



دور القيادة الخادمة في تعزيز الإلتزام التنظيمي
دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة
م.م/ أسماء عبد الباسط عبد الوكيل

ملخص الدراسة:

يسعى البحث إلى دراسة علاقة القيادة الخادمة بالإلتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة ، وأجرى البحث على عينة مكونة من (370) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، وتم الإعتماد على الحزمه الإحصائية SPSS وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والتي تتمثل في (الإيثار – الإحتواء العاطفي – الحكمة – تصميم الخطط المقنعة – الوكالة التنظيمية) والإلتزام التنظيمي(العاطفي –الإستمراري – المعيارى) ، كما توضح نتائج العلاقة الطردية بين المتغيرين أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الخادمة كلما زاد مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة، الإلتزام التنظيمي ، الإحتواء العاطفي، الوكالة التنظيمية .

Abstract:

The research seeks to study the relationship of servant leadership and organizational commitment by applying it to employees at Mansoura University .The research was conducted on 370 individuals working in the general staff at Mansoura University, The statistical package SPSS was relied upon, and One of the most important results that were reached was the presence of statistical significance between the dimensions of servant leadership, which are (altruism – emotional containment – wisdom – Make convincing plans –arguments – organizational agency) and organizational commitment (emotional – continuity – normative), as the results of the direct relationship between the two variables show. The greater the level of servant leadership practice, the greater the level of organizational commitment of employees at Mansoura University.

مقدمة: Introduction

تعتبر القيادة الفعالة في مؤسسات التعليم العالي من العوامل المهمة والعناصر الرئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات وتسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودته على كافة المستويات ولعل ما يزيد من أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي في العصر الحاضر طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعه التغيير والتبديل في شتي مظاهر الحياه بالإضافة إلى تزايد حجم التنظيمات وإتساعها فالشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين فلا بد من وجود قائد يعمل على خلق مناخ معتدل خالي من الضغوط النفسية والعصبية والتشجيع ونشر المحبة بين العاملين (حمدان، 2018).

وحيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفعاليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطور وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهميه من العنصر البشري ، فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله والمحافظة عليه وبذل جهداً أكبر للبقاء فيه ويتجلى ذلك في أدