

## دور القيادة الخادمة في الحد من اثار التهكم التنظيمي: دراسة ميدانية

صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين<sup>1</sup> ابراهيم عز الدين عبد الحميد عمر<sup>2</sup>

### ملخص

استهدفت هذه الدراسة تحديد دور القيادة الخادمة بابعادها المختلفة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعده المرؤوسين علي التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين اولاً، التصرف باخلاق، المعالجة العاطفيه، الالتزام بتطوير المجتمع) في الحد من اثار بالتهكم التنظيمي بابعاده المختلفه (البعد الادراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) في عدد من المستشفيات الحكوميه التابعه لوزاره الصحه والسكان في محافظه القليوبيه وتم الحصول علي البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام اسلوب الاستقصاء من خلال عينه بلغت (321) مفردة من العاملين في المستشفيات محل البحث، وتحليل البيانات توصل الي وجود علاقة عكسية للقيادة الخادمة بابعادها المختلفه علي كل من التهكم الادراكي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي وهو ما يعني انه كلما زادت ممارسه القاده في هذه الهيئات لسلوكيات القيادة الخادمة كلما انخفض التهكم التنظيمي من جانب العاملين في هذه الهيئات، وبناء على ذلك قدم البحث مجموعه من التوصيات التي تساعد علي تطبيق فلسفه القيادة الخادمة ومن اهم هذه التوصيات: العمل علي تنميه وزيادة الوعي لدي المديرين والمشرفين ورؤساء الاقسام بضروره ممارسه وتطبيق سلوكيات وذلك من خلال عقد دورات وورش عمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، التهكم التنظيمي، التمكين، البعد المعرفي، البعد السلوكي.

<sup>1</sup> استاذ إدارة الإنتاج والعمليات وعميد كلية التجاره وإداره الأعمال جامعه حلوان سابقاً.  
<sup>2</sup> باحث ماجستير تخصص إدارة مستشفيات كلية التجاره وإداره الأعمال جامعه حلوان.

---

---

## The role of servant leadership in reducing the effects of organizational cynicism: A field study

### Abstract

This study aimed to determine the role of servant leadership in its various dimensions (understanding skills, empowerment, helping subordinates to develop and succeed, caring for subordinates first, acting ethically, emotional treatment, commitment to developing society) in reducing the effects of organizational cynicism in its various dimensions (cognitive dimension, emotional dimension, The behavioral dimension) in a number of government hospitals affiliated with the Ministry of Health and Population in Qalyubia Governorate. Field data and information were obtained using the survey method through a sample of (321) individuals from workers in the hospitals under study. By analyzing the data, the research found that there is an inverse relationship and a significant negative effect of servant leadership in its various dimensions on cognitive cynicism, emotional cynicism, and behavioral cynicism, which means that the more the leaders in these bodies practice servant leadership behaviors, the less organizational cynicism on the part of the workers in these organizations. Bodies, and accordingly, the research presented a set of recommendations that help implement the philosophy of servant leadership. The most important of these recommendations are: working to develop and increase awareness among managers and supervisors. Department heads need to practice and apply servant leadership behaviors, through holding courses and workshops.

**Keywords:** servant leadership, organizational cynicism, empowerment, cognitive dimension, behavioral dimension.

تستهدف هذه الدراسة تحديد دور وتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي والتعرف علي مدي ادراك العاملين في مجموعه من المستشفيات التابعه لوزارة الصحة في محافظه القليوبيه لابعاد قياده الخادمه وابعاد التهكم التنظيمي وهذه اول رساله تتناول الموضوع محل البحث في المحافظه علي حد علم الباحث ويبدو ايضا ان البحوث التي تناولت موضوع قياده الخادمه لم تسلط الضوء علي مدي اهميه تطبيق فلسفه قياده الخادمه لنجاح واستمراره المؤسسات وتقليل ممارسات وسلوكيات التهكم التنظيمي للعاملين وزياده الرضا الوظيفي للعاملين.

### الدراسات السابقة:الدراسات المتعلقة بالقياده الخادمه

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

- دراسة ابراهيم (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، و توصلت الدراسة الى نتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

- دراسة محمود وعمر (2018) بعنوان: "خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت نموذجاً" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعة،

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة لتوزيعها على عينة من (251) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يتم ممارسة خصائص القيادة الخادمة بمستوى متوسط.

#### ثانيا: الدراسات باللغات الاجنبية

- استهدف بحث (Engelbrecht and Mahembe,2014) تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية فريق العمل داخل النظام المدرسي في جنوب أفريقيا حيث تم اجراء البحث على عينة مكونة من (288) معلم ومعلمة يعملون في (38) مدرسة تقع في مقاطعة الكاب الغربية وقد توصل البحث الي وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية فريق العمل بالمدارس محل البحث.
- دراسة ( Chinmona 2013 ) بعنوان "The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، و أثر القيادة الخادمة على الألتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الألتزام التنظيمي، و تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظف، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم وارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والألتزام التنظيمي.

## الدراسات التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

-استهدف بحث (Nafi 2014) قياس اثر اتجاهات العمل المتمثلة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطه علي العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، داخل عدد (9) مستشفيات تعليمية في جمهوريه مصر العربية، وقد اعتمد البحث علي اسلوب الاستقصاء كوسيله لجمع المعلومات والبيانات الميدانية، حيث بلغت عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل عدد (315) استمارة وذلك بنسبه استجابة 88%، كما حدد هذا البحث ثلاثة ابعاد للتهكم التنظيمي هما البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي، وتوصل البحث الي وجود علاقة سلبية معنويه بين التهكم التنظيمي وكل من الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنه التنظيميه.

-دراسة (العطوي 2012) تفسير ظاهره التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقدالنفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليليه لاراء عينه بلغت (104) من العاملين في معمل سمنت المثني في العراق وهدفت الدراسة الي اختبار العلاقة التفاعليه بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربه مشاعر الانتهاك من قبل العاملين موضع الدراسة وتقترح الدراسة بان ادراك الاختراق النفسي يقود الي ظهور رده فعل شعوري سلبيه لدي العاملين تتعكس بشكل غير مباشر علي زياده موقف التهكم التنظيمي لدي العاملين تشمل مستوي الاعتقاد والعاطفه والسلوك، واهم نتائج هذه الدراسة ظهر بان الافراد عينه البحث يعتقدون بان المنظمه التي يعملون بها تفقد الي المصداقيه والاستقامه.

### ثانياً: الدراسات باللغات الاجنبية

- بحث (Terzi and Derin, 2016) دراسة العلاقة بينمنط القيادة والتهكم التنظيمي داخل عدد من المدارس الثانويهفي مدينه بالكسير التركييه وقد اعتمد

البحث علي اسلوب الاستقصاءكوسيله لجمع المعلومات والبيانات الميدانية حيث تم توزيع عدد (742) استماره علي جميع العاملين داخل ست عشر مدرسه ثانويه تابعه لوزاره التربيه والتعليم التركييه وقد بلغت عدد الاستثمارات المجمعه والصالحه عدد (368) استماره وذلك بنسبه استجابته 36% وقد اتفق البحث مع البحوث السابقه في تحديد ثلاثه ابعاد للتهكم التنظيمي وهي التهكم المعرفي والتهكم العاطفي والتهكم السلوكي وقد توصل الي وجود علاقة سلبيه معنويه بين القيادة الديمقراطيه والتهكم التنظيمي بابعاده الثلاثه.

-دراسة (Yildiz,2014) بعنوان تاثير التهكم التنظيمي علي الاغتراب،هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن تاثير ابعاد التهكم التنظيمي لموظفي البنوك في تركيا علي ابعاد الاغتراب لديهم وتحديدا ما اذا كانت ابعاد التهكم والاغتراب تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافيه لموظفي البنوك ام لا،وشملت عينه الدراسة (151) موظفا في عدد من البنوك،اظهرت النتائج ان البعد المعرفي للتهكم التنظيمي له تاثير ايجابي علي ابعاد العزله والامعني للاغتراب،والبعد العاطفي للتهكم التنظيمي له تاثير ايجابي علي اغتراب الذات والعزله،واظهرت النتائج ان البعد السلوكي للتهكم التنظيمي له تاثير ايجابي علي اغتراب الذات.

### الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي

#### الدراسات باللغة العربيه

-دراسة مصطفى (2020)، استهدفت هذه الدراسة توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تم تجميع البيانات الأولية من خلال المسح الميداني، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من (325) مفردة حيث تم استبعاد خمس استبانات لعدم اكتمال بياناتها. ولقد تم بناء هذه الدراسة بالاعتماد على أربعة فروض أساسية ومجموعة

من الفروض الفرعية، حيث تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل بيانات الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة.

### الدراسات باللغات الاجنبية

-استهدف بحث ( Bobbio et al.,2012) تحديد أبعاد القيادة الخادمة والوقوف علي مستوى ممارسة المنظمات الإيطالية لأبعاد القيادة الخادمة ثم مقارنتها بالمنظمات الهولندية والبريطانية كما استهدف البحث دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتهمك التنظيمي وكذلك العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وقد اعتمد البحث علي أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية حيث تم تطبيق البحث علي عينة مكونة من (814) مفردة من الموظفين العاملين في عدد من المنظمات الهادفة للربح والغير هادفة للربح في شمال شرق ايطاليا. واتفق هذا البحث مع بحث (Sivro and Waal ,2012) في تحديد ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة وهي التمكين، تحمل المسؤولية، اعطاء الاولوية لمصلحة الاخرين ،التواضع، الأصالة ، الشجاعة، الصفح عن أخطاء الاخرين، الإشراف التنظيمي وتوصل الي وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والتهمك التنظيمي.

### الدراسه الاستطلاعيه ومشكلة الدراسة

في ضوء تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وفي ضوء الدراسه الاستطلاعيه لعدد من العاملين في المستشفيات التابعه لوزارة الصحة في محافظه

القلوبيه في اكتوبر عام 2023م من خلال المقابلات الشخصية المتعمقه مع عدد

(45) من المدراء ورؤساء الاقسام والعاملين بهدف الاجابه علي الاسئله الاتيه:

- الي أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق فلسفة القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي من وجهه نظر العاملين بالمستشفيات الحكوميه بمحافظه القليوبيه؟

- الي اي مدى يدرك العاملين بالمستشفيات الحكوميه بمحافظه القليوبيه لابعاد القيادة الخادمه؟

- الي اي مدى يدرك العاملين بالمستشفيات الحكوميه بمحافظه القليوبيه لابعاد التهكم التنظيمي؟

وعليه تم اجراء الدراسه الحاليه للاجابه علي التساؤلات سالفه الذكر.

### أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي لتحقيق الاهداف التاليه:

1- تحليل العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمه وابعاد التهكم التنظيمي في

المستشفيات الحكوميه في محافظه القليوبيه. والي اي مدى يسهم تطبيق فلسفه القيادة الخادمه في الحد من اثار التهكم التنظيمي.

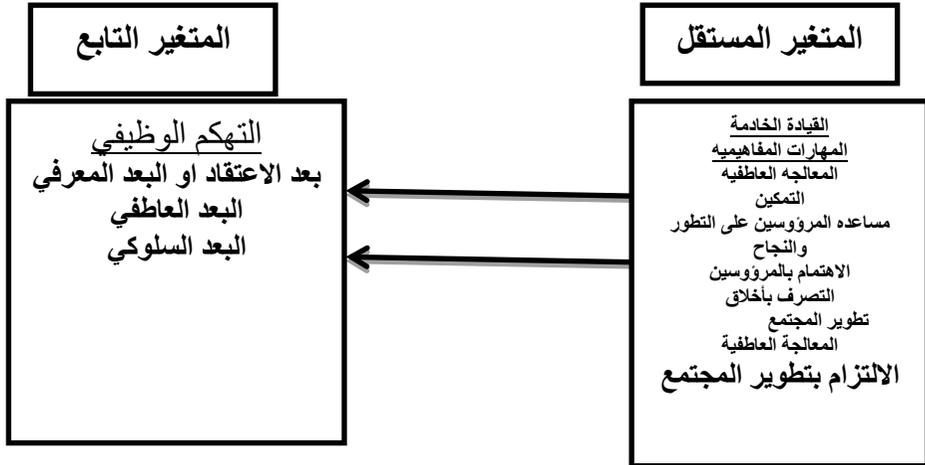
2- التعرف على مدى إدراك العاملين في المستشفيات الحكوميه في محافظه القليوبيه محل البحث لأبعاد القيادة الخادمة.

3- التعرف على مدى إدراك العاملين في المستشفيات الحكوميه في محافظه القليوبيه لابعاد التهكم التنظيمي.

### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** - القيادة الخادمة وتشمل المحاور التاليه (التمكين، مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفيه، الالتزام بتطوير المجتمع). **المتغير التابع:** التهكم الوظيفي وتشمل المحاور

التالية (بعد الاعتقاد او البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي). وكما هو موضح في الشكل التالي:



نموذج الدراسة: من اعداد الباحثان.

### فروض الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف البحث فإنه يمكن صياغة فروض البحث

- الفرض الرئيسي الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الخادمة.
- الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بأبعاد التهكم التنظيمي.
- الفرض الرئيسي الثالث: توجد علاقة عكسية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التهكم الوظيفي من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية.

## الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية الي بيان الي اي مدي يمكن ان يساهم تطبيق فلسفه القيادة الخادمه في الحد من اثار التهكم التنظيمي في المستشفيات الحكومية تصميم الدراسة الميدانية: تتمثل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعه لوزاره الصحه بمحافظة القليوبية محل الدراسة (مستشفى حميات بنها، مستشفى حميات طوخ، مستشفى طوخ المركزي، مستشفى رمد بنها) والبالغ عددهم (1933) عاملاً طبقاً لسجلات مديرية الشؤون الصحية بالقليوبية. واعتمد الباحثان على أسلوب العينة بدلاً من أسلوب الحصر الشامل نظراً لكبر مجتمع الدراسة، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة 95 %، وخطأ معياري 5%، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دارستها في مجتمع البحث هي 50%. فإن حجم العينة يمكن تحديده عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left[ (N - 1) * \left(\frac{d}{Z}\right)^2 \right] + P * (1 - P)}$$

**n:** حجم العينة المراد تحديدها.

**Z:** القيمة المعيارية 1.96 وذلك عند درجة ثقة 95% .

**d:** مقدار الخطأ المعياري 5%.

**P:** نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع البحث 50%.

**N:** حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ 1933.

وبالتالي فإن:

$$n = \frac{1200 * 0.5 * (1 - 0.5)}{\left[ (1933 - 1) * \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 \right] + 0.5 * (1 - 0.5)} \cong 321$$

وعليه يتضح أن حجم العينة يتمثل في 321 عامل من اجمالي العاملين.

جدول (1): توزيع حجم العينة على المستشفيات محل الدراسة

| المستشفى   | مستشفى حميات بنها. | مستشفى طوخ المركزي. | مستشفى حميات طوخ. | مستشفى حميات بنها. | الإجمالي |
|------------|--------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------|
| الإجمالي   | 283                | 673                 | 323               | 654                | 1933     |
| %          | 15%                | 35%                 | 17%               | 34%                | 100%     |
| حجم العينة | 47                 | 112                 | 54                | 109                | 321      |

المصدر من اعداد الباحثان.

ومن ثم تم توزيع الاستقصاء على العاملين في المستشفيات محل الدراسة في محافظة القليوبية، وتم استرداد عدد 321 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 100%.

### اسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان عند تجميع بيانات الدراسة على قائمة استقصاء قاما بإعدادها بعد الرجوع الي الدراسات السابقة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها وطلب التعاون من افراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على جزئين رئيسيين بحيث يختص الجزء الأول بالبيانات الديموغرافية الخاصة بالعاملين في المستشفيات محل الدراسة، أم الجزء الثاني يتضمن متغيرات الدراسة، ويتكون من (42) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات الدراسة. وقد مرت استمارة الاستقصاء:

التصميم والاعداد لقائمه الاستقصاء: الجزء الاول: قياس مدي ممارسه العاملين في المستشفيات الحكوميه التابعه لوزاره الصحه في محافظه القليوبيه لابعاد القياده

الخادمه،وقد تم اعتماد مقياس (Liden et al,2008) المعياري لقياس القيادة الخادمه والاعتماد علي الدراسات السابقه في اعداد استماره الاستقصاء مثل دراسة دهليز وغالي (2015).

التحقق من سلامة وصحة استمارة الاستقصاء: تشمل هذه المرحلة القيام بدراسة استطلاعية لعينة بهدف اختبار صحة استمارة الاستقصاء، ومدى توافرها للبيانات المطلوبة ووضوح كل الأسئلة، ومن واقع تقويم هذه الدراسة تم تعديل وإعادة صياغة بعض الأسئلة واستبعاد البعض الآخر على نحو يحقق أهداف الدراسة.

تهيئة الاستقصاء: حيث تم تقسيم استمارة الاستقصاء على النحو التالي:

البيانات الديموغرافية للمستقصي منهم وتتمثل في جهة العمل، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، العمر (السن)، المستوى التعليمي، الجنس، وتم الإجابة على أسئلة محاور الدراسة من خلال مقياس ليكرث الخماسي للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من (1- 5)، كما يوضح الجدول التالي:

#### جدول (2): مقياس ليكرث الخماسي

| الرأي  | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|--------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| الدرجة | 1                | 2         | 3     | 4     | 5            |

ثم تم تناول قسمين اساسيين يتمثلان فيما يلي:

القسم الأول: يتعلق هذا القسم بالمتغير المستقل للدراسة وهو القيادة الخادمة، وتم قياسه من خلال 28 عبارة، مقسمة علي سبع ابعاد كالاتي: البعد الأول: المهارات المفاهيمية وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد الثاني التمكين وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد الثالث: مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد الخامس: التصرف بأخلاق وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد

السادس: المعالجة العاطفية وتم قياسه من خلال 4 عبارات. البعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع وتم قياسه من خلال 4 عبارات.

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالمتغير التابع للدراسة وهو التهكم التنظيمي وتم قياسه من خلال 14 عبارة. مقسمة على ثلاث ابعاد كآلآتي: البعد الأول: بعد الاعتقاد او البعد المعرفي وتم قياسه من خلال 5 عبارات. البعد الثاني البعد العاطفي وتم قياسه من خلال 5 عبارات. البعد الثالث: البعد السلوكي وتم قياسه من خلال 4 عبارات.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- اختبار ثبات وصدق Reliability and validity test استمارة الاستبيان.

بهدف قياس ثبات محتوى محاور الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ.

2- الإحصاءات الوصفية descriptive statistics. تشمل الجداول التكرارية

والرسوم البيانية، وبعض المقاييس الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3- اختبار تحليل التباين. "ANOVA" Analysis of Variance

4- تحليل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون (pearson Linear

(correlation Analysis

المعالجة الإحصائية للبيانات:

أولاً: اختبارات الثبات والصدق. ثانياً: تحليل البيانات الديموغرافية لمفردات

العينة. ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة. رابعاً: اختبار فروض الدراسة.

اختبارات الثبات والصدق Reliability and validity test:

جدول (3): معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة

| معامل الصدق | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات | المتغيرات                            |
|-------------|--------------------|--------------|--------------------------------------|
| 0.985       | 0.970              | 28           | المتغير المستقل: القيادة الخادمة     |
| 0.934       | 0.873              | 4            | المهارات المفاهيمية                  |
| 0.940       | 0.884              | 4            | التمكين                              |
| 0.936       | 0.876              | 4            | مساعدته المرؤوسين على التطور والنجاح |
| 0.963       | 0.927              | 7            | الاهتمام بالمرؤوسين                  |
| 0.909       | 0.826              | 4            | التصرف بأخلاق                        |
| 0.945       | 0.893              | 4            | المعالجة العاطفية                    |
| 0.939       | 0.882              | 6            | الالتزام بتطوير المجتمع              |
| 0.976       | 0.952              | 14           | المتغير التابع: التهكم الوظيفي       |
| 0.928       | 0.861              | 5            | بعد الاعتقاد او البعد المعرفي        |
| 0.933       | 0.871              | 5            | البعد العاطفي                        |
| 0.969       | 0.939              | 4            | البعد السلوكي                        |
| 0.990       | 0.980              | 42           | الاجمالي                             |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

1- يلاحظ ان قيمة معامل الثبات لكل متغيرات الدراسة وابعادها تتجاوز 0.7 وهي قيمة مقبولة ومرتفعة لتحقيق أغراض الدراسة، وبالتالي فان أداة الدراسة تتمتع بالثبات. كما إن معامل الصدق لكل متغير تتجاوز 0.8 وتعد هذه القيمة مقبولة ومرتفعة ايضا.

2- كما إن قيمة معامل الثبات ومعامل الصدق لاستمارة الاستبانة ككل مقبولة ومرتفعة لأغراض الدراسة. وبالتالي تمتع الاستبيان بالاتساق والثبات الداخلي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في تحقيق الأهداف المنشودة.

### تحليل البيانات الديموغرافية لمفردات العينه:

فيما يلي تحليل البيانات الاساسية لمفردات العينة والتي تتمثل في طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، العمر(السن)، المستوى التعليمي، الجنس.

1- طبيعة الوظيفة. يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة وفقاً لطبيعة الوظيفة كالتالي:

#### جدول (4): توزيع مفردات الدراسة وفقاً لطبيعة الوظيفة

| الترتيب | النسبة المئوية % | التكرار | الفئات   | الخاصية       |
|---------|------------------|---------|----------|---------------|
| 2       | 28.3             | 91      | فريق طبي | طبيعة الوظيفة |
| 1       | 40.5             | 130     | تمريض    |               |
| 4       | 12.5             | 40      | فنيين    |               |
| 3       | 18.7             | 60      | إداريين  |               |
|         | 100              | 321     | الاجمالي |               |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن غالبية مفردات عينة الدراسة يعملون في التمريض بنسبة 40.5%، يليهم الذين يعملون في الفريق الطبي بنسبة 28.3%، يليهم الذين يشغلون وظيفة إداريين بنسبة 18.7%، واخيرا الذين يشغلون وظيفة فنيين حيث بلغ عددهم 34 مفردة بنسبة 12.5%.

2- عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة وفقاً للخبرة

#### جدول (5): توزيع مفردات الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

| الترتيب | النسبة المئوية % | التكرار | الفئات            | الخاصية          |
|---------|------------------|---------|-------------------|------------------|
| 3       | 23.1             | 74      | أقل من 5 سنوات    | عدد سنوات الخبرة |
| 1       | 39.6             | 127     | من 6-10 سنوات     |                  |
| 2       | 28.7             | 92      | من 11-20 سنة      |                  |
| 4       | 8.7              | 28      | أكثر من 20 من سنة |                  |
|         | 100              | 321     | الاجمالي          |                  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن غالبية مفردات العينة يمتلكون خبرة من 10-6 سنوات من 10-6 سنوات بنسبة 39.6%، يليهم الذين يمتلكون خبرة من 20-11 سنة بنسبة 28.7%، ثم من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.1%، وأخيرا من يمتلكون خبرة أكثر 20 من سنة بنسبة 8.7%.

3- العمر يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة وفقاً للعمر كالتالي

جدول (6): توزيع مفردات الدراسة وفقاً للعمر

| الترتيب | النسبة المئوية % | التكرار | الفئات         | الخاصية |
|---------|------------------|---------|----------------|---------|
| 3       | 19.9             | 64      | أقل من 30 سنة  | العمر   |
| 1       | 38.3             | 123     | من 30-40 سنة   |         |
| 2       | 30.2             | 97      | من 40-50 سنة   |         |
| 4       | 11.5             | 37      | أكثر من 50 سنة |         |
|         | 100              | 321     | الإجمالي       |         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ان معظم مفردات العينة ينتمون الي الفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة 38.3%، يليهم الذين ينتمون الي الفئة العمرية من 40-50 سنة بنسبة 30.2%، ثم الذين ينتمون الي الفئة العمرية أقل 30 من سنة بنسبة 19.9%، وأخيرا الذين ينتمون الي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 11.5%.

4- المستوى التعليمي يوضح الجدول التالي توزيع مفردات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

جدول (7): توزيع مفردات الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

| الترتيب | النسبة المئوية % | التكرار | الفئات      | الخاصية          |
|---------|------------------|---------|-------------|------------------|
| 3       | 14.3             | 46      | ثانوية عامة | المستوى التعليمي |
| 2       | 24               | 77      | دبلوم       |                  |
| 1       | 43.6             | 140     | بكالوريوس   |                  |
| 4       | 11.2             | 36      | ماجستير     |                  |
| 5       | 6.9              | 22      | دكتوراه     |                  |
|         | 100              | 321     | الاجمالي    |                  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معظم مفردات عينة الدراسة حاصلون على بكالوريوس بنسبة 43.6%، يليهم الحاصلون على دبلوم بنسبة 24%، يليهم الحاصلون على ثانوية عامة بنسبة 14.3%، يليهم الحاصلون على ماجستير بنسبة 11.2%، أخيراً الحاصلون على دكتوراه بنسبة 6.9%.

### الإحصاءات الوصفية لمحاو الدراسة

#### البعد الأول: المهارات المفاهيمية

جدول (9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المهارات المفاهيمية

| الاتجاه العام | ترتيب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.928             | 4.112   | يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة. |
| موافق         | 2             | 0.922             | 4.097   | لدي المسؤول فهم للمستشفى وأهدافها.                                  |
| موافق         | 3             | 0.927             | 4.062   | يخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.                       |
| موافق         | 4             | 0.957             | 4.009   | يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.                 |
| موافق         |               | 4.070             |         | الاتجاه العام للبعد   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: المهارات المفاهيمية ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.070 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

### البعد الثاني: التمكين

جدول (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التمكين

| الاتجاه العام | ترتيب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.877             | 3.863   | يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.                       |
| موافق         | 2             | 1.038             | 3.608   | يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.                             |
| موافق         | 3             | 0.914             | 3.551   | لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم. |
| موافق         | 4             | 0.859             | 3.498   | يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.   |
| موافق         |               | 3.630             |         | الاتجاه العام للبعد   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

### البعد الثالث: مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح

جدول (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مساعده المرؤوسين على

### التطور والنجاح

| الاتجاه العام | ترتيب الاهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.834             | 3.972   | يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.              |
| موافق         | 2             | 0.799             | 3.947   | يرحس المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.                        |
| موافق         | 3             | 0.834             | 3.938   | يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من اولوياته.                       |
| موافق         | 4             | 0.984             | 3.788   | يزود المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة. |
| موافق         |               | 3.911             |         | الاتجاه العام للبعد   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الثالث: مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.911 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا

### البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين

جدول (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاهتمام بالمرؤوسين

| الاتجاه العام | ترتيب الاهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.968             | 3.738   | يضحى المسؤول ببعض مصالحة الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين. |
| موافق         | 2             | 1.016             | 3.636   | يضع المدير مصلحه الموظفين فوق مصلحته.                             |
| موافق         | 3             | 0.903             | 3.598   | يرحس المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.    |

دور القيادة الخادمة في الحد من اثار التهكم التنظيمي: دراسة ميدانية

|       |       |       |       |   |
|-------|-------|-------|-------|---|
| موافق | 4     | 1.112 | 3.592 | يفعل المسؤول كل ما يوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل. |
| موافق | 3.641 |       |       | الاتجاه العام للبعد                               |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.641.

**البعد الخامس: التصرف بأخلاق**

جدول (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التصرف بأخلاق

| الفقرات   | المتوسط | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | الاتجاه العام |
|---|---------|-------------------|---------------|---------------|
| يتمتع المسؤول بالصدق دائما.                               | 4.062   | 0.831             | 1             | موافق         |
| يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح      | 3.804   | 0.849             | 2             | موافق         |
| يتمتع المسؤول بمعايير اخلاقيه عالية.                      | 3.794   | 0.845             | 3             | موافق         |
| يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق النجاح | 3.701   | 1.021             | 4             | موافق         |
| الاتجاه العام للبعد                                       | 3.840   |                   |               | موافق         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الخامس: التصرف بأخلاق ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت

قيمة الوسط الحسابي 3.840 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية

كما مبين

### البعد السادس: المعالجة العاطفية

جدول (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعالجة العاطفية

| الاتجاه العام | ترتيب<br>الاهمية | الانحراف<br>المعياري | المتوسط | الفقرات  |
|---------------|------------------|----------------------|---------|--|
| موافق         | 1                | 0.877                | 3.953   | مسؤولي يقضي الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي.                |
| موافق         | 2                | 0.849                | 3.822   | يمكن للمسؤول معرفه ما ان كان الموظفين يشعرون بالضيق دون أن يسألهم. |
| موافق         | 3                | 0.941                | 3.713   | يهتم المسؤول بمصلحه الموظفين الشخصية.                              |
| موافق         | 4                | 1.026                | 3.670   | يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصيه.                    |
| موافق         |                  | 3.790                |         | الاتجاه العام للبعد  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد السادس: المعالجة العاطفية ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.790 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع

جدول (15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الالتزام بتطوير المجتمع

| الاتجاه العام | ترتيب<br>الاهمية | الانحراف<br>المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|------------------|----------------------|---------|---|
| موافق         | 1                | 0.729                | 3.925   | يشارك المسؤول في الأنشطة الاجتماعية.                          |
| موافق         | 2                | 0.995                | 3.860   | يهتم المسؤول بمساعدة الناس في المجتمع.                        |
| موافق         | 3                | 0.902                | 3.826   | يؤكد المسؤول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.                     |
| موافق         | 4                | 0.803                | 3.794   | يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعيه لخدمه المجتمع. |
| موافق         | 3.851            |                      |         | الاتجاه العام للبعد   |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.851 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية

جدول (16): الوسط الحسابي لعبارات متغير القيادة الخادمة

| الاتجاه العام | المتوسط |                       |
|---------------|---------|-----------------------|
| موافق         | 3.819   | المتوسط العام للمتغير |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير القيادة الخادمة ككل يمثل الموافقة، حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.819.

المتغير التابع: التهكم الوظيفي: في الجدول التالي سوف نعرض توجهات مفردات العينة فيما يتعلق التهكم الوظيفي، وقد جاءت استجابات افراد العينة

## البعد الأول: بعد الاعتقاد او البعد المعرفي

جدول (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد بعد الاعتقاد او البعد المعرفي

| الفقرات  | المتوسط | الانحراف المعياري | ترتيب<br>الاهمية | الاتجاه العام |
|--|---------|-------------------|------------------|---------------|
| اعتقد ان المستشفى تفتقد الي المصداقية.   | 4.087   | 0.761             | 1                | موافق         |
| أرى تشابه بسيط بين ما يقوله المسؤولين انهم سوف يفعلونه وبين ما يفعلونه فعلا.   | 3.872   | 0.745             | 2                | موافق         |
| اعتقد بان إدارة المستشفى تقول شيء وتفعل شيء آخر.                               | 3.664   | 0.790             | 3                | موافق         |
| عندما تقول المستشفى انها ستفعل شيئا، أنا أعلم أن هذا لن يحدث.                  | 3.632   | 1.004             | 4                | موافق         |
| يبدو بان سياسات المستشفى واهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة. | 3.530   | 0.932             | 5                | موافق         |
| المتوسط للمحور   | 3.797   |                   |                  | موافق         |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الأول: بعد الاعتقاد او البعد المعرفي ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4- 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.797 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

## البعد الثاني: البعد العاطفي

جدول (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد العاطفي

| الاتجاه العام | ترتيب الاهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.735             | 4.100   | أشعر بالتشاؤم من دوافع المستشفى وحالة من عدم التفاؤل.           |
| موافق         | 2             | 0.745             | 4.087   | تتولد لدي حالة من القلق الدائم من توجهات المستشفى المستقبلية.   |
| موافق         | 3             | 0.787             | 3.994   | اشعر بالتوتر وعدم الاستقرار باستمرار.                           |
| موافق         | 4             | 0.847             | 3.882   | أشعر باستياء من المستشفى ونواياها وحالة من عدم الرضا.           |
| موافق         | 5             | 0.780             | 3.689   | اشعر بالضجر من عملي في المستشفى مما يبعدني عن الإلهام والإبداع. |
| موافق         |               | 3.950             |         | المتوسط للمحور  |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الثاني: البعد العاطفي ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.950 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية النسبية كما مبين في هذا الجدول في عمود ترتيب الأهمية.

البعد الثالث: البعد السلوكي

جدول (19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد البعد السلوكي

| الاتجاه العام | ترتيب الاهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرات   |
|---------------|---------------|-------------------|---------|---|
| موافق         | 1             | 0.815             | 3.748   | أشكو وأتذمر لأصدقائي خارج العمل من الأشياء التي تحدث في المستشفى. |
| موافق         | 2             | 0.795             | 3.735   | غالبًا ما أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها المستشفى.       |
| موافق         | 3             | 0.918             | 3.642   | غالبًا ما انتقد ممارسات وسياسات المستشفى مع الآخرين.              |
| موافق         | 4             | 0.938             | 3.592   | أتبادل نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المستشفى.               |

|       |       |                |
|-------|-------|----------------|
| موافق | 3.679 | المتوسط للمحور |
|-------|-------|----------------|

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن مفردات العينة تتمثل آراءهم في الموافقة على أسئلة البعد الثالث: البعد السلوكي ويبدو هذا من قيم الوسط الحسابي حيث تتراوح بين 3.4 - 4.19 بانحرافات معيارية صغيرة مما يدل على انخفاض التشتت بين مفردات العينة. كما ان الاتجاه العام لأسئلة هذا البعد هو الموافقة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.679 وقد جاء ترتيب تلك الفقرات من حيث الأهمية متغير التهكم التنظيمي ككل

### جدول (20): الوسط الحسابي لعبارات متغير التهكم التنظيمي ككل

| الاتجاه العام | المتوسط |                       |
|---------------|---------|-----------------------|
| موافق         | 3.795   | المتوسط العام للمتغير |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مما سبق نجد ان المتوسط المرجح لأسئلة متغير التهكم التنظيمي ككل يمثل الموافقة، حيث ان قيمة الوسط الحسابي تساوي 3.795. اختبار فروض الدراسة الفرض الرئيسي الأول الفرض الفرعي الأول

### جدول (21): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت" | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير  |                     |
|------------|-------------------|---------------|---------------|----------|---------------------|
|            |                   |               |               |          | (sig.)              |
| 0.193      | 1.585             | 0.80134       | 4.0604        | فريق طبي | المهارات المفاهيمية |
|            |                   | 0.83238       | 4.0212        | تمريض    |                     |
|            |                   | 0.56259       | 4.3125        | فنيين    |                     |
|            |                   | 0.8167        | 4.1625        | إداريين  |                     |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.193 أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالمهارات المفاهيمية.

الفرض الفرعي الثاني:

جدول (22): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"      |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير |
|-----------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---------|
| (sig.) المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |         |
| 0.009           | 3.896      | 0.77848           | 1812.4        | فريق طبي      | التمكين |
|                 |            | 0.78687           | 0381.3        | تمريض         |         |
|                 |            | 0.75614           | 3.9813        | فنيين         |         |
|                 |            | 0.81254           | 3.6875        | إداريين       |         |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.009 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالتمكين. لصالح الفريق الطبي.

**الفرض الفرعي الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بمساعده المرؤوسين على التطور والنجاح. تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، لاختبار هذه الفرضية وتم التأكد من تحقق فروض استخدام هذا الاختبار والمتمثلة في الطبيعية وتجانس التباين؛ وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

**جدول (23): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث باستخدام اختبار تحليل التباين**

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير                                 |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |   |
| 0.294              | 1.244      | 0.72486           | 3.8654        | فريق طبي      | مساعدته المرؤوسين<br>على التطور والنجاح |
|                    |            | 0.79237           | 3.8577        | تمريض         |   |
|                    |            | 0.58119           | 4.0813        | فنيين         |   |
|                    |            | 0.72613           | 3.9833        | إداريين       |   |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.294 أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بمساعدته المرؤوسين على التطور والنجاح.

**الفرض الفرعي الرابع**

**جدول (24): نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع باستخدام اختبار تحليل التباين**

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير             |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---------------------|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |                     |
| 0.121              | 1.951      | 0.92495           | 3.6016        | فريق طبي      | الاهتمام بالمرؤوسين |
|                    |            | 0.91751           | 3.5346        | تمريض         |                     |
|                    |            | 0.78232           | 3.8625        | فنيين         |                     |
|                    |            | 0.91996           | 3.7833        | إداريين       |                     |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.121 أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالاهتمام بالمرؤوسين.

## الفرض الفرعي الخامس

جدول (25): نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير       |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |               |
| 0.059              | 2.51       | 0.74183           | 3.7995        | فريق طبي      | التصرف بأخلاق |
|                    |            | 0.74902           | 3.7462        | تمريض         |               |
|                    |            | 0.5787            | 4.0063        | فنيين         |               |
|                    |            | 0.68193           | 3.9958        | إداريين       |               |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.059 أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالتصرف بأخلاق.

## الفرض الفرعي السادس

جدول (26): نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير           |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |                   |
| 0.014              | 3.568      | 0.76396           | 3.7995        | فريق طبي      | المعالجة العاطفية |
|                    |            | 0.83417           | 3.6365        | تمريض         |                   |
|                    |            | 0.67555           | 4.0188        | فنيين         |                   |
|                    |            | 0.83042           | 3.9542        | إداريين       |                   |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.014 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالمعالجة العاطفية. لصالح الفنيين.

### الفرض الفرعي السابع

جدول (27): نتائج اختبار الفرض الفرعي السابع باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"      |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير                 |
|-----------------|------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| (sig.) المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |                         |
| 0.005           | 4.378      | 0.71236           | 4.1379        | فريق طبي      | الالتزام بتطوير المجتمع |
|                 |            | 0.78594           | 3.7058        | تمريض         |                         |
|                 |            | 0.51231           | 3.1063        | فنيين         |                         |
|                 |            | 0.75474           | 3.0167        | إداريين       |                         |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.005 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالالتزام بتطوير المجتمع. لصالح الفريق الطبي.

الفرض الرئيسي الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بأبعاد التهكم الوظيفي. ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي (ثلاث) فروض فرعية، وسيتم تحليلها على النحو التالي:

### الفرض الفرعي الاول

جدول (28): نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير  |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|----------|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |          |
| 0.033              | 2.939      | .67815            | 3.7297        | فريق طبي      | الاعتقاد |
|                    |            | .68943            | 3.6585        | تمريض         |          |
|                    |            | .50917            | 3.9850        | فنيين         |          |
|                    |            | .74406            | 3.8600        | إداريين       |          |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.033 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق ببعد الاعتقاد. لصالح الفنيين.

#### الفرض الفرعي الثاني

جدول (29): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت"         |            | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|---------------|---------|
| (sig.)<br>المعنوية | القيمة "F" |                   |               |               |         |
| 0.000              | 9.680      | .63582            | 3.4560        | فريق طبي      | العاطفي |
|                    |            | .67112            | 3.3754        | تمريض         |         |
|                    |            | .48611            | 4.0600        | فنيين         |         |
|                    |            | .62254            | 4.1300        | إداريين       |         |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.000 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالبعد العاطفي. لصالح الإداريين.

### الفرض الفرعي الثالث

جدول (30): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث باستخدام اختبار تحليل التباين

| اختبار "ت" | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المتغير  |                    |
|------------|-------------------|---------------|---------------|----------|--------------------|
|            |                   |               |               |          | (sig.)<br>المعنوية |
| 0000.      | 7.534             | .80415        | 3.6868        | فريق طبي | البعد السلوكي      |
|            |                   | .80261        | 3.1596        | تمريض    |                    |
|            |                   | .70481        | 3.8813        | فنيين    |                    |
|            |                   | .81585        | 3.9917        | إداريين  |                    |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول ما يلي: بما أن قيمة (sig.) المعنوية 0.000 أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالبعد السلوكي. لصالح الإداريين.

### الفرض الرئيسي الثالث:

جدول (31): نتائج تحليل الارتباط البسيط لبيرسون لمتغيرات الدراسة وابعادها

| المتغيرات                            | بعد الاعتقاد او البعد المعرفي | البعد العاطفي | البعد السلوكي |
|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| المهارات المفاهيمية                  | معامل الارتباط                | -0.511        | -0.313        |
|                                      | Sig. المعنوية                 | .000          | .000          |
| التمكين                              | معامل الارتباط                | -0.498        | -0.685        |
|                                      | Sig. المعنوية                 | .000          | .000          |
| مساعدته المرؤوسين على التطور والنجاح | معامل الارتباط                | -0.393        | -0.44         |
|                                      | Sig. المعنوية                 | .000          | .000          |
| الاهتمام بالمرؤوسين                  | معامل الارتباط                | -0.728        | -0.35         |
|                                      | Sig. المعنوية                 | .000          | .000          |
| التصرف بأخلاق                        | معامل الارتباط                | -0.8          | -0.531        |
|                                      | Sig. المعنوية                 | .000          | .000          |

دور القيادة الخادمة في الحد من اثار التهكم التنظيمي: دراسة ميدانية

|        |        |        |                |                         |
|--------|--------|--------|----------------|-------------------------|
| -0.675 | -0.346 | -0.3   | معامل الارتباط | المعالجة العاطفية       |
| .000   | .000   | .000   | Sig. المعنوية  |                         |
| -0.555 | -0.383 | -0.458 | معامل الارتباط | الالتزام بتطوير المجتمع |
| .000   | .000   | .000   | Sig. المعنوية  |                         |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق

- توجد علاقة ارتباط عكسية بين كلاً من ابعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) وبعد الاعتقاد من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية حيث تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (-0.3) و(0.8)، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة عكسية بين ابعاد القيادة الخادمة وبعد الاعتقاد من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية. وذلك بدرجة ثقة (95%).

