمط القيادة الخادمة بالمستشفيات محل البحث بتطبيق مقياس (Barbuto, J. and Wheeler, D., 2006, pp300-26) والذي يقيس درجة تطبيق القادة لأبعاد القيادة الخادمة ويتكون من ثلاثة وعشرون (٢٣) متغيراً تعكس الأبعاد الخمسة التالية: (١)- البُعد الأول- الإيثار: ويشير إلي مدي تضحية القائد باهتماماته لخدمة تابعيه، ويقاس أربعة متغيرات (٤-١) وهي: (يضع قاندي إهتماماتي في مقدمة أولوياته، يؤدي قاندي أقصى ما يمكنه القيام به لخدمتي وخدمة الآخرين، يقوم قاندي بالتضحية باهتماماته من أجل تحقيق إحتياجاتي، ويذهب قاندي إلي ما هو أبعد عن واجباته الوظيفية لتحقيق إحتياجاتي). (٢)- البُعد الثاني- الإحتواء العاطفي: ويشير إلي مدي دعم القائد لتابعيه في الموضوعات المختلفة، ويقاس أربعة متغيرات (٥-٨) وهي: (أعتبر قاندي الشخص الذي أفضل اللجوء إليه عندما يصيبني شئ غير سار، أعتبر قاندي الأفضل لمساعدته ودعمه لي في الموضوعات المختلفة، أعتبر قاندي موهوباً لمساعدته لي في تجاوز الصعاب، وأعتبر قاندي هو الأفضل في مساعدتي بشأن تغيير مشاعري تجاه الموضوعات الصعبة). (٣)- البُعد الثالث- الحكمة: ويشير إلي مدي توجه القائد بالوعي المهني والرؤية المستقبلية، ويقاس خمسة متغيرات (٩-١٣) وهي: (يعتبر قاندي مستعداً ومتأهباً لما سيحدث، يعتبر قاندي شخصاً مميزاً في توقع عواقب القرارات، يتسم قاندي بالوعي الكبير لما سوف يحدث، يهتم قاندي بالتواصل معي بشأن ما سوف يحدث في المستقبل، ويبدو قاندي وكأنه علي علم بما سوف يحدث). (٤)- البُعد الرابع- تصميم الخطط المقنعة: ويشير إلي مدي دعم وتشجيع القائد لتابعيه ومدي إمتلاكه لموهبة إقناعهم، ويقاس خمسة متغيرات (١٤-١٨) وهي: (يوفر قاندي لي الأسباب الكاملة لقيامي بأعمال معينة، يشجعي قاندي علي أن نحقق حلماً كبيراً للمستشفى، يعتبر قاندي شخصاً مقنعاً جداً، يعتبر قاندي شخصاً لديه الحجج القوية لإقناعي بأداء عمل معين، ويمتلك قاندي موهبة كبيرة في إقناعي عندما يتطلب الأمر ذلك). (٥)- البُعد الخامس- الإدارة التنظيمية: ويشير إلي مدي توجه المنظمة بالمسئولية الإجتماعية، ويقاس خمسة متغيرات (١٩-٢٣) وهي: (يعتقد قاندي بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المستشفى تجاه المجتمع، يعتقد قاندي بأن المستشفى تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماماً، يري قاندي بأن المستشفى يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها، يهتم قاندي برفع معنوياتي تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل، وقاندي يُعد المستشفى لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل)، ولقد تم تطبيق هذا المقياس في دراسات أجنبية عديدة ومنها (Daubert, 2007, Hill, 2008)، كما تم تطبيقه في عدة دراسات مصرية منها: (عجوة، ٢٠١٠، صلاح الدين، ٢٠١٦، و أبو الذهب، ٢٠١٧).

(٢/١٢/١) - الجزء الثاني يستهدف قياس مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل

البحث: لقد تم قياس الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث بتطبيق مقياس

(Schaufeli et al, 2002) Utrecht Work Engagement (UWES) والذي ينسب إلي (Schaufeli et al, 2002) ويقيس درجة إرتباط العاملين بوظائفهم ويتكون من ثلاثة أبعاد تتضمن ثمانية عشر (18) متغيراً وهذه الأبعاد هي: (1)- الحماس للعمل (Enthusiasm): يشير إلي بذل مستويات مرتفعة من الأداء الذي يستحق الثناء وكذا المرونة الذهنية في العمل، والمثابرة في مواجهة صعوبات العمل، ويقيس ست عبارات (1-6) وهي: (أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل، أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي، أنا مثابر دائماً في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد، يمكنني الإستمرار في عملي لساعات طويلة، أنا أتم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل، وأتمتع بشخصية قوية بين زملائي). (2)- التفاني في العمل (Dedication to Work): يشير إلي إخلاص العامل في عمله وإحساسه بالأهمية والحماس والفخر والحرص والثقة ومواجهة تحديات العمل والاعتزاز بالعمل، ويقيس ست عبارات (7-12) وهي: (تساعدني وظيفتي علي إظهار كل طاقتي، تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي، أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى، أنا فخور بالعمل الذي أقوم به، أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أقوم به، ويساعدني عملي في الحصول علي احترام الآخرين). (3)- الإنهماك في العمل (Absorption): يشير إلي إستغراق العامل وإندماجه وتركيزه البدني والذهني والعاطفي بالكامل نحو العمل وكذا التوافق بين العامل والوظيفة وإرتباطه النفسي بها، ويقيس ست عبارات (13-18) وهي: (أنسي كل شئ حولي عندما أقوم بعملي، لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملي، أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى، من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي، أشعر بالاستغراق الشديد في عملي، وأشعر بسعادة أكبر عندما يزيد علي عبء العمل)، ولقد تم تطبيق المقياس في دراسات أجنبية عديدة ومنها (Karatepe et al, 2009, Kong 2009, Giallonardo, L.M. et. al, 2010, Walker, A & Campbell, k, 2013, Yeh, 2013, Park, YK et. al, 2014, Wang, X, et. al, 2017, Wei et. al, 2018)، كما تم تطبيقه علي البيئة العربية في دراسات عديدة مثل (المغربي، 2012، العنقري والمغربي، 2012، النجار، 2017، خليفة، 2017، شعراوي، 2017).

ولقد تم تصميم عبارات مقياس القيادة الخادمة وكذا مقياس الارتباط الوظيفي لقياس إجابات المبحوثين وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي للموافقة/عدم الموافقة والمتدرج من خمسة مستويات ذات أوزان ترجيحية مختلفة حيث يشير الرقم (1) إلى أقصى درجات عدم الموافقة بينما يشير الرقم (5) إلى أقصى درجات الموافقة مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

(3/12/1)- الجزء الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة العاملين واللازمة للتوصيف الإحصائي: لقد تضمنت قائمة الإستقصاء ثلاث خصائص شخصية لعينة العاملين،

وهي: (النوع، العمر، ومستوي التعليم)، وثلاث خصائص وظيفية، وهي: (نوع المستشفى، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

(13/1)- إختبار قائمة الاستقصاء:

قبل البدء في جمع البيانات الأولية من المستقصي منهم بواسطة قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية قام الباحث بإجراء الإختبارات الأكاديمية والميدانية والإحصائية اللازمة للقائمة- كإختبار أولي pre-test - وذلك علي النحو التالي:



(١/١٣/١)-الاختبار الأكاديمي: استهدف التأكد من مدى صدق وصلاحيّة المحتوى لقائمة الاستقصاء من حيث وضوح عناصرها وملامتها صياغتها للمبحوثين حيث تم عرضها علي مجموعة من الأكاديميين في مجال التنظيم ومديري المستشفيات بالقطاعات محل البحث وقد ترتب علي ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة في القائمة لتناسب وأهداف البحث وفروضه.

(٢/١٣/١)-الاختبار الميداني: تم إختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً من خلال دراسة أولية pilot study علي عينة صغيرة من العاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث بلغت خمسون (٥٠) مفردة علي فترتين مدة كل فترة خمس عشرة (١٥) يوماً. ولقد أسفر الاختبار عن وضوح بنود قائمة الاستقصاء وملامتها صياغتها وصلاحيتها واتساقها من وجهة نظر المستقضي منهم.

(٣/١٣/١)- الاختبار الإحصائي (نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لمقياس البحث): لقد تم تطبيق معامل ارتباط كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وذلك لحساب قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient أو الاتساق الداخلي لعناصر أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي)، كما تم تطبيق إختبار الصدق Validity Test لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الصدق وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا، ويجب أن تتجاوز قيم معامل ألفا لكل متغير من متغيرات مقياس الدراسة (٠.٦٠) وذلك لكي تكون معنوية (Hair, J., Black, W, Babin, B & Anderson, R, 2010, p.86) ، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لأبعاد متغيرات البحث.

الجدول رقم (٣) - نتائج إختبار الثبات والصدق الذاتي لمقياس البحث(*)

م	المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	القيادة الخادمة	٢٣	٠.٧٩٧٤	٠.٨١٨٤
١-	الإيثار	٤	٠.٧٦٤٥	٠.٧٨٦٢
٢-	الاحتواء العاطفي	٤	٠.٨١٦٣	٠.٨٣٧٢
٣-	الحكمة	٥	٠.٧٩٣٢	٠.٨١٤٨
٤-	تصميم الخطط المقنعة	٥	٠.٨٠٧٤	٠.٨٢٧٩
٥-	الإدارة التنظيمية	٥	٠.٨٠٥٣	٠.٨٢٦٠
	الارتباط الوظيفي	١٨	٠.٧٩٤١	٠.٨١٥٣
١-	الحماس	٦	٠.٧٧٤٨	٠.٧٩٢٥
٢-	التفاني	٦	٠.٨٠٢٦	٠.٨٢٧٤
٣-	الإنهماك	٦	٠.٨٠٥٠	٠.٨٢٦٣

(*)-المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بفحص الجدول السابق رقم (٣) يتضح أن مقاييس البحث تتمتع بخاصيتي الثبات والصدق حيث تجاوزت المعدل المقبول (٠.٦٠) فقد تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد مقياس القيادة الخادمة من (٠.٧٦٤٥) إلي (٠.٨١٦٣) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠.٧٩٧٤) مما يؤكد على الاتساق الداخلي لعناصر أبعاد القيادة الخادمة، كما تراوحت قيم معامل الصدق لأبعاد المقياس من (٠.٧٨٦٢) إلي (٠.٨٣٧٢) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠.٨١٨٤)، كما يوضح الجدول أن مقياس الارتباط الوظيفي يتمتع بخاصيتي الثبات والصدق حيث تجاوز المعدل المقبول (٠.٦٠)، فقد تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس من (٠.٧٧٤٨) إلي (٠.٨٠٥٠) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠.٧٩٤١) مما يؤكد على الاتساق الداخلي لعناصر أبعاد مقياس الارتباط الوظيفي، كما تراوحت قيم معامل الصدق لأبعاد مقياس الارتباط الوظيفي من (٠.٧٩٢٥) إلي (٠.٨٢٧٤) وبلغ المتوسط العام للمقياس (٠.٨١٥٣)

(١٤/١)- أدوات التحليل الإحصائي:

للإختبار الإحصائي لفروض البحث وكذا لتحليل البيانات وتفسير النتائج إستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" وهي:

(١)-معامل كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha لتحديد قيم معاملي الثبات والصدق لمقاييس البحث.

(٢)-أدوات الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وتشمل مقاييس النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Division) والتكرارات والنسب المئوية Ratio وذلك للتوصيف الإحصائي لخصائص عينة البحث ومتغيرات البحث، وأيضاً لإختبار مدي صحة الفرضين الأول والثاني.

(٣)-تطبيق إختبار ديربن واتسون Durbin-Watson وذلك لتحديد مدي وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات البحث.

(٤)-تطبيق معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وذلك لتحديد مدي وجود مشكلة الازدواج الخطي Multi-Collinearity بين متغيرات البحث.

(٥)-تطبيق إختبار مان-ويتني Man-Whitney وإختبار (Z) وذلك لإختبار مدي صحة الفرض الأول ولتحديد مدي معنوية الفروق في مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية).

(٦)-تطبيق إختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent T-Test) وذلك لإختبار مدي صحة الفرض الثاني ولتحديد مدي معنوية الفروق بين مستوي تطبيق أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وفق نوع القطاع.

(٧)-تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ومعامل التحديد المعدل

R-Square Adjusted لتحديد مدي معنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الارتباط



الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وأيضاً تطبيق اختبار (T-Test) واختبار "ف" F-test الملازمين لتطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لإختبار مدي صحة الفرض الثالث.

(٨)-تطبيق اختبار كولوموجروف-سيمنروف Kolomogrov-Siminrov للتأكد من أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر علي نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار.

الفصل الثاني-الإطار النظري للبحث

لقد تضمن هذا الفصل مبحثين هما:

(١|٢)-المبحث الأول-القيادة الخادمة.

(٢|٢)-المبحث الثاني-الإرتباط الوظيفي

ويشير الباحث لهما علي النحو التالي.

(١/٢)-المبحث الأول-القيادة الخادمة:

(١/١/٢)- مفهوم القيادة الخادمة Servant Leadership Concept:

لم يحظ مصطلح القيادة الخادمة بمفهوم محدد متفق عليه،ولذلك يشير الباحث إلي بعض المفاهيم المتداولة والتي إتسمت بالقبول النسبي، ومن أهمها:

(١)- لقد عرف(Greenleaf,Robert,K,1979,1996,2002) القيادة الخادمة كروية وفلسفة عملية تركز على خدمة ودعم القائد للعاملين بالمنظمة والاستجابة لإحتياجاتهم وتعزيز الاحساس بالإنتماء للمجتمع.(٢)- يعرف(Keith,K,2009,p.18) القيادة الخادمة بأنها النمط الموجه بتطوير وتنمية العاملين والسعي لخدمتهم والإهتمام بالعمل الجماعي، وزيادة ثقة القادة في قدرات تابعيهم والتركيز على تجاوز توقعات العملاء والالتزام ببناء وتنمية المجتمع.(٣)-لقد عرف(Van.Dierendonck,2011) القيادة الخادمة بأنها نمط يهتم بخدمة العاملين وتمكينهم،وتطوير مسارههم الوظيفي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع.(٤)- عرف(Spears,L,2009,p.20)القائد الخادم بأنه الذي يهتم بخدمة الآخرين والتعاطف معهم كما يمتلك الوعي والرؤية الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وبناء المجتمع.(٥)- يعرف(Laub,J,1999) القيادة الخادمة بأنها نمط يرجح مصلحة المنظمة فوق المصلحة الذاتية للقائد ويهدف إلي تطوير العاملين وبناء المجتمع والمشاركة في القيادة.(٦)-وفق تعريف(Vargas,P&Hanlon,J,2007) فإن القائد الخادم هو الذي يدعم العاملين ويقودهم بفعالية لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة والتعامل بجدية مع قضايا ومشكلات بيئة العمل.(٧)- وفق تعريف(Washington,Sutton ,and Field ,2006) فإن القائد الخادم هو الموجه بقيم التعاطف،الكفاءة،الإستقامة،وخدمة العاملين ودعمهم وقيادتهم بفعالية لتحقيق الأهداف المختلفة.(٨)- لقد عرف(رشيد،٢٠١٦)القائد الخادم بأنه الذي يعمل لمساعدة وتمكين العاملين وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم. (٩)- التعريف الإجرائي للقيادة الخادمة المستخدم في البحث الحالي هو:"درجة ممارسة المديرين بالمستشفيات محل البحث لأبعاد القيادة الخادمة الخمسة(الإيثار،الإحتواء العاطفي،الحكمة،تصميم الخطط المقنعة،والإدارة التنظيمية) من وجهة نظر المبحوثين بتلك المستشفيات،وذلك وفق دراسة(Barbuto,J.and Wheeler,D.,2006,pp300-326)

(٢|١|٢)-أبعاد القيادة الخادمة:في ظل تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة،يوجز الباحث أهم تلك الدراسات وذلك علي النحو التالي:

(١)-دراسة(Sendjay et.al,2019):اقترحت هذه الدراسة مقياساً سلوكياً لتطبيق نمط القيادة



الخادمة بمنظمات الأعمال. (٢)-دراسة (Van Dierendonck,2011): إستهدفت تقديم مقياس لقياس نمط القيادة الخادمة، وقد إقترحت هذه الدراسة مقياساً تضمن الأبعاد التالية: التواضع، الاستقامة والأصالة، خدمة العاملين، الإهتمام بالعاملين، التمكين، وتنمية الآخرين.

(٣)-دراسة (Spears,2009): إقترحت ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة وهي: (الإنصات، التعاطف، الالتحام مع الآخرين، الإشراف وصياغة المفاهيم، الوعي، الإقناع، الرؤية الإستراتيجية، والالتزام بتنمية الآخرين وبناء المجتمع). (٤)-دراسة (Liden et,al 2008): إستهدفت تقديم مقياس لقياس نمط القيادة الخادمة، وقد إقترحت هذه الدراسة مقياساً تضمن الأبعاد التالية: (١)-الشفاء العاطفي Emotional healing: ويشير إلى إلتزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي لمروؤسيه من الشدة أو الصدمة، وإهتمامه بمعالجة مشاكلهم الشخصية وتحسين مستوي رفاهيتهم. (٢)-خلق قيمة للمجتمع Creating value for the community: ويشير إلى إلتزام القائد بتنمية وتطوير المجتمع المحيط بالمنظمة وتشجيع ومساعدة التابعين ليكونوا فاعلين في المجتمع. (٣)- المهارات المفاهيمية Conceptual skills: تعني إمتلاك القائد للمعرفة نحو المنظمة والمهام المطلوبة منه بحيث يمكنه مساعدة ودعم تابعيه وتسهيل مهامهم وحل مشاكل العمل بكفاءة. (٤)-تمكين العاملين Empowering وتفويض السلطة لهم. (٥)- مساعدة المروؤسين على النمو والنجاح. (٦)-السلوك الأخلاقي Ethically behavior: حيث يميل سلوك القائد للصدق والموثوقية والتسامي والعواطف الإيجابية الموجهة للغير والعمل كنموذج للنزاهة. (٧)-التعاطف وإظهار الإهتمام بالآخرين. (٥)-دراسة (Dennis and Bocarnea,2005): إستهدفت تقديم مقياس لقياس نمط القيادة الخادمة وذلك بتطوير مقياس (Dennis,2004) والذي تضمن سبعة أبعاد، وقد إقترحت هذه الدراسة مقياساً تضمن

(٤٢) متغيراً تشكل خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: التمكين، الحب، التواضع، الثقة، والرؤية.

(٦)-دراسة (Dennis,2004): إستهدفت تقديم مقياس لقياس نمط القيادة الخادمة وذلك بتطوير مقياس (Patterson,2003)، وقد إقترحت هذه الدراسة مقياساً تضمن سبعة أبعاد، وهي: الإيثار، التمكين، التواضع، الحب، الخدمة، الرؤية، والثقة. (٧)-دراسة (Dennis and Winston, 2003): إستهدفت تقديم مقياس لقياس نمط القيادة الخادمة وذلك بتطوير مقياس (Page and Wong,2000)، وقد إقترحت هذه الدراسة مقياساً تضمن (٢٣) متغيراً تشكل ثلاثة أبعاد هي: التمكين، الخدمة، والرؤية. (٨)-دراسة (Sendjava and Sarros,2002): فحصت مدى تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمنظمات الأمريكية بالتطبيق علي ثلاث شركات كبرى وهي: Southwest Airlines, Synovus Financial Corporation, TDIndustries، وتوصلت إلى أن تلك الشركات تعد من أفضل المنظمات الأمريكية تطبيقاً لأبعاد القيادة الخادمة، وذلك وفق تصنيف Fortune magazine 2001 annual - Survey تطبيق ستة أبعاد وهي: (الصراحة والاستقامة، الصداقة الحميمة، إتاحة الفرص، الفخر بالوظيفة وبالمنظمة، الأجور والعوائد المناسبة، والأمن والسلامة). (٩)-دراسة (Page and Wong, 2000): إقترحت هذه الدراسة أربعة (٤) أبعاد للقيادة الخادمة، وهي: السمات الشخصية، العلاقات مع الآخرين، المهام المختلفة، والعمليات. (١٠)-دراسة (Laub, J, 1999): إقترحت هذه الدراسة مقياس تنظيمي لقياس القيادة الخادمة Servant organizational leadership assessment (SOLA) تضمن ستة أبعاد هي: تطوير العاملين، تقدير العاملين، الموثوقية، بناء المجتمع، توفير القيادة، والمشاركة في القيادة.

(١١)- نموذج البحث المستخدم في قياس وتقييم أبعاد نمط القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للبحث: (دراسة، 2006، Barbuto, J. and Wheeler, D.): استهدفت تقديم مقياس لقياس وتقييم القيادة الخادمة بالمنظمات المختلفة، وقد تم إجراء إختبار للمقياس المقترح بالتطبيق على (٨٠) قائداً و(٣٨٨) من العاملين ذوي الدرجات الوظيفية العالية، كما تم إختباره إحصائياً وثبت صدقه وثباته، ولقد تم قياس وتقييم أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات محل البحث بتطبيق هذا المقياس والذي يقيس درجة تطبيق القادة لأبعاد القيادة الخادمة ويشتمل علي ثلاثة وعشرين (٢٣) متغيراً تعكس خمسة أبعاد، وهي: (الإيثار، الإحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، والإدارة التنظيمية) ولقد تم الإشارة للمقياس في موضع سابق.

(٣/١/٢) - سمات القائد الخادم:

يشير (Spears, 2005, pp3-5) إلي عدة سمات للقائد الخادم ومن أهمها:

(١)- الإنصات Listening بعمق واهتمام للآخرين. (٢)- التعاطف Empathy مع الآخرين وتقدير مشاعرهم وافكارهم واتجاهاتهم. (Smith, 2005, p.5). (٣)- الشفاء Healing : وتعني قدرة القائد الخادم على شفاء الذات والآخرين، كما عرفه (Greenleaf, 1979, p27) بأنه "صنع الكمال To make whole "بمعنى توافر الرغبة الانسانية المشتركة للقائد الخادم لإيجاد الكمال في الذات وتعزيزه في الآخرين. (٤)- الوعي Awareness العام للأمر المحيطة.

(٥)- التصور Conceptualization: يسعى القائد الخادم إلى تعزيز قدرات تابعيه لتحقيق أحلام عظيمة للمنظمة. (٦)- الإقناع Persuasion بدلا من استخدام السلطة القسرية. (٧)- البصيرة Foresight: وتعكس رؤية القائد الخادم للاستفادة من تجارب الماضي وحقائق الحاضر في أداء الأعمال وإتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المستقبلية المستهدفة. (٨)- الموالاة Stewardship: ويعرفها (Peter Block) بأنها "إدارة المنظمة بثقة لتحقيق الصالح العام للمجتمع" (ورد في: Spears, 2005, p.4, Smith, 2005, p.6). (٩)- الإلتزام بتطوير الأفراد وإظهار التقدير والتشجيع لهم حيث يعتقد القائد الخادم أن الأفراد لديهم قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة. (١٠)- الإلتزام ببناء المجتمع Building community.

(٢|٢)- المبحث الثاني- الإرتباط الوظيفي:

(١|٢|٢)- مفهوم الإرتباط الوظيفي Job Engagement Concept:

يتسم الإرتباط الوظيفي بتعدد المصطلحات المعبرة عنه ومنها: الإرتباط بالمنظمة Organization Engagement، الإرتباط بالعمل Work Engagement، إرتباط الموظف Employee Engagement، وإرتباط العامل Worker Engagement وجوهر هذه المصطلحات هو إرتباط الموظف بوظيفته ومنظمتها، ويميل الباحث إلي إستخدام مصطلح الإرتباط الوظيفي حيث يعد مصطلح ذائع الصيت والشيع، وكذا وجود إجماع عام Overall consensus بشأنه في الدراسات السابقة، ويتعدد مفاهيم الإرتباط الوظيفي وتباينها، يشير الباحث إلي أهم المفاهيم التي نالت القبول العام ومنها:

(١)- عرف (Britt et.al, 2010) الإرتباط الوظيفي بأنه شعور الموظف بالمسئولية والالتزام بالأداء في مختلف مجالات وظيفته. (٢)- عرف (Macleod et .al, 2009) الإرتباط الوظيفي



بأنه إستعداد الموظف لبذل جهداً مميّزاً في العمل.(٣)-وفق قاموس Merriam Webster Dictionary فإن الارتباط الوظيفي هو المشاركة العاطفية والالتزام الشخصي للفرد نحو عمله (ورد في:سليم، ٢٠١٥، ص ص ٢٩٨- ٣٠٠). (٤)-عرف(Harter,2002) الارتباط الوظيفي بأنه إنهماك وحماس العامل في العمل.(٥)-عرف(Rothbard,2001)الارتباط الوظيفي بأنه قدرة العامل علي إدراك دوره الوظيفي والتعلق به والتواجد النفسي والجسدي بالمنظمة.(٦)- وفق تعريف(Bakker,Gonzalez et .al,2014) فإن الارتباط الوظيفي يشير إلى شعور الموظف بحالة إيجابية مرتبطة بالعمل.(٧)-عرف(Kular,2008) الارتباط الوظيفي بأنه الشغف والالتزام العاطفي والفكري للفرد نحو وظيفته ومنظّمته.(٨)-عرف(Sweem,2009) الارتباط الوظيفي بأنه بناء متميز وفريد يتكون من العناصر السلوكية والادراكية والعاطفية التي ترتبط بأداء الموظف.(٩)-يعرف الارتباط الوظيفي بأنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتتسم بالتفاني والحيوية والإستغراق والالتزام والحماس نحو العمل(Schaufeli& Bakker2002) (١٠)-لقد حدد(Garber,2007) عشرة عوامل رئيسية لتعريف الارتباط الوظيفي وهي (ورد في:سليم، ٢٠١٥، ص ص ٢٩٨- ٣٠٠): (١)-الالتزام:يصف الارتباط الوظيفي مستوى التزام الموظف تجاه منظّمته.(٢)-السلوك:يمتلك الموظف المرتبط بوظيفته إتجاه وسلوك إيجابي نحو أهداف وقيم منظّمته.(٣)-الانحياز:يعمل الموظف المرتبط بوظيفته دائماً من أجل نجاح ونمو منظّمته ودعم إستراتيجياتها.(٤)-الإتصالات:تتسم الإتصالات في المنظمة التي يوجد بها إرتباط وظيفي بالفعالية.(٥)-الأهداف:إن الموظف المرتبط بوظيفته يتفهم جيداً أهداف منظّمته ويعمل مع زملائه دائماً من أجل تحقيقها.(٦)-التركيز علي العملاء: يكون الهدف الرئيسي في بيئة العمل المترابطة هو إشباع حاجات العملاء والوفاء بتوقعاتهم بأفضل طريقة ممكنة.(٧)-تكامل الأهداف:يتوافر لدي الموظف المرتبط بوظيفته إستعداداً لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف منظّمته طويلة وقصيرة الأجل.(٨)-الولاء:إن أداء الموظف المرتبط بوظيفته يتعدى الأداء المطلوب والمتوقع منه نظراً لولائه الشديد نحو منظّمته.(٩)-الحماس: يعمل الموظف المرتبط بوظيفته بحماس شديد ويؤدي أعمال إضافية نتيجة اندماجه في العمل.(١٠)-الشراكة:يتصرف الموظف المرتبط بوظيفته كشريك ومالك من الملاك الحقيقيين للمنظمة.

في ضوء المفاهيم السابقة يميل الباحث للتعريف الأخير حيث يتسم بالشمولية كما يتضمن العديد من سمات وأبعاد الارتباط الوظيفي ويؤكد علي الإندماج النفسي للموظف مع وظيفته والالتزامه الذاتي نحوها.

(١١)-التعريف الإجرائي للارتباط الوظيفي المستخدم في البحث الحالي هو: الارتباط الوظيفي هو العلاقة الإيجابية للموظف نحو وظيفته ومنظّمته بهدف إنجاز أعماله بشكل أفضل من خلال الحماس للعمل والتفاني في العمل والإنهماك في العمل.(Schaufeli.et.al, 2002).

(٢|٢|٢)- أبعاد الارتباط الوظيفي: في ظل تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت أبعاد الارتباط الوظيفي،يصنف الباحث تلك الدراسات إلي مجموعتين وذلك علي النحو التالي:

(١|٢|٢|٢)-المجموعة الأولى:حددت نتائج دراسات(Macey&Keahn,1990,e.g):
(Saks,2006,Macey&Sohneider,2008) ثلاثة أبعاد للارتباط الوظيفي وهي:

(١)-الارتباط العاطفي ويشير إلي كيفية إتصال الموظف عاطفياً وفكرياً بزملائه ومديره.

(٢)-الإرتباط السلوكي ويقصد به بذل الموظف مجهود مرتفع من أجل نجاح المنظمة.

(٣)-الإرتباط الإدراكي ويشير إلي إدراك الموظف لأهداف المنظمة وإسهامه في تحقيقها.

(٢/٢/٢/٢)-المجموعة الثانية: وفق نتائج دراسات (Albdour,2014,Caesens.et.al,2014)

&Altarawnehl,2011,li et.al, 2015,Memon et.al, 2016, Kim &Hyun,2017,li,2018) فإن أبعاد الارتباط الوظيفي هي:(الحيوية الوظيفية،التفاني الوظيفي

، والإستغراق الوظيفي).

(٣/٢/٢/٢)- نموذج البحث المستخدم في قياس وتقييم أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين

بالمستشفيات الخاضعة للبحث:لقد تم قياس الارتباط الوظيفي بتطبيق مقياس Utrecht Work

Engagement (UWES) والذي ينسب إلي(Schaufeli.et .al,2002) ويقيس درجة

إرتباط العاملين بوظائفهم ويتكون من ثلاثة أبعاد تتضمن ثمانية عشر(١٨) متغيراً وهذه الأبعاد

هي:(الحماس للعمل،التفاني في العمل،والإنهماك في العمل) ولقد تم الإشارة للمقياس في موضع

سابق.



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والتطبيقية

لقد تضمن هذا الفصل الموضوعين التاليين:

(١/٣)-التوصيف الإحصائي لعينة ومتغيرات البحث

(٢/٣)- نتائج إختبار فروض البحث.

ويشير الباحث لهما علي النحو التالي.

(١/٣)-التوصيف الإحصائي لعينة ومتغيرات البحث

(١/١/٣)-التوصيف الإحصائي لعينة البحث:(عينة المستجيبين من العاملين بالمستشفيات محل البحث):لقد حدد الباحث سمات عينة العاملين بالمستشفيات محل البحث وفق خصائصهم الشخصية والوظيفية باستخدام الإحصاء الوصفي ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة لإجراء التحليل الإحصائي من عينة العاملين (٢٩٩) قائمة، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) الأعداد والنسب المئوية لتلك الخصائص:

الجدول رقم (٤)-التوصيف الإحصائي لعينة البحث(*)

النسبة	التكرار	(أولاً)-الخصائص الشخصية:
(١)-النوع:		
٥٩.٤	١٧٨	ذكور.
٤٠.٦	١٢١	إناث.
(٢)-مستوي التعليم:		
٧.٣	٢٢	مؤهل متوسط.
٢٨.٥	٨٥	مؤهل فوق المتوسط.
٤٥.٨	١٣٧	مؤهل عالي(بكالوريوس أو ليسانس).
١٨.٤	٥٥	مؤهل أعلى من الجامعي.
(٣)-العمر:		
٩.٤	٢٨	أقل من ٣٠ سنة.
٣٧.٥	١١٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.
٤٥.٦	١٣٦	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ .
٧.٥	٢٣	٥٠ سنة فأكثر.

النسبة	التكرار	(ثانياً)-الخصائص الوظيفية:
(١)-نوع المستشفى:		
٥١.٢	١٥٣	مستشفى حكومي.
٤٨.٨	١٤٦	مستشفى جامعي.
(٢)-المركز الوظيفي:		
٥٨.٥	١٧٥	هيئة التمريض.
٤١.٥	١٢٤	وظيفة إدارية.
(٣)-عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:		
١٣.٤	٤٠	أقل من ٥ سنوات خبرة.
٦٢.١	١٨٦	من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات.
٢٤.٥	٧٣	١٠ سنوات فأكثر.

(*)-المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(٢/١/٣)-التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم(٥)-التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث وذلك علي النحو التالي:

الجدول رقم(٥)-التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث(*)

المدلول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العناصر	متغيرات البحث
متوسط		٠.٨٥	٣.٣٢	٢٣	القيادة الخادمة.
متوسط	الخامس	٠.٩٢	٣.١٩	٤	الإيثار.
متوسط	الثاني	٠.٧٩	٣.٤٠	٤	الاحتواء العاطفي.
متوسط	الرابع	٠.٨٦	٣.٢٨	٥	الحكمة.
مرتفع	الأول	٠.٧٤	٣.٤٤	٥	تصميم الخطط المقننة.
متوسط	الثالث	٠.٨٣	٣.٣٠	٥	الإدارة التنظيمية.
متوسط		٠.٨٣	٣.٣٠	١٨	الإرتباط الوظيفي.



الحماس.	٦	٣.٢٣	٠.٩١	الثالث	متوسط
التفاني.	٦	٣.٣١	٠.٨٥	الثاني	متوسط
الانهماك.	٦	٣.٣٧	٠.٧٨	الأول	متوسط

(*)-المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٥) يتضح جلياً ما يلي:

(١)-التباين الملحوظ في قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالمستشفيات محل البحث وقد احتل البُعد الرابع (تصميم الخطط المقنعة) المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣.٤٤)، يليه البُعد الثاني (الاحتواء العاطفي) في المرتبة الثانية، ثم البُعد الخامس (الإدارة التنظيمية) في المرتبة الثالثة، يليه البُعد الثالث (الحكمة) في المرتبة الرابعة، وأخيراً البُعد الأول (الإيثار) في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت (٣.٤٠)، (٣.٣٠)، (٣.٢٨)، (٣.١٩) وذلك علي التوالي. (٢)-بلغ المتوسط العام لأبعاد القيادة الخادمة (٣.٣٢) والانحراف المعياري (٠.٨٥) ويشير ذلك إلي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالقطاعات محل البحث بمستوي متوسط. (٣)-تباين قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الارتباط الوظيفي وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالمستشفيات محل البحث وقد احتل البُعد الثالث (الانهماك) المرتبة الأولى، يليه البُعد الثاني (التفاني) في المرتبة الثانية، ثم البُعد الأول (الحماس) في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسطات حسابية مدلولها متوسط بقيم بلغت (٣.٣٧)، (٣.٣١)، (٣.٢٣) وذلك علي التوالي. (٤)-بلغ المتوسط العام لأبعاد الارتباط الوظيفي (٣.٣٠) والانحراف المعياري (٠.٨٣) ويشير ذلك إلي تطبيق أبعاد الارتباط الوظيفي بالقطاعات محل البحث بمستوي متوسط. (٥)-من المتوقع أن يتسق أو يتمثل الترتيب الموضح بالجدول أعلاه رقم (٥) لأبعاد القيادة الخادمة وكذا أبعاد الارتباط الوظيفي وذلك وفق إستجابات عينة العاملين بالمستشفيات محل البحث مع الترتيب المتوقع لتلك الأبعاد عند عرض نتائج إختبار الفرضين الأول والثاني.

(٢/٣)- نتائج إختبار فروض البحث:

(١/٢/٣)- نتائج إختبار الفرض الأول: تم صياغة الفرض الأول علي النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية)".

وإختبار مدي صحة الفرض الأول فقد تم تطبيق أداتين من أدوات الإحصاء الوصفي وهما (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) وتطبيق إختبار مان-ويتني Man-Whitney والإختبار الملازم له إختبار (Z) لتحديد مدي معنوية الفروق في مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وفق طبيعة نشاط قطاعي التطبيق محل البحث (قطاع الجامعات الحكومية/قطاع المستشفيات الحكومية) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٦).

جدول رقم (٦) - نتائج إختبار مان -ويتني **Man-Whitney** لتحديد مدى معنوية الفروق في مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وذلك وفق نوع القطاع(قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية).

إختبار مان -ويتني Man-Whitney		قطاع المستشفيات الحكومية			قطاع المستشفيات الجامعية			أبعاد القيادة الخادمة
مستوي المعنوية	قيمة Z المحسوبة	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠٠	٩,٨١	-	٠,٧٦	٣,٣٠	-	٠,٨٣	٣,٣٣	القيادة الخادمة
٠,٠٠١	٨,٦٩	٢	١,٠٢	٣,٣٤	٥	٠,٨٧	٣,٠٤	الإيثار
٠,٠٠٣	٩,٧٣	١	٠,٩٣	٣,٤٧	٣	٠,٨٥	٣,٣٢	الإحتواء العاطفي
٠,٠٠٠	٩,٥١	٤	٠,٦٨	٣,٢٥	٤	٠,٧٤	٣,٣٠	الحكمة
٠,٠٠٠	١٠,٢٧	٣	٠,٦٧	٣,٣٠	١	٠,٧٣	٣,٥٨	تصميم الخطط المقنعة
٠,٠٠٠	٩,٣٨	٥	٠,٨٩	٣,١٥	٢	٠,٨٤	٣,٤٥	الإدارة التنظيمي

(* تعد الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية وذلك عندما تكون Z المحسوبة أكبر من Z الجدولية (١,٩٦%) ومستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (٠,٠٥) .

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٦) يتضح مايلي:

(١)- إرتفاع مستوي تطبيق أو ممارسة ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية وهي: البُعد الثالث(الحكمة) والبُعد الرابع(تصميم الخطط المقنعة) والبُعد الخامس(الإدارة التنظيمية) وذلك بمتوسطات بلغت (٣,٣٠)، (٣,٥٨)، (٣,٤٥) بينما بلغت المتوسطات الحسابية لتطبيق تلك الأبعاد بقطاع المستشفيات الحكومية (٣,٢٥)، (٣,٣٠)، (٣,١٥) علي التوالي، ويشير ذلك إلي النتائج الفرعية التالية:

(١/١)- إرتفاع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الثالث(الحكمة) بقطاع المستشفيات الجامعية قياساً بقطاع المستشفيات الحكومية وهي: (الإستعداد والتأهب للمستجدات المستقبلية، التميز في توقع عواقب القرارات، الوعي المهني والرؤية المستقبلية، والتواصل والعلم بما سوف يحدث في المستقبل). (٢/١)- إرتفاع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الرابع(تصميم الخطط المقنعة) بقطاع المستشفيات الجامعية قياساً بقطاع المستشفيات الحكومية وهي: (توفير القائد لتابعيه الأسباب الكاملة للقيام بأعمال معينة، تشجيع القائد لتابعيه علي أن يكون لهم حلماً كبيراً



للمنظمة، يعتبر القائد شخصاً مقتنعاً جداً، يعتبر القائد شخصاً لديه الحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء عمل معين، ويمتلك القائد موهبة كبيرة في إقناع تابعيه عندما يتطلب الأمر ذلك).

(٣/١)- إرتفاع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الخامس (الإدارة التنظيمية) بقطاع المستشفيات الجامعية قياساً بقطاع المستشفيات الحكومية وهي: (يعتقد القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع، يعتقد القائد بان المنظمة تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماماً، يري القائد بان المنظمة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها، يشجع القائد تابعيه برفع معنوياتهم تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل، ويعد القائد المنظمة لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل). (٢)- إرتفاع مستوي تطبيق البُعد الأول (الإيثار) والبُعد الثاني (الإحتواء العاطفي) من أبعاد القيادة الخادمة بقطاع المستشفيات الحكومية مقارنة بقطاع المستشفيات الجامعية ببلغت (٣.٣٤)، (٣.٤٧) بينما بلغت المتوسطات الحسابية لهذين البُعين بقطاع المستشفيات الجامعية (٣.٠٤)، (٣.٣٢) وذلك علي التوالي، ويشير ذلك إلي النتائج الفرعية التالية:

(١/٢)- إرتفاع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الأول (الإيثار) بقطاع المستشفيات الحكومية مقارنة بقطاع المستشفيات الجامعية وهي: (يضع القائد إهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته، يقوم القائد بفعل مايمكنه القيام به لخدمة تابعيه، تضحية القائد باهتماماته لتحقيق احتياجات تابعيه، وتجاوز القائد لواجباته الوظيفية لتحقيق احتياجات تابعيه). (٢/٢)- إرتفاع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الثاني (الإحتواء العاطفي) بقطاع المستشفيات الحكومية مقارنة بقطاع المستشفيات الجامعية وهي: (يعتبر القائد الشخص الذي يفضل المرؤوس اللجوء إليه عندما يصيبه شئ غير سار، يعتبر القائد هو الأفضل لمساعدته ودعمه لتابعيه في الموضوعات المختلفة، يعتبر القائد موهوباً في مساعدته لتابعيه في تجاوز الصعاب، ويعتبر القائد هو الأفضل في مساعدة تابعيه في تغيير مشاعرهم تجاه الموضوعات الصعبة). (٣)- إرتفاع مستوي المتوسط العام (الإجمالي) لأبعاد القيادة الخادمة بقطاع المستشفيات الجامعية (٣.٣٣) مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية (٣.٣٠). (٤)- ثبوت صحة الفرض الأول بالتطبيق علي أبعاد القيادة الخادمة وأيضاً بالتطبيق علي مستوي المتوسط العام لأبعاد القيادة الخادمة.