- توجد علاقة ارتباط عكسية بين كلاً من ابعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) والبعء العاطفي من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية حيث تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (-0.35) و(0.685)، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

## النتائج:

هدفت الدراسة الميدانية الي تحديد دور و تحليل علاقة القيادة الخادمة بالتهكم التنظيمي في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة القليوبية، حيث تم تناولنا منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث مجتمع وعينة الدراسة. واسلوب جمع البيانات، واختبار فروض الدراسة تم الاعتماد على عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية مثل اختبار تحليل التباين، وتحليل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم دراسة وتحليل اتجاهات مفردات العينة البالغ عددها 321 مفردة من خلال تحليل الاستجابة على الاستبانة لجمع البيانات للتعرف على الاتجاه العام لتلك المفردات. واختبار فروض الدراسة، وفيما يلي ملخص لاهم نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق باختبار فروض الدراسة

- قبول الفرض الفرعي الاول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالمهارات المفاهيمية.
- رفض الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالتمكين. وذلك بدرجة ثقة (95%)
- قبول الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بمساعده المرؤوسين على التطور.

- قبول الفرض الفرعي الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالاهتمام بالمرؤوسين.
- قبول الفرض الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالتصرف بأخلاق.
- رفض الفرض الفرعي السادس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالمعالجة العاطفية. وذلك بدرجة ثقة (95%)
- رفض الفرض الفرعي السابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالالتزام بتطوير المجتمع.
- قبول الفرض الفرعي الاول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق ببعد الاعتقاد.
- قبول الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالبعد العاطفي.
- قبول الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية فيما يتعلق بالبعد السلوكي.

- قبول الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة عكسية بين ابعاد القيادة الخادمة وبعدهم الاعتقاد من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية.
- قبول الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة عكسية بين ابعاد القيادة الخادمة والبعدهم العاطفي من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية.
- قبول الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة عكسية بين ابعاد القيادة الخادمة والبعدهم السلوكي من وجه نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة القليوبية.

#### التوصيات:

#### بناء علي ما تم التوصل اليه من نتائج نوصي بالاتي:

- القيام بتنفيذ خطط وبرامج تدريبية لادراهم العليا في المستشفيات بهدف زياده التوعيه وتعزيز مهاراتهم علي توظيف سلوكيات قياده الخادمه واهميتها
- العمل علي غرس ثقافه تنظيميه للموظفين تسهم في بناء المعرفه حول مفهوم قياده الخادمه وخلق وعي وادراك لدي القاده والموظفين باهميه قياده الخادمه
- وضع خطط وجدول زمني ومتابعه مؤشرات تقدم الاداء من المسؤولين والاداره العليا لعمل ورش عمل وعقد ندوات ودورات توعويه واجتماعات والعمل علي ابداء اهتمام اكبر بالعاملين وتطوير العلاقات وفتح المجال للعاملين لابداء ارائهم.
- اشراك العاملين في المستشفيات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها
- توضيح الاثر السلبي للتهكم التنظيمي وخطورته علي مؤشرات تقدم الاداء للعاملين مما ينعكس سلبا علي تقديم خدمه صحيه ذات جوده للمرضي.
- توعيه المدراء والموظفين بما يمكن ان يحققه عملهم من خلق قيمه للمجتمع.

## البحوث المستقبلية:

مازال مجال بحث تحليل علاقة القيادة الخادمة بالتهكم التنظيمي للعاملين مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها، ونقترح إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الآتية:

- اختبار علاقة القيادة الخادمة بالتهكم التنظيمي للعاملين بالتطبيق على قطاعات اخري كالبنوك والزراعة والصناعة.
- اختبار علاقة القيادة الخادمة بالتهكم التنظيمي للعاملين بالتطبيق على القطاع الصحي في محافظات اخري و دول اخري.
- توصية باجراء دراسة حاله علي الاثار السلبيه للتهكم التنظيمي علي الاداء الوظيفي
- توصية باجراء دراسة حاله علي الاثار السلبيه للتهكم التنظيمي علي الالتزام التنظيمي
- توصية باجراء دراسة حاله عن اثر التهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي.

## المراجع العربية

- أسامة ربيع، (2007). التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول والثاني. كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي، (2016) القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
- أبو النصر، مدحت. (2012) "قيادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة". ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتوزيع والنشر.
- دهليز، خالد وغالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات.
- الاكاديمية الفلسطينية. "المجلة الاردنيه في إدارة الأعمال، 14(3): 465-494.
- غالي، محمد أحمد (2015) "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي". دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- المحارمة، أميرة محمد. (2018). "درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الاردن.
- كنعان، نواف (2009) القيادة الادارية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- شيخ السوق، سمر (2014) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.
- ياسر، حيدر (2018) القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- البشوتي، رحاب محمد لطفي (2020) اثر التهكم التنظيمي علي الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية.
- العطوي، عامر علي حسين (2012) تفسير ظاهره التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي:دراسة تحليلية.

- 
- 
- سلامة محمد شراب،(2020) أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة.
  - منى جواد سلمان، أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة فائقي التميز (إمارة رأس الخيمة) دولة الإمارات العربية المتحدة مقال منشور في المجلة العربية للإدارة، العدد 3، 2021، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
  - ابو الدهب ،محمد صبحي احمد(2017) اثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والاداء التنظيمي:دراسة ميدانية.
  - مزعل،محمد مظهر(2018) اثر التهكم التنظيمي علي راس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية.

#### - المراجع الأجنبية:

- Al Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". **International Journal of Management Research and Business Strategy**, 6 (1): 69-9.
- De Waal, A., & Sivro, M. (2012). **The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework**. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19(2), 173-190.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). **The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator**. **Europe's Journal of Psychology**, 11(4), 619-631.
- Jaiswal, N. K., Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., & Dhar, R. L. (2017). **The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity**. **Leadership & Organization Development Journal**, 38(1), 2- 21.
- Drury, S., **Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Satisfaction and Organizational Commitment**, Regent University, 2004
- Avolio, B. (1999). **"Full leadership development: Building the vital forces in organizations"**. Thousand Oaks, CA: Sage

- Bakker, A. and Leiter, M. (2010). "**Where to go from here: integration and future research on work engagement**". in Bakker, A. and Leiter, M. (Eds), Work Engagement.
- **Handbook of Essential Theory and Research**, Psychology Press, New York, NY: 181-96.
- Bandura, A. (1977). "**Social Learning Theory**". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall-Bandura, A. (1986). "**Social foundations of thought and action: A social cognitive**."