(٢/٢/٣)- نتائج إختبار الفرض الثاني : تم صياغة الفرض الثاني علي النحو التالي:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية)".

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(١/٢)- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الأول (الحماس للعمل) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

(٢/٢)- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الثاني (التفاني في العمل) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

(٣/٢)- " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق البُعد الثالث (الإنهماك في العمل) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الخاضعة للبحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية|قطاع المستشفيات الحكومية)".

ولإختبار مدي صحة هذا الفرض فقد تم تطبيق أداتين من أدوات الإحصاء الوصفي وهما (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) وتطبيق إختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent (T-Test) وذلك لتحديد مدي معنوية الفروق بين مستوي تطبيق أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية| قطاع المستشفيات الحكومية)،

ويمكن عرض نتائج إختبار الفروض الفرعية لهذا الفرض وذلك علي النحو التالي:

(١|٢|٢|٣)- نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم (١/٧) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (١/٧) - نتائج تطبيق إختبار (ت) T-Test لتحديد مدي معنوية الفروق بين مستوي تطبيق البُعد الأول (الحماس) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية).

إختبار (ت) T-Test		قطاع المستشفيات الحكومية			قطاع المستشفيات الجامعية			عناصر البُعد الأول (الحماس)
مستوي المعنوية	قيمة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠١	٣,٤٢٥	٥	٠,٠٧٥	٢,٩٣	٦	٠,٠٩٨	٣,١٦	.X1
٠,٠٠٠	٥,٩٨٣	٦	٠,٠٥٢	٢,٨٥	٤	٠,٠٦٢	٣,٣٠	.X2
٠,٠٠٠	٦,٨٥١	٤	٠,٠٨٩	٣,٠٨	٢	٠,٠٩٢	٣,٤٥	.X3
٠,٠٠٠	٦,٦٩٠	٣	٠,٠٨٢	٣,١٧	٣	٠,٠٨٧	٣,٤٢	.X4
٠,٠٠١	٣,٣٨٢	١	٠,٠٨٥	٣,٣٤	٥	٠,٠٩٨	٣,٢١	.X5
٠,٠٠٠	٤,٣٦٥	٢	٠,٠٨٣	٣,٢٢	١	٠,٠٩٤	٣,٥٣	.X6
٠,٠٠٠	٤,٥٣٤	-	٠,٠٨٧	٣,١٠	-	٠,٠٨٤	٣,٣٥	المتوسط العام.

(* - تعد الفروق معنوية عند مستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (٠,٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (١/٧) يتضح مايلي:

(١)- إرتفاع مستوي ممارسة عناصر البُعد الأول (الحماس) بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية بإستثناء العنصر الخامس (أنا أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا



يخل بمشروعية هذا العمل) حيث يرتفع بقطاع المستشفيات الحكومية بمتوسط بلغ (٣.٣٤) بينما بلغ المتوسط الحسابي لممارسة هذا العنصر بقطاع المستشفيات الجامعية (٣.٢١).

(٢)- تباين مستوي تطبيق عناصر البعد الأول (الحماس للعمل) بقطاع المستشفيات الجامعية، وقد احتل العنصر السادس (اتمتع بشخصية قوية بين زملائي) المرتبة الأولى، يليه العنصر الثالث (أنا مثابر دائماً في عملي حتي عندما لا تسير الأمور بشكل جيد) في المرتبة الثانية، يليه العنصر الرابع (يمكنني الاستمرار في عملي لساعات طويلة) في المرتبة الثالثة، ثم العنصر الثاني (أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي) في المرتبة الرابعة يليه العنصر الخامس (أنا أتمتع بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل) في المرتبة الخامسة، وأخيراً العنصر الأول (أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسطات لغت (٣،٤٥)، (٣،٥٣)، (٣،٤٢)، (٣،٣٠)، (٣،٢١)، (٣،١٦) وذلك علي التوالي. (٣)- تباين مستوي تطبيق عناصر البعد الأول (الحماس للعمل) بقطاع المستشفيات الحكومية وقد احتل العنصر الخامس المرتبة الأولى، يليه العنصر السادس في المرتبة الثانية، يليه العنصر الرابع في المرتبة الثالثة، ثم العنصر الثالث في المرتبة الرابعة يليه العنصر الأول في المرتبة الخامسة، وأخيراً العنصر الثاني في المرتبة الأخيرة بمتوسطات بلغت (٣،٣٤)، (٣،٢٢)، (٣،١٧)، (٣،٠٨)، (٢،٩٣)، (٢،٨٥) وذلك علي التوالي. (٤)- صحة الفرض الفرعي الأول بالتطبيق علي عناصر البعد الأول (الحماس للعمل) وأيضاً صحة هذا الفرض بالتطبيق علي المستوي الإجمالي حيث تعد الفروق معنوية عند مستوي المعنوية المفترض ($\alpha = 0,05$).

(٢/٢/٢/٣)- نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم (٢/٧) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (٢/٧)- نتائج تطبيق إختبار (ت) T-Test لتحديد مدى معنوية الفروق بين مستوي تطبيق البعد الثاني (التفاني) من أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية | قطاع المستشفيات الحكومية).

إختبار (ت) T-Test		قطاع المستشفيات الحكومية			قطاع المستشفيات الجامعية			عناصر البعد الثاني (التفاني).
مستوي المعنوية	قيمة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠٠	٤,٧٥٩	٣	٠,٠٦٨	٣,٠٧	٢	٠,٠٧٣	٣,٤٨	X1
٠,٠٠١	٣,٣٤٧	٥	٠,٠٨٦	٢,٩٦	٦	٠,٠٩٨	٣,٢٥	X2
٠,٠٠١	٧,٦٤٢	١	٠,٠٦٩	٤,١١	١	١,٠٦٥	٣,٥٦	X3
٠,٠٠٠	٤,٣٧٥	٢	٠,٠٩٥	٣,٢٤	٤	١,٠٤٣	٣,٣٢	X4
٠,٠٠١	٣,٦٦٥	٦	٠,٠٧٩	٢,٩٣	٥	٠,٠٩٤	٣,٣٠	X5

X6.	٣,٣٧	٠,٠٩١	٣	٣,٠٥	٠,٠٧٨	٤	٤,٤٧٦	٠,٠٠٠
المتوسط العام.	٣,٣٨	٠,٠٩٠	-	٣,٢٣	٠,٠٩٤	-	٤,٤٨٢	٠,٠٠٠

(*)- تعد الفروق معنوية عند مستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (٠,٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٢/٧) يتضح مايلي:

(١)- إرتفاع مستوي ممارسة عناصر البُعد الثاني التفاني في العمل للعاملين بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية باستثناء العنصر الثالث (أنا متحمس لوظيفتي لانها ذات معنى) حيث يرتفع بقطاع المستشفيات الحكومية وذلك بمتوسط بلغ (٤.١١) بينما بلغ المتوسط الحسابي لممارسة هذا العنصر بقطاع المستشفيات الجامعية (٣.٥٦). (٢)- تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد الثاني (التفاني) بقطاع المستشفيات الجامعية، وقد احتل العنصر الثالث المرتبة الأولى، يليه العنصر الأول (تساعدني وظيفتي علي إظهار كل طاقاتي) في المرتبة الثانية، يليه العنصر السادس (يساعدني عملي علي الحصول علي احترام الآخرين) في المرتبة الثالثة، ثم العنصر الرابع (أنا فخور بالعمل الذي أقوم به) في المرتبة الرابعة يليه العنصر الخامس (أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أقوم به) في المرتبة الخامسة، وأخيراً العنصر الثاني (تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي) في المرتبة الأخيرة بمتوسطات بلغت (٣,٥٦)، (٣,٤٨)،

(٣.٣٧)، (٣,٣٢)، (٣,٣٠)، (٣,٢٥) وذلك علي التوالي. (٣)- تباين مستوي تطبيق عناصر البُعد التفاني في العمل للعاملين بقطاع المستشفيات الحكومية وقد احتل العنصر الثالث المرتبة الأولى، يليه العنصر الرابع في المرتبة الثانية، يليه العنصر الأول في في المرتبة الثالثة، ثم العنصر السادس في المرتبة الرابعة يليه العنصر الثاني في المرتبة الخامسة، وأخيراً العنصر الخامس في المرتبة الأخيرة بمتوسطات بلغت (٤,١١)، (٣,٢٤)، (٣,٠٧)، (٣,٠٥)، (٢,٩٦)،

(٢.٩٣) وذلك علي التوالي. (٤)- صحة الفرض الفرعي الثاني بالتطبيق علي عناصر البُعد الثاني (التفاني) وأيضاً صحة هذا الفرض بالتطبيق علي المستوي الإجمالي حيث تعد الفروق معنوية عند مستوي المعنوية المفترض ($\alpha = ٠,٠٥$).

(٣/٢/٢/٣)- نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني:

يوضح الجدول رقم (٣/٧) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (٣/٧) - نتائج تطبيق إختبار (ت) T-Test لتحديد مدى معنوية الفروق بين مستوي تطبيق البُعد الثالث (الإنهماك) من أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث وذلك وفق نوع القطاع (قطاع المستشفيات الجامعية/قطاع المستشفيات الحكومية).

إختبار (ت) T-Test		قطاع المستشفيات الحكومية			قطاع المستشفيات الجامعية			عناصر البُعد الثالث- (الإنهماك).
مستوي المعنوية	قيمة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	



X1	٣,٣٧	٠,٠٩٣	٥	٢,٩٤	٠,٠٨٢	٥	٣,٣٢٦	٠,٠٠١
X2	٣,٦٥	٠,٠٤٢	٢	٣,١٨	٠,٠٧٤	٣	٥,٩٢٤	٠,٠٠١
X3	٣,٧٨	٠,٠٥٢	١	٣,٦٢	٠,٠٦٨	١	٢,٣٦٢	٠,٠٠٢
X4	٣,٥٢	٠,٠٨٩	٣	٣,٠٣	٠,٠٨٤	٤	٤,٥٨١	٠,٠٠٠
X5	٣,٣٤	٠,٠٩٦	٦	٢,٩١	٠,٠٩٣	٦	٣,٧٤٥	٠,٠٠٠
X6	٣,٥٠	٠,٠٧٣	٤	٣,٤٥	٠,٠٧٥	٢	٤,٦٣١	٠,٠٠١
المتوسط العام	٣,٥٣	٠,٠٨٧	-	٣,٢٠	٠,٠٧٢	-	٥,٨٦٩	٠,٠٠٠

(* -تعد الفروق معنوية عند مستوى دلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (٠,٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (٣/٧) يتضح مايلي:

(١)- إرتفاع مستوى ممارسة عناصر البعد الثالث(الانهماك) بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية.(٢)-تباين مستوى تطبيق عناصر البعد الثالث(الانهماك) بقطاع المستشفيات الجامعية،وقد احتل العنصر الثالث(أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى)المرتبة الأولى،يليه العنصر الثاني(لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملي)في المرتبة الثانية،يليه العنصر الرابع(من الصعب أن أفصل نفسي عن ظيفتي)في المرتبة الثالثة،ثم العنصر السادس(أشعر بسعادة أكبر عندما يزيد علي عبء العمل) في المرتبة الرابعة يليه العنصر الأول (أنسي كل شئ حولي عندما أقوم بعملي) في المرتبة الخامسة،وأخيراً العنصر الخامس(أشعر بالاستغراق الشديد في عملي)في المرتبة الأخيرة بمتوسطات بلغت(٣,٧٨)،(٣,٦٥)،(٣,٥٢)،(٣,٥٠)،(٣,٣٧)،(٣,٣٤) وذلك علي التوالي.(٣)-تباين مستوى تطبيق عناصر البعد الثالث (الانهماك) بقطاع المستشفيات الحكومية وقد احتل العنصر الثالث المرتبة الأولى، يليه العنصر السادس في المرتبة الثانية،يليه العنصر الثاني في المرتبة الثالثة،ثم العنصر الرابع في المرتبة الرابعة يليه العنصر الأول في المرتبة الخامسة،وأخيراً العنصر الخامس في المرتبة الأخيرة بمتوسطات بلغت(٣,٦٢)،(٣,٤٥)،(٣,١٨)،(٣,٠٣)،(٢,٩٤)،(٢,٩١) وذلك علي التوالي.(٤)-صحة الفرض الفرعي الثالث بالتطبيق علي عناصر البعد الثالث(الانهماك)وأيضاً صحة هذا الفرض بالتطبيق علي المستوي الإجمالي حيث تعد الفروق معنوية عند مستوى المعنوية المفترض($\alpha = ٠,٠٥$).

(٣|٢|٣)- نتائج إختبار الفرض الثالث: تم صياغة الفرض الثالث علي النحو التالي:

" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث".

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(٣|١)-" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد الحماس للعمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث".

(٢/٣)-" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد التفاني في العمل لدى العاملين بالمستشفيات محل البحث".

(٣/٣)-" توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد القيادة الخادمة وإجمالي عناصر بُعد الإهتمام في العمل لدى العاملين بالمستشفيات محل البحث".

ولإختبار مدي صحة الفرض الثالث فقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:(أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression، معامل التحديد المعدل R-Square Adjusted، إختبار (ت)(T-Test) وإختبار "ف" F-test الملازمين لتطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، إختبار ديرين واتسون Durbin-Watson، معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، إختبار كولوموجروف-سيمنروف Kolomogrov-Siminrov .

(١/٣/٢/٣)-نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم(١/٨) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (١/٨)-نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبُعد الحماس لدى العاملين بالمستشفيات محل البحث.

أبعاد القيادة الخادمة.	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة	نوع الدلالة.	معامل تضخم التباين.
المقدار الثابت.	٠.٦٨٣	-	٤.٢١٨ **	٠.٠٠٠		-
(١)-الإيثار.	٠.١٧٨	٠.١٨٥	٣.٦٨٧ **	٠.٠٠٠	معنوي	٢.٦٣٨
(٢)-الإحتواء العاطفي.	٠.٠١٩	٠.٠٢١	٠.٤٦٣ **	٠.٦٥٠	غير معنوي	١.٩٣١
(٣)- الحكمة.	٠.٢٦٥	٠.٣٤٨	٦.١٣٢ **	٠.٠٠٠	معنوي	٢.٧٨٢
(٤)-تصميم الخطط المقنعة.	٠.٢٠٤	٠.٢٣٠	٤.٢٦٨ **	٠.٠٠٠	معنوي	٢.٦٤٧
(٥)-الإدارة التنظيمية.	٠.١٢٧	٠.١٤٢	٢.٩٣٥	٠.٠٠٠	معنوي	١.٩٣٥
معامل الارتباط المتعدد $R = ٠.٧٩٨$ معامل التحديد المعدل $R^2 = ٠.٦٣٧$						
قيمة "ف" = ١٦٨.٠٣٥ دلالة "ف" = ٠.٠٠٠						
قيمة إختبار Durbin-Watson = ١.٩٤٨ دلالة إختبار Kotomogrov-Siminrov = ٠.١٧٥						

(*)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١). (**)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم(١/٨) يتضح مايلي:



(١)-بلغت قيمة إختبار ديربن واتسون Durbin-Watson (١.٩٤٨) وتشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد الحماس للعمل. (٢)-أسفرت نتائج قياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عن عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي Multi-Collinearity بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد الحماس للعمل حيث تراوحت تلك القيم من (١.٩٣١) إلى (٢.٧٨٢) وهي قيم مسموح بها لأنها أقل من (١٠). (٣)-بلغت قيمة إختبار Kolmogorov-Smirnov (٠.١٧٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وتشير إلى أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر على نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار. (٤)-وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وبُعد الحماس لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد R (٠.٧٩٨) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١). (٥)-إن أبعاد القيادة الخادمة تفسر نحو (٠.٦٤) من التغير في بُعد الحماس لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث حيث بلغ معامل التحديد المعدل R² (٠.٦٣٧)، ويشير ذلك إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر نحو (٦٤%) من التغير الكلي في تحسين مستوي الحماس للعمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث، وبالتالي يؤدي التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة إلى تحسين مستوي الحماس للعمل بنسبة (٦٤%)، هذا وتعزو النسبة المتممة (٣٦%) (١٠٠%-٦٤%=٣٦%) إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تخضع للبحث. (٦)-وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل) وبُعد الحماس (كمتغير تابع) لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث بإستثناء بُعد الإحتواء العاطفي. حيث بلغت قيمة "ت" (٠.٤٦٣) ومستوي الدلالة لهذا البُعد (٠.٦٥٠)، وهو أكبر من مستوي المعنوية المفترض (٠.٠١) ويؤكد هذه العلاقة الطردية القيم الموجبة لمعاملات الانحدار الجزئية فقد بلغت أقل قيمة (٠.٠١٩) وأكبر قيمة (٠.٢٦٥)، كما بلغت قيمة "ف" (١٦٨.٠٣٥) وهي دالة إحصائياً حيث بلغت دلالة "ف" (٠.٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتؤكد هذه النتائج علي صحة هذا الفرض حيث ثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة علي تحسين مستوي البُعد الأول من أبعاد الإرتباط الوظيفي (الحماس للعمل)، وفي المقابل تبين عدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي البُعد الثاني (الإحتواء العاطفي) من أبعاد القيادة الخادمة حيث ثبت وجود تأثير غير معنوي لهذا البُعد علي تحسين مستوي الحماس للعمل. (٧)-يمكن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة وفق أهميتها النسبية بدلالة قيم معاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients Beta علي النحو التالي: (الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الإيثار، الإدارة التنظيمية، والاحتواء العاطفي) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعيارية لتلك الأبعاد: (٠.٣٤٨)، (٠.٢٣٠)، (٠.١٨٥)، (٠.١٤٢)، (٠.٠٢١) وذلك علي التوالي.

(٢/٣/٢/٣)-نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم (٢/٨) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (٢/٨) - نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وُبعد التفاني لدى العاملين بالمستشفيات محل البحث.

معدل تضخم التباين	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة	نوع الدلالة	أبعاد القيادة الخادمة
-	١.٣٥٧	-	١١.٣٥٦ **	٠.٠٠٠		المقدار الثابت.
١.٨١٧	٠.٠٥٢	٠.٠٦٤	١.٣٤٢	٠.١٧٤	غير معنوي	(١)-الإيثار.
٢.٥٧٣	٠.٣٨٦	٠.٤٢٣	٨.٥٣٦ **	٠.٠٠٠	معنوي	(٢)-الإحتواء العاطفي.
٢.٦٨٢	٠.٠٥٩	٠.٠٨٢	١.٤٧٥	٠.١١٨	غير معنوي	(٣)- الحكمة.
٢.٧٠٥	٠.٢٦٧	٠.٣٣٨	٦.٣٨٢ **	٠.٠٠٠	معنوي	(٤)-تصميم الخطط المقنعة.
١.٨٦٤	٠.١٢٤	٠.١٤٣	٢.٨٣٩ **	٠.٠٠٠	معنوي	(٥)-الإدارة التنظيمية.
معامل الارتباط المتعدد $R = ٠.٧٨٥$ معامل التحديد المعدل $R^2 = ٠.٦١٨$						
قيمة "ف" = ١٥٧.٣٥٨ دلالة "ف" = ٠.٠٠٠						
قيمة إختبار Durbin-Watson = ١.٩٥٧ دلالة إختبار Kotomogrov-Siminrov = ٠.٠٨٢						

(*)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١). (**)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

فحص النتائج الواردة بالجدول رقم (٢/٨) يتضح مايلي:

- (١)-بلغت قيمة إختبار ديرين واتسون Durbin-Watson (١.٩٥٧) وتشير إلي عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد التفاني في العمل. (٢)-أسفرت نتائج قياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عن عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي Multi-Collinearity بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد التفاني حيث تراوحت تلك القيم من (١.٨١٧) إلي (٢.٧٠٥) وهي قيم مسموح بها لأنها أقل من (١٠). (٣)-بلغت قيمة إختبار Kolomogrov-Siminrov (٠.٠٨٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وتشير إلي أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر علي نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار. (٤)-وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وُبعد التفاني لدي العاملين بالمستشفيات محل



البحث حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد R (٠.٧٨٥) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١). (٥)-بلغ معامل التحديد المعدل R² (٠.٦١٨)، ويشير ذلك إلي أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر نحو (٦٢%) من التغيير الكلي في تحسين مستوي التفاني للعمل لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث، وبالتالي يؤدي التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة إلي تحسين مستوي التفاني للعمل بنسبة (٦٢%)، هذا وتعزو النسبة المتممة (٣٨%) (١٠٠%-٦٢% = ٣٨%) إلي متغيرات مستقلة أخرى لم تخضع للبحث. (٦)- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة وبعُد التفاني لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث، وهي: (الإحتواء العاطفي، تصميم الخطط المقنعة، والإدارة التنظيمية)، وتؤكد هذه النتائج علي صحة هذا الفرض بالتطبيق علي هذه الأبعاد حيث ثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أو ممارسة الأبعاد الثلاثة علي تحسين مستوي التفاني في العمل، ويؤكد هذه العلاقة الطردية أن قيم معاملات الانحدار الجزئية تعتبر قيم موجبة، وقد بلغت أقل قيمة (٠.٠٥٢)، بينما بلغت أكبر قيمة (٠.٣٨٦)، كما بلغت قيمة "ف" (١٥٧.٣٥٨) وهي دالة إحصائية حيث بلغت دلالة "ف" (٠.٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفي المقابل، توجد علاقة ارتباط طردية غير معنوية وغير دالة إحصائية بين بُعدين للقيادة الخادمة وبعُد التفاني لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث، وهما: بُعُد الإيثار حيث بلغت قيمة "ت" (١.٣٤٢) ومستوي الدلالة لهذا البُعد (٠.١٧٤)، وهو أكبر من مستوي المعنوية المفترض (٠.٠١) وبعُد الحكمة حيث بلغت قيمة "ت" (١.٤٧٥) ومستوي الدلالة لهذا البُعد (٠.١١٨) وهو أكبر من مستوي المعنوية المفترض (٠.٠١)، وتؤكد هذه النتائج علي عدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي البُعد الأول (الإيثار) والبُعد الثالث (الحكمة) من أبعاد القيادة الخادمة حيث ثبت وجود تأثير غير معنوي لهما علي تحسين مستوي التفاني في العمل.

(٧)- يمكن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة وفق أهميتها النسبية بدلالة قيم معاملات الانحدار المعيارية علي النحو التالي: (الإحتواء العاطفي، تصميم الخطط المقنعة، الإدارة التنظيمية، الحكمة، والإيثار) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعيارية لتلك الأبعاد: (٠.٤٢٣)، (٠.٣٣٨)، (٠.١٤٣)، (٠.٠٨٢)، (٠.٠٦٤) وذلك علي التوالي.

(٣/٣/٢/٣) - نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم (٣/٨) نتائج إختبار هذا الفرض وذلك علي النحو التالي.

الجدول رقم (٣/٨) - نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبعُد الإنهماك لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث.

أبعاد القيادة الخادمة.	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة	نوع الدلالة.	معامل تضخم التباين.
المقدار الثابت.	١.١٢٩	-	٧.٣٦٢ **	٠.٠٠٠		-
(١)- الإيثار.	٠.١٠٦	٠.١١٥	٢.٥٤٦	٠.٠٠٠	معنوي	١.٩١٨

معامل تضخم التباين.	نوع الدلالة.	مستوي الدلالة	قيمة "ت"	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار الجزئي	أبعاد القيادة الخادمة.
٢.٦١٤	معنوي	٠.٠٠٠	** ٧.١٥٣	٠.٣٧٢	٠.٣٤٦	(٢)- الإحتواء العاطفي.
٢.٧٣٦	غير معنوي	٠.١١٣	١.٤٦٢	٠.٠٨٥	٠.٠٥٧	(٣)- الحكمة.
٢.٧٤٥	معنوي	٠.٠٠٠	** ٦.٦١٣	٠.٣١٨	٠.٢٥٤	(٤)-تصميم الخطط المقنعة.
٢.٦٩٣	معنوي	٠.٠٠٠	**٧.٠١٢	٠.٣٣٩	٠.٢٩٦	(٥)-الإدارة التنظيمية.

معامل الارتباط المتعدد $R = ٠.٧٦٤$ معامل التحديد المعدل $R^2 = ٠.٦٠٣$
 قيمة "ف" = ١٥٣.٤٦٢ دلالة "ف" = ٠.٠٠٠
 قيمة إختبار Durbin-Watson = ١.٩٦٥ دلالة إختبار Kotomogrov-Siminrov = ٠.٢١٩

(*)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١). (**)-دالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

بفحص النتائج الواردة بالجدول رقم (٣/٨) يتضح مايلي:

(١)-بلغت قيمة إختبار ديرين واتسون Durbin-Watson (١.٩٦٥) وتشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد الإنهماك في العمل. (٢)-أسفرت نتائج قياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عن عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي Multi-Collinearity بين متغيرات أبعاد القيادة الخادمة ومتغيرات بُعد الإنهماك في العمل حيث تراوحت تلك القيم من (١.٩١٨) إلى (٢.٧٤٥) وهي قيم مسموح بها لأنها أقل من (١٠). (٣)-بلغت قيمة إختبار Kolomogrov-Siminrov (٠.٢١٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وتشير إلى أن الأخطاء العشوائية لنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي عدم وجود أخطاء قياسية تؤثر علي نتائج تطبيق نموذج تحليل الانحدار. (٤)-وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة وبُعد الإنهماك لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد $R(٠.٧٦٤)$ وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١). (٥)-بلغ معامل التحديد المعدل $R^2(٠.٦٠٣)$ ، ويشير ذلك إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر نحو (٦٠.٣%) من التغير الكلي في تحسين مستوي الإنهماك لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث، وبالتالي يؤدي التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة إلى تحسين مستوي الإنهماك في العمل بنسبة (٦٠.٣%)، وتعزو النسبة المتممة (٣٩.٧%) (١٠٠%-٦٠.٣% = ٣٩.٧%) إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تخضع للبحث. (٦)-وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل) وبُعد الإنهماك (متغير تابع) لدي العاملين بالمستشفيات محل البحث بإستثناء بُعد الحكمة حيث بلغت قيمة "ت" (١.٤٦٢) ومستوي الدلالة لهذا البُعد (٠.١١٣)، وهو أكبر من مستوي المعنوية المفترض (٠.٠١) ويؤكد هذه العلاقة



الطردية القيم الموجبة لمعاملات الانحدار الجزئية فقد بلغت أقل قيمة (٠.٠٥٧)، بينما بلغت أكبر قيمة (٠.٣٤٦)، كما بلغت قيمة "ف" (١٥٣.٤٦٢) وهي دالة إحصائياً حيث بلغت دلالة "ف" (٠.٠٠٠) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وتؤكد هذه النتائج علي صحة هذا الفرض حيث ثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة علي تحسين مستوي البُعد الثالث من أبعاد الارتباط الوظيفي (الإنهماك)، وفي المقابل تبين عدم صحة هذا الفرض بالتطبيق علي البُعد الثالث (الحكمة) من أبعاد القيادة الخادمة حيث ثبت وجود تأثير غير معنوي لهذا البُعد علي تحسين مستوي الإنهماك في العمل. (٧)- يمكن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة وفق أهميتها النسبية بدلالة قيم معاملات الانحدار المعيارية علي النحو التالي: (الاحتواء العاطفي، الإدارة التنظيمية، تصميم الخطط المقنعة، الإيثار، والحكمة) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار المعيارية لتلك الأبعاد: (٠.٣٧٢)، (٠.٣٣٩)، (٠.٣١٨)، (٠.١١٥)، (٠.٠٨٥) علي التوالي.

الفصل الرابع: تحليل النتائج والتوصيات

لقد تضمن هذا الفصل الموضوعات التالية:

(١/٤)- تحليل النتائج.(٢/٤)- التوصيات.(٣/٤)-مجالات لدراسات مستقبلية مقترحة

ويشير الباحث لهذه الموضوعات علي النحو التالي:

(١/٤)- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

(مدي إتفاق (إتساق)أو إختلاف نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة): لقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي إلى مجموعة من الدلالات ومن أهمها ما يلي:

(١)-تؤكد نتائج إختبار الفرض الأول للبحث على الدلالات التالية:

(١/١)- تباين مستوي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بقطاعي التطبيق حيث يرتفع مستوي تطبيق القادة لعناصر ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية وهي:البُعد الثالث(الحكمة)والبُعد الرابع(تصميم الخطط المقنعة) والبُعد الخامس(الإدارة التنظيمية)،كما يرتفع مستوي المتوسط العام لأبعاد القيادة الخادمة بدرجات أعلى بقطاع المستشفيات الجامعية،وفي المقابل،يرتفع مستوي تطبيق القادة لعناصر البُعد الأول (الإيثار)والبُعد الثاني(الإحتواء العاطفي) من أبعاد القيادة الخادمة بقطاع المستشفيات الحكومية مقارنة بقطاع المستشفيات الجامعية.(٢/١)-ثبوت صحة الفرض الأول بالتطبيق علي كافة أبعاد القيادة الخادمة وأيضاً بالتطبيق علي مستوي المتوسط العام(الإجمالي) لأبعاد القيادة الخادمة.

(٣/١)- مدي إتفاق أو إختلاف نتائج إختبار الفرض الأول للبحث مع نتائج الدراسات السابقة: توصلت نتائج إختبار هذا الفرض إلي أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات محل البحث قد جاء بدرجة متوسطة،وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي أن تطبيق أبعاد القيادة الخادمة بالمنظمات المختلفة مدلوله متوسط،ومن هذه الدراسات:(الديرية،٢٠١١،عبد الرحمن،٢٠١٤،ورشيد ومطر،٢٠١٤)، ولا تتفق نتائج إختبار هذا الفرض مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي إنخفاض درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمنظمات المختلفة ومن أهمها: (أبو الذهب،٢٠١٧،عبدالله، ٢٠١٨، Hiatt, 2010,Bobbio, 2012)، كما لا تتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسات عديدة والتي توصلت إلي إرتفاع درجة ممارسة أبعاد القيادة الخادمة بالمنظمات المختلفة، ومن أهمها: (الغامدي،٢٠١٥،علي والقرني،٢٠١٧، العودة ،٢٠١٨، إبراهيم ،٢٠١٨،الشمري،٢٠١٩،(Hill, 2008, Keith, 2009).

(٢)-تؤكد نتائج إختبار الفرض الثاني للبحث على الدلالات التالية:

(١/٢)- تباين مستوي تطبيق عناصر أبعاد الإرتباط الوظيفي للعاملين بقطاعي التطبيق حيث يرتفع مستوي ممارسة عناصر البُعد الأول(الحماس للعمل) بقطاع المستشفيات الجامعية مقارنة بقطاع المستشفيات الحكومية بإستثناء العنصر الخامس،كما يرتفع مستوي ممارسة عناصر البُعد الثاني(التفاني في العمل) للعاملين بالمستشفيات الجامعية مقارنة بالمستشفيات الحكومية



باستثناء العنصر الثالث، ويرتفع أيضاً مستوى تطبيق جميع عناصر البعد الثالث (الإنهماك في العمل) بقطاع المستشفيات الجامعية قياساً بقطاع المستشفيات الحكومية، كما يرتفع مستوى المتوسط العام لأبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بدرجات أكبر بقطاع المستشفيات الجامعية.

(٢/٢)- لقد ثبت صحة الفرض الثاني بالتطبيق على كافة أبعاد الارتباط الوظيفي وأيضاً صحة الفرض بالتطبيق على المستوى العام للأبعاد الثلاثة حيث تعد الفروق معنوية عند مستوى المعنوية المفترض (٠,٠٥).

(٣/٢)- مدي إتفاق أو إختلاف نتائج إختبار الفرض الثاني للبحث مع نتائج الدراسات السابقة:

توصلت نتائج إختبار الفرض الثاني إلي أن تطبيق أبعاد الارتباط الوظيفي بالمستشفيات محل البحث قد جاء بدرجة متوسطة، وإنخفاض مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الحكومية قياساً بقطاع المستشفيات الجامعية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة بالتطبيق على المستشفيات الحكومية ومن هذه الدراسات: (أبو الذهب، ٢٠١٧، النجار، ٢٠١٧)، ولا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (سليم، ٢٠١٥) والتي توصلت إلي ارتفاع مستوى تطبيق الارتباط الوظيفي للعاملين في مستشفيات (٥٧٣٥٧، مجدي يعقوب، وأبو الريش).

(٣)- مدي إتفاق أو إختلاف نتائج إختبار الفرض الثالث للبحث مع نتائج الدراسات السابقة:

تؤكد نتائج إختبار الفرض الثالث للبحث علي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة ومستوي تطبيق الأبعاد الثلاثة للارتباط الوظيفي للعاملين (الحماس للعمل، التفاني في العمل، والإنهماك في العمل) حيث بلغت معاملات (٠.٧٩٨)، (٠.٧٨٥)، (٠.٧٦٤) وذلك علي التوالي، وتؤكد هذه النتائج علي R الارتباط المتعدد صحة هذا الفرض بالتطبيق علي هذه الأبعاد حيث ثبت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة علي مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات عديدة والتي أكدت علي وجود تأثير معنوي إيجابي لأنماط القيادة الفعالة علي تحسين مستوى الارتباط الوظيفي، ومنها: (العنقري، والمغربي، ٢٠١٢، Greenberg & Arakawa, 2006, Reberon and Strickl, 2010, Chughtai, 2014, Li, 2018, Wei et al, 2018 Saygili, Ozer, and Karakaya, 2020) شعراوي، ٢٠١٧، رضوان، ٢٠١٨،

(٢/٤)- التوصيات Recommendations: وفق نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث يقدم الباحث خطة عمل مقترحة تتضمن مجموعة آليات قابلة للتطبيق، ويشرف علي تنفيذها الإدارة العليا بالمستشفيات محل البحث مع ضرورة الربط بين تفعيل النظم والسياسات الإدارية المختلفة ومنها نظم تقييم الأداء والحوافز والترقيات وغيرها بمدي جدية وكفاءة عملية التنفيذ من القادة والمسؤولين بتلك المستشفيات، وتستهدف خطة العمل المقترحة تحسين مستوى تطبيق عناصر أبعاد القيادة الخادمة (المتغير المستقل) وكذا تحسين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين (المتغير التابع) بالمستشفيات محل البحث، وبصفه خاصة المستشفيات الحكومية، وذلك علي النحو التالي:

(١/٢/٤)-تحسين مستوى تطبيق عناصر أبعاد القيادة الخادمة(المتغير المستقل):

(١/١/٢/٤)- تحسين مستوى تطبيق عناصر البُعد الأول(الإيثار):

- (١)-يجب أن يضع القائد إهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته بالمستشفيات محل البحث.
- (٢)-ضرورة إلتزام القائد بتقديم كافة التسهيلات اللازمة لخدمة تابعيه.(٣)-ضرورة إلتزام القائد بالتضحية بمنافعه أو إهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه.(٤)-يجب علي القائد أن يتجاوز واجباته الوظيفية لتحقيق احتياجات تابعيه.

(٢/١/٢/٤)- تحسين مستوى تطبيق عناصر البُعد الثاني (الإحتواء العاطفي):

- (١)-يجب أن يمنح القائد الوقت والجهد اللازمين لعلاج مشكلات التابعين والمواقف غير السارة لهم.(٢)-ضرورة مساعدة ودعم القائد لتابعيه في الموضوعات المختلفة.(٣)-ضرورة مساعدة ودعم القائد لتابعيه لتجاوز الصعاب في العمل.(٤)-ضرورة مساعدة ودعم القائد لتابعيه في تعديل السلوك وتغيير مشاعرهم نحو الموضوعات الصعبة.

(٣/١/٢/٤)- تحسين مستوى تطبيق عناصر البُعد الثالث(الحكمة):

- (١)-ضرورة توجه القائد بالرؤية المستقبلية والإستعداد والتأهب للمستقبل.(٢)-ضرورة إلتزام القائد بالتميز في توقع عواقب القرارات.(٣)- ضرورة توجه القائد بالوعي المهني نحو المستقبل.(٤)-يجب أن يكون القائد في تواصل مع ما سوف يحدث في المستقبل.(٥)-ضرورة توجه القائد بالجاهزية للمستقبل وكأنه علي علم بما سوف يحدث.

(٤/١/٢/٤)- عناصر البُعد الرابع (تصميم الخطط المقنعة):

- (١)-يجب أن يقدم القائد لتابعيه الدعم اللازم والأسباب الكاملة للقيام بأعمال ومهام معينة.(٢)- يجب أن يشجع القائد تابعيه علي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وأن يكون لهم حلاً كبيراً للمنظمة.(٣)-ضرورة توجه القائد بأساليب وطرق الإقناع اللازمة.(٤)-يجب أن يمتلك القائد المبررات والحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء عمل معين.(٥)-يجب أن يمتلك القائد موهبة كبيرة في إقناع تابعيه عندما يتطلب الأمر ذلك.

(٥/١/٢/٤)- تحسين مستوى تطبيق عناصر البُعد الخامس (الإدارة التنظيمية):

- (١)- ضرورة توجه القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع.(٢)- يجب أن يشجع القائد تابعيه علي أهمية العمل المهني للمنظمة.(٣)-ضرورة توجه المنظمة بالمسئولية الإجتماعية.(٤)-ضرورة توجه القائد برفع معنويات تابعيه وتحسين إنتمائهم للمجتمع وذلك في مكان العمل.(٥)-يجب أن يشجع القائد تابعيه علي أداء أدوار إيجابية مختلفة للمنظمة في المستقبل.(٦)-يجب تفعيل تطبيق مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة.

(٢/٢/٤)-تحسين مستوى الارتباط الوظيفي(المتغير التابع):

- (١)- ضرورة تقديم الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للكوادر الطبية والإدارية المختلفة مثل تحسين المرتبات وزيادة بدل العدوي وغيرها.(٢)-ضرورة إقتران نظم وسياسات المستشفى



بتعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي.(٣)-ضرورة القياس المنظم والدوري لمستوي الارتباط

الوظيفي للعاملين من جانب إدارة المستشفيات محل البحث لضمان التقييم الموضوعي للأداء

ومنح الحوافز.(٤)- ضرورة دعم سلوك المشاركة Participation behavior الفعلية للعاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وبما يضمن زيادة إرتباطهم الوظيفي.(٥)- تحسين نظم تصميم الوظائف وذلك من خلال تطبيق مدخل الإثراء الوظيفي بحيث يقوم العامل بدور ثري ومتعدد المهام وبما يمنحه درجة مرتفعة من الاستقلالية في العمل ويسمح له بابتكار وسائل جديدة لإنجاز المهام وبما يضمن زيادة إرتباطه الوظيفي.(٦)- تطبيق برامج التدريب التوجيهي والرعاية المهنية (Mentorship) والتي تستند علي تقديم الدعم والتوجيه المهني للعاملين خاصة الجدد لتحسين إرتباطهم الوظيفي وتنمية مساهمهم الوظيفي.(٧)- ضرورة المراجعة الدورية لأنماط الهياكل التنظيمية للمستشفيات محل البحث لتحديد مدي مساهمتها في تحسين مستوي الارتباط الوظيفي والتوجه بتطبيق نمط الهيكل التنظيمي الحيوي والذي يستجيب للمتغيرات البيئية المختلفة.(٨)- يجب توفير ظروف العمل المناسبة وتوفير برامج الأمن الصناعي.(٩)- يجب أن تتسم سياسات ونظم وإجراءات العمل الرسمية بالمرونة بحيث تمنح العامل درجة مرتفعة من حرية التصرف في المواقف الطارئة مع ضرورة المراجعة الدورية لتلك النظم والإجراءات لتتنقيتها من معوقات الروتين.(١٠)- ضرورة المراجعة الدورية للنظم المختلفة مثل نظم الأجور والحوافز وتصميم الوظائف، ونظم التدريب وغيرها لإجراء التعديلات المناسبة وبما يؤدي إلي تحسين إرتباط العاملين بوظائفهم.

(٣|٤) - مجالات لدراسات مستقبلية مقترحة:

يشير البحث الحالي موضوعات تستحق مزيد من التحليل مستقبلاً، وأهمها:

(١)-إعادة إجراء الدراسة الحالية بالتطبيق علي قطاعات خدمية مختلفة.(٢)-تقييم أثر الأنماط الأخرى للقيادة:(الأخلاقية،التحويلية،السامة،التوزيعية، والقيادة الأبوية، وغيرها) علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي قطاعات خدمية وصناعية مختلفة.(٣)-تقييم أثر متغيرات تنظيمية أخرى:(الرسوخ الوظيفي،الهوية التنظيمية،التسييس التنظيمي،التهكم التنظيمي،الصمت التنظيمي،الرشاقة التنظيمية،الرعاية المهنية، العدالة التنظيمية، ضغوط العمل، الإحترق الوظيفي،وجودة حياة العمل علي الإرتباط الوظيفي بالتطبيق علي قطاعات خدمية وصناعية مختلفة.(٤)-تقييم أثر القيادة الخادمة علي متغيرات تنظيمية تابعة مثل(الإبداع والتجديد التنظيمي،الرسوخ الوظيفي، الهوية التنظيمية،التهكم التنظيمي،الإبداع الإداري،سلوك المواطنة التنظيمية،وجودة حياة العمل) بالتطبيق علي قطاعات متباينة.(٥)-تقييم أثر القيادة الخادمة علي متغيرات تسويقية تابعة مثل:(الميزة التنافسية للمنظمة،الأداء التسويقي،أخلاقيات التسويق Marketing Ethics،دعم القدرة التنافسية للمنظمة،الصورة الذهنية للمنظمة،ورضا العميل وولائه للمنظمة)بالتطبيق علي قطاعات خدمية مختلفة.(٦)-تقييم طبيعة واتجاه العلاقة بين النبذ في مكان العمل والإرتباط الوظيفي.(٧)-تقييم أثر إدارة المواهب علي الإرتباط الوظيفي.(٨)-تقييم أثر أبعاد الإستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness(النزاهة،التفاؤل،الثقة،الرحمة،والتسامح)علي مستوي الإرتباط الوظيفي.

(٥)-قائمة المراجع Lest of References:

(١١٥)-المراجع العربية:

- (١)-إبراهيم،حسام الدين السيد محمد.(٢٠١٨).درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب Laub Modle، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،المجلد (٤)،العدد(١).
- (٢)-أبو الذهب،محمد صبحي أحمد.(٢٠١٧).أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي:دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد.مجلة البحوث المالية والتجارية،كلية التجارة،جامعة بورسعيد،العدد(٤)،ص ٧٣-٤٤.
- (٣)-أبو شمالة،أحمد.(٢٠٢٠).أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير غير منشورة،عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، جامعة الأقصى،غزة.
- (٤)-الحسني،كمال كاظم.(٢٠١٣).رأس المال النفسي وأثره في الإستغراق الوظيفي:دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والإقتصاد والتربية الرياضية بجامعة المثنى.مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية،العراق،المجلد الثالث،العدد (٦).
- (٥)-الديرية،لانا فوزي.(٢٠١١).درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الاردنية للقيادة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي.رسالة ماجستير غير منشورة،،الجامعة الهاشمية،الأردن.
- (٦)-السلنتي،لمياء سعيد السعيد.(٢٠١٠).أثر العدالة التنظيمية علي الارتباط بالوظيفة بالتطبيق علي مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،العدد الخامس والسبعون،السنة التاسعة والأربعون،كلية التجارة،جامعة القاهرة،ص ص ٦٥٣-٦٨٠.
- (٧)-السليطي،خالد محمد خميس ،وأبو زيد،أحمد ناصر أحمد.(٢٠٢٠).إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي:دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية.رسالة ماجستير،جامعة مؤتة،كلية الدراسات العليا،الأردن.
- (٨)-الشمري،راضي بن تركي عذبي.(٢٠١٩).واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد الثالث،أبريل،ص ص ١-١٥.
- (٩)-العنقري،عبد العزيز سلطان،والمغربي،عبد الحميد عبد الفتاح.(٢٠١٢).أثر الأنماط القيادية علي الإرتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.المجلة المصرية للدراسات التجارية،(٣)،،ص ص ١٠٧-٥١.



(١٠)-العودات، معتمضم موسى مطلق. (٢٠١٩). أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، ص ٨٩-١.

(١١)-العودة، إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٨). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لـديأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (٧)، ١٠.

(١٢)-العولقي، عبد الله أحمد حمود، النظاري، فواز، أحمد أحمد محمد. (٢٠١٨). أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد ٢٤، العدد الثاني، الجزء الأول، ص ٨٧-١٢١.

(١٣)-الغامدي، بندر علي محمد الزيدات. (٢٠١٤). درجة توافر سمات القائد الخادم لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

(١٤)-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، المجلد (٢٦)، العدد (٢)، ص ٢٣٥-٣١٨.

(١٥)-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٢). أثر إدارة الثقافة التنظيمية علي الارتباط الوظيفي بالتطبيق علي الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (٣٦)، العدد (٣)، ص ١-٤٩.

(١٦)-المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٨). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه علي الارتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي (دراسة تطبيقية علي هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة). مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون، ص ١-٤٤.

(١٧)-النجار، حميدة محمد البدوي. (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية علي الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (٢١)، العدد (٦٢)، ص ٢٢٥-٢٧٠.

(١٨)-إمام، محمود السيد، فهمي، تقي محروس، جعفر، هبة الله علي. (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي علي مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي. مجلة، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ١-١٦.

(١٩)-الإمام، وفقى السيد. (٢٠٠٣). محددات جودة الخدمة الصحية وأثرها علي رضا العملاء في المستشفيات الجامعية والخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٤)، ص ١-٣٦.

- (٢٠)- بازرعة، محمود صادق. (١٩٨٩). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية. الطبعة الخامسة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- (٢١)- حسن، حسام عيد حامد. (٢٠١٩). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص ص ١٢٥-١٤٩.
- (٢٢)- حسن، صفاء أحمد الشربيني. (٢٠٠٦). مدي إدراك المسؤولين لأبعاد جودة الخدمة الصحية وأثره علي الممارسات الإدارية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الأول، ص ص ٢٦٠-٢٩٥.
- (٢٣)- حسن، عبد العزيز علي، الشربيني، صفاء، وزيان، مياده السيد. (٢٠١٦). العلاقة بين ضغوط العمل والارتباط الوظيفي "دراسة تطبيقية علي العاملين بهيئة ميناء دمياط". مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثالث، ص ص ٣٢١-٣٣٧.
- (٢٤)- حسن، عزة أحمد الشربيني. (٢٠١٤). إطار مقترح لمقدمات الإرتباط الوظيفي وتأثيره علي تقويم الخدمة: دراسة تطبيقية علي قطاع الفنادق بمحافظة القاهرة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ص ٢٧٩-٣٢٨.
- (٢٥)- حسن، هادي عبد العليم. (٢٠١٩). التهمك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والإنسحاب النفسي بالتطبيق علي العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة. أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص ص ٩٧-١٠٣.
- (٢٦)- حمد، محمد حسن خليل، ودهايع، خالد عيد عبد السلام. (٢٠١٦). أثر الإرتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك علي الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد (٢٤)، العدد (٤)، ص ص ٢٦-٥٠.
- (٢٧)- خليفة، المعزز بالله البرنس محمد. (٢٠١٧). العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والارتباط الوظيفي في البنوك التجارية. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الثاني والستون، ص ص ٤٤-٧٣.
- (٢٨)- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي. (٢٠١٤). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة إستطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٦)، ص ص ٨٣-١٠٩.
- (٢٩)- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي. (٢٠١٦). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٣٠)- رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٨). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديدة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد (٣)، ص ص ٢٠٥-٢٥٤.



(٣١)- سعيد، هديل كاظم. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١١)، ص ص ٥٥-٧٧.

(٣٢)- سليم، عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٥). العلاقة بين التميز التنظيمي والإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي بعض المستشفيات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ص ص ٢٩٣ - ٣٧٧.

(٣٣)- شعراوي، محمد فتح شلقامي. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي في إطار الإرتباط الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٤٧/ العدد (٤)، ص ص ٧٦٧-٨٥٨.

(٣٤)- صلاح الدين، نسرين صالح محمد. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٠)، العدد (١)، ص ص ٦٥-١٦٦.

(٣٥)- عباس، إيمان ظاهر سيد. (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإرتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، المجلد (٦)، العدد (٨)، ص ص ٢٧٣-٣٢٣.

(٣٦)- عبد الرحمن، طارق عطية. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (٥٥)، العدد (١)، ص ص ٥٣-١٠٢.

(٣٧)- عبد الفتاح، محمد زين العابدين، وأبو سيف، محمود سيد علي. (٢٠١٦). دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر، من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، كلية التربية، جامعة القاهرة، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ص ص ٢٦٣-٣١٠.

(٣٨)- عبد الله، العوقلي. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على تحسين جودة حياة العمل بالتطبيق على المؤسسة العامة للإتصالات اليمنية. مجلة الإدارة العامة، (٥٨).

(٣٩)- عبد الوهاب، أحمد. (٢٠١٧). قراءة في موازنة قطاع الصحة المصري ومصادر الإنفاق والتمويل. ورقة بحثية مقدمة من مدير الوحدة الاقتصادية بالمركز المصري لدراسات السياسات العامة، ٢٠١٦|٢٠١٧.

(٤٠)- عجوة، أحمد مد فتح. (٢٠١٠). القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية علي قطاعات الأعمال. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ص ٤٠-٤١.

(٤١)- عريشة، محمد محمد. (١٩٩٥). تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره علي جهد الأفراد في العمل. دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس، ١٩٩٥.

- (٤٢)- علي، محمد مسلم حسن، القرني، عبد الله علي. (٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (١١).
- (٤٣)- عواد، فتحية. (٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الثامن والعشرون، ص ٢٣.
- (٤٤)- غالي، محمد أحمد، دهليز، خالد عبد. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية علي الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ١-١٨٢.
- (٤٥)- محمد، قاسم محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (٥)، ص ٢٨٢-٣١٣.
- (٤٦)- مرزوق، عبد العزيز علي. (٢٠١٣). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بمديريات الخدمات بحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (٣)، ص ٢٨٩-٣٣١.
- (٤٧)- مرزوق، عبد العزيز علي، السنديوني، مني محمد، والعماري بشري فاروق عبد المجيد. (٢٠١٩). أثر الإستقامة التنظيمية في الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد السادس، ص ١٨٥-٢٢٢.
- (٤٨)- مصطفى، أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدي رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل علي التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٧)، العدد الثالث، ص ١٢٧-١٧٢.
- (٤٩)- ندا، فوزي شعبان مذكور. (٢٠١٢). قياس خصائص القيادة الخادمة لدي المشرفين علي الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، ص ٣٥٥-٤٢٩.
- (٥٠)- نصار، إيمان. (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها علي تنمية الاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٥١)- نوري، محمد وآخرون. (٢٠١٧). دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (٥)، العدد (٢).



(٢/٥)-المراجع الأجنبية:

- (1)-Albdour, A., and Alterawneh,I.(2011).Employee engagement and Organizational commitment: Evidence from Jordan. International Journal of Business Vol.19, No. 2, pp.173- 192.
- (2)-Alcala,M.(2009).Secondary Principals as Servant Leaders, Unpublished doctoral dissertation,The University of Texas,San Antonio,USA.
- (3)-Avan. (2019). The Effect of Servant Leadership on Psychological Empowerment and Organizational Identification.Journal of LeadershipAccountability and Ethics.
- (4)-Bakker, A. B,&Demerout,E&Sanz,Vergel,A.(2014).Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review .Organ .Psychol. Organ .Behav, (1), pp389-411.
- (5)-Barbuto, J. and Wheeler, D.(2006).Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. Group& Organization Management, Vol. 31, No. 3 pp. 300 - 326.
- (6)-Bunch, C.(2013).Servant Leadership and African American Pastors Antioch University AURA-Antioch University Repository and Archive.
- (7)-Caesens et.al,(2014),The impact of Work Engagement and Workaholism on Weel –Being.The role of Work–related social support. Career Develoment International.Vol, 19, No.; p.813 -
- (8)- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leader ship Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction Educational Management Administration &Leadership, Vol ,37, No. 5;.600-623.
- (9)-Chughtai, A. et.al.(2014).Linking Ethical Leadership to yee Well-Being:The role of trust in supervisor.Journal of Business Ethics,Vol.128,No.3,pp.653-663 .
- (10)-David, C., Maxwell, J.(2020).Transforming servant leadership, Organizational Culture ,Change, Sustainability, and Courageous Leadership.Journal of Leadership, Accountability and Ethics,Vol, (17),No (1).

- (11)-Daubert, S. (2007). Exploring the Relationship of Motivation and Environment Attitudes to Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, USA.
- (12)-De Beer.et al, (2016).Job Crafting and its impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing. South African Journal of Economic and Manegement Sciences, Vol (19), No (3), pp400-412.
- (13)- Dennis, R. and Winston, B. (2003) "A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 8, pp. 455 - 459.
- (14)-Dennis, R. (2004), Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, VirginiaBeach, USA.
- (15)-Dennis, R. and Bocamea, M. (2005).Development of the servant leadership assessment instrument",Leadership &Organization Development Journal, Vol.26, No. 8, pp. 600 - 615.
- (16)-Ebener, D. and O'Connell, D. (2010). How might servant leadership work?, Nonprofit Management and Leadership,Vol.20, No.3, pp. 315- 355.
- (17)-Engelbrecht, A. S.(2020).The Relationship between Servant Leadership,Affective Commitment: Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness.International Journal of Business and Management, p. 185.
- (18)-Farmer, S. (2009) Servant Leadership Attributes in Senior(Military Officers: A QuantitativeStudy Examining Demographic Factors, Unpublished doctoral dissertation, North central University, Prescott Valley, USA.
- (19)-Fridell, M., Belcher, R. and Messner, P.(2009).Discriminate analysis gender publicschool principal servant leadership differences. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 8; pp. 722 - 637.
- (20)-Greenleaf, Robert, K. (1979), Teacher as servant: A parable Published January1, Paulist Press.



- (21)-Greenleaf, Robert, K. (1996). On becoming a servant Leader .San Francisco: Jossey -Bass.
- (22)-Greenleaf, Robert, K. (2002), servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.25th,NJ,US, press.
- (23)-Gupta, M &&Shaheen,M,(2017).Impact of Work engagement on Turnover intention :Moderation by psychological capital in india. Business Theory and Practice, Vol. 18, p. 136.
- (24)-Hale, J. and Fields, D.(2007).Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA,Leadership ,Vol.3,No.4;pp.397- 417.
- (25)-Han,Y, Kakabadse,N.and Kakabadse,A.(2010).Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector1, The Journal of Management Development, Vol. 29, No. 3; pp. 265 - 281.
- (26)-Hiatt, E. (2010). Analysis of Servant Leadership Characteristics: Case Study of AFor Profit Career School President, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- (27)-Hill, V. (2008).Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
- (28)-Hoven, D, M. and Fisher,H.(2021).The influence of servant leadership on psychological empowerment and organizational citizenship on a sample of teachers.Journal of Leadership, Accountability and Ethics.pp.65-74.
- (29)-Hunter,C.(2004).The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader, New York: Crown Business.
- (30) Jenkins, M. and Stewart,A.(2010).The importance of a servant leader orientation,Health Care Management Review,Vol.35,Iss.1, pp .46- 59.
- (31)-Kahn,W.A.(1990).Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work .Academy of Management Journal , Vol. 33,(4),pp. 692- 724.

- (32)- Keith, K. (2009). *Servant Leaders, Leadership Excellence*, Vol. 26, No.5; pp.18-19.
- (33)-Kim, W&Hyun, Y. S.(2017).The impact of Personal Resources on Turnover Intention:The Mediating effects of Work Engagement .*European Journal of Training and Development*,Vol. 41, No.8,pp.705- 721.
- (34)-Kong, Y.(2009).A study on the job Engagement of Company Employee. *International Journal of Psychological Studies*,Vol (1), No,(2),p65.
- (35)-Koyuncu, M, et., al. (2014). *Servant Leadership and Perceptions of Service Quality provided by front –line Service Workers in Hotels inTurkey: Achieving Competitive Advantage*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26, No.7, pp.1083- 1099.
- (36)-Kular, et. Al .(2008).*Employee Engagement:A Literature Review* .Kingston Business School.
- (37)-Laub, James, Alan. (1999) *Assessing the servant organization: Development of the servant or ganizational leadership assessment (SOLA)Instrument*, A Dissertation Submitted to the Graduate ,Faculty of Florida, Atlantic University,
- (38)-Liden, R. C., et. al. (2008).*Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment*.*The Leadership Quarterly*, Vol.(19),(2),pp. 161- 177.
- (39)-Li, M.et.,al.(2017).Proactive Personality and job satisfaction :The Mediating effects of self-efficacy and Work Engagement in teachers. *Current Psychology*, Vol. 36, No.1, pp. 48-55.
- (40)-Li, Y. (2018). *Leadership Styles and Knowledge Workers: Work Engagement Psychological Capital as a Mediator*.*Current Psychology*, Vol. 1, No.10,
- (41)-Lu,L.,et.al.(2016).Work Engagement,Job Satisfaction,and Turnover intentions:A Comparison between Supervisors and Line –Level Employees.*International Journal of Contemporary hospitality Management*,Vol, (28). No.(4),pp.737-761.



- (42)-Macey,W& Sohneider,(2008),The Meaning of Employee Engagement Industrial and Organizational Psychology,pp.3-30.
- (43)-Macleod,D. et. al ,(2009),Engaging for Success:Enhancing Performance through Employee Engagement.Crown ,Uk.
- (44)-Memon, M. A. et.al, (2016).The Link between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover intentions. European Journal of Training and Development, Vol, (40). No. (6), pp. 407-429.
- (45)-Montgomery, D., (2002) Design and Analysis of Experiments, New York, Jon Wiley & Sons.
- (46)-Peng,J.,et.al.(2018).Does Self-Serving Leadership hinder team Creativity? A Moderated Dual-path Model.Journal of Business Ethics.
- (47)-Saks, Alan .M. (2006).Antecedents and Consequences of Employees engagement. Journal of Managerial Psychology, Vol,(21),No.(7),pp. 600-619.
- (48)-Salem,S.M.W and Jarad ,O,M,A.(2015) .Impact of Quality of the Work Life on Job Involvement in the Institution of the Palestinian Public Sector.American Journal of Business and Management, Vol, (4). No. (3), pp. 123-132.
- (49)-Saygili, M., Ozer, O and Karakaya, P.O.(2020).Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in health staff. Hospital Topics, Vol. 98, No.1, pp. 27-34.
- (50)-Schaufeli, W, B. et al. (2002).The measurement of engagement and burnout: A Tow sample confirmatory factor analytic approach, Journal of Happiness Studies, Vol, (25). No. (3), pp. 293-315.
- (51)-Sendjaya, S. and Sarros, J.(2001). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.9, No. 2; pp. 57– 64.
- (52)-Sendjaya,S.Sarros,J.andSantora,J.(2008).Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations, Journal of Management Studies,Vol. 45, No. 2, pp. 402 - 424.

- (53)-Senge, M.(1990).The leader's new work: Building learning organizations, Sloan Management Review, Vol. 32, No.1, pp.7 -23.
- (54)-Slatten, T.&Mehmoetoglu,M.(2011).Antecedents and effects of engaged frontline employees,A Study from the hospitality Industry,Managing Service Quality ,Vol, (21). No. (1), pp. 88-107.
- (55)-Spears, L. (2009).Servant Leadership, Leadership Excellence, Vol. 26, Iss. 5; pp. 20.
- (56)- Stubbs, F.(2009).Navy Medicine Ready for Servant Leadership?, Navy Medicine,Vol. 100, No.1,pp.23 -25.
- (57)-Susan,Michie&JanakiGooty,(2005).Values,emotions,and authenticity:Will the real leader please stand up?.The Leadership Quarterly, Vol,(16),Issue3,pp.441-457.
- (58)-Sweem,(2009).Leveraging employee engagement through a talent management strategy:Optimizing Human Capital through Human resources and organization development strategy in a Field Study.Journal of Management Studies.
- (59)-Thayer, S. E. (2008).Psychological climate and its relationship to employee engagement and organizational citizenship behaviors. Doctoral dissertation, Capella University.
- (60)-Uludag., O.,et al.(2010).The effect of burnout on engagement: An empirical study on tourism student. Journal of Hospitality, Leisure Sport and Tourism Education, Vol, (9). No.(1),pp.13-23.
- (61)-Uygur& Kilic.(2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for ministry of health in Turkey.
- (62)-Wei, F. et. al. (2018).The Interactive effect of Authentic Leadership and leader Competency on followers job performance :the Mediating Role of Work Engagement. Journal of Business Ethics, Vol, (15). No. (3),pp.763-773.
- (63)-<https://www.minia.edu.eg>.
- (64)-smod.com.logspot.com.



ملحق البحث - قائمة الاستقصاء الموجهة إلى عينة العاملين:

السيد الأستاذ الفاضل/..... السيدة الأستاذة الفاضلة/.....

تحية طيبة وبعد...،

تدرك القيادات الناجحة أهمية إرتباط العاملين بوظائفهم ويقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان " أثر القيادة الخادمة علي الإرتباط الوظيفي". ولقد وقع الاختيار عليكم كأحد مفردات عينة البحث ونود أن نلفت انتباهكم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخري خاطئة، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظركم بكل دقة وموضوعية.

والباحث إذ يقدر أهمية تعاونكم في الإجابة علي الأسئلة الواردة بالقائمة، فاني أؤكد لسيادتكم بان هذا البحث يستخدم لأغراض علمية فقط. كما أن كافة ما تدلون به من آراء وإجابات ستعامل بسرية تامة وإنها تخضع للتحليل الإحصائي الذي لا يفصح عن شخصية المستقصي منه ولإستخراج نتائج عامة مجمعة فقط دون التعرض لكل مفردة علي حده.

ولسيادتكم جزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير لتعاونكم الصادق.

الباحث

دكتور/ حسن عيد لبيب

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة بني سويف

ملاحظة هامة: من فضلك قائمة الاستقصاء تتضمن ثلاثة أجزاء

(نرجو منكم إستيفاء هذه البيانات:(الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المناسبة):

الجزء الأول- قياس أبعاد القيادة الخادمة

فيما يلي مجموعة من الخصائص التي تتوافر بدرجات متفاوتة في قائدك بالمستشفى التي تعمل بها. من فضلك ضع علامة(√)أمام الإجابة التي تحدد درجة موافقتك علي توافر كل خاصية من هذه الخصائص،مع ملاحظة أن الرقم(١) يشير إلي أقصى درجات عدم الموافقة، بينما يشير الرقم(٥) إلي أقصى درجات الموافقة مع مراعاة عدم ترك أي سؤال بدون إجابة وإختيار إجابة واحدة لكل سؤال.

م	العناصر	درجات الموافقة				
		غير موافق علي الإطلاق (١)	غير موافق (٢)	غير متأكد (محايد) (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يضع قائدي إهتماماتي في مقدمة أولوياته.					
٢	يؤدي قائدي أقصى ما يمكنه القيام به لخدمتي وخدمة الآخرين.					
٣	يقوم قائدي بالتوضيحية بإهتماماته من أجل تحقيق إحتياجاتي.					
٤	يذهب قائدي إلي ما هو أبعد عن واجباته الوظيفية لتحقيق إحتياجاتي.					
٥	أعتبر قائدي الشخص الذي أفضل اللجوء إليه عندما يصيبني شئ غير سار.					
٦	أعتبر قائدي الأفضل لمساعدته ودعمه لي في الموضوعات المختلفة.					
٧	أعتبر قائدي موهوباً لمساعدته لي في تجاوز الصعاب.					



					٨	أعتبر قاندي هو الأفضل في مساعدتي بشأن تغيير مشاعري تجاه الموضوعات الصعبة.
					٩	يعتبر قاندي مستعداً ومتأهباً لما سيحدث.
					١٠	يعتبر قاندي شخصاً مميزاً في توقع عواقب القرارات.
					١١	يتسم قاندي بالوعي الكبير لما سوف يحدث.
					١٢	يهتم قاندي بالتواصل معي بشأن ما سوف يحدث في المستقبل.
					١٣	يبدو قاندي وكأنه علي علم بما سوف يحدث.
					١٤	يوفر قاندي لي الأسباب الكاملة لقيامي بأعمال معينة.
					١٥	يشجعني قاندي علي أن نحقق حلماً كبيراً للمستشفى.
					١٦	يعتبر قاندي شخصاً مقتنعاً جداً.
					١٧	يعتبر قاندي شخصاً لديه الحجج القوية لإقناعي بأداء عمل معين.
					١٨	يمتلك قاندي موهبة كبيرة في إقناعي عندما يتطلب الأمر ذلك.
					١٩	يعتقد قاندي بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المستشفى تجاه المجتمع.
					٢٠	يعتقد قاندي بأن المستشفى تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماماً.
					٢١	يري قاندي بأن المستشفى يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها.
					٢٢	يهتم قاندي برفع معنوياتي تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل.
					٢٣	قاندي يُعد المستشفى لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل.

الجزء الثاني- قياس أبعاد الارتباط الوظيفي

فيما يلي عدد من العناصر التي تتوافر بدرجات متفاوتة في المستشفى التي تعمل بها. من فضلك ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تحدد درجة موافقتك علي توافر كل عنصر من هذه العناصر، مع ملاحظة أن الرقم (١) يشير إلي أقصى درجات عدم الموافقة، بينما يشير الرقم (٥) إلي أقصى درجات الموافقة مع مراعاة عدم ترك أي سؤال بدون إجابة وإختيار إجابة واحدة لكل سؤال .

م	العناصر	درجات الموافقة				
		غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	غير متأكد (محايد)	موافق	موافق تماماً
		(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١	أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل.					
٢	أشعر بأن طاقتي تنفجر في عملي.					
٣	أنا مثابر دائماً في عملي حتي عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.					
٤	يمكنني الإستمرار في عملي لساعات طويلة.					
٥	أنا أتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.					
٦	أتمتع بشخصية قوية بين زملائي.					
٧	تساعدني وظيفتي علي إظهار كل طاقتي.					
٨	تمثل وظيفتي مصدر تحفيز لي.					
٩	أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معني .					
١٠	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.					
١١	أفهم تماماً الهدف من العمل الذي أقوم به.					
١٢	يساعدني عملي في الحصول علي إحترام الآخرين.					
١٣	أنسي كل شئ حولي عندما أقوم بعملتي.					



					١٤ لا أشعر بمرور الوقت عندما أقوم بعملتي.
					١٥ أركز في عملي فقط دون الإشتغال بأشياء أخرى.
					١٦ من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي .
					١٧ أشعر بالإستغراق الشديد في عملي.
					١٨ أشعر بسعادة أكبر عندما يزيد علي عبء العمل.

الجزء الثالث : بيانات عامة عن المستقضي منه

(نرجو منكم استيفاء هذه البيانات: (الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المناسبة):

النوع:

أنثي.

ذكر.

نوع المستشفى:

المستشفى الجامعي.

المستشفى الحكومي.

المركز الوظيفي:

هيئة التمريض.

وظيفة إدارية.

العمر :

أقل من ٣٠ سنة.

من ٣٠ سنة إلي أقل من ٤٠ سنة.

من ٤٠ سنة إلي أقل من ٥٠ سنة.

٥٠ سنة فأكثر.

مستوي التعليم:

- مؤهل متوسط.
- مؤهل فوق المتوسط.
- مؤهل عالي.
- مؤهل أعلى من الجامعي.

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- أقل من ٥ سنوات خبرة.
- من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات.
- ١٠ سنوات فأكثر.

جزيل الشكر لحسن تعاونكم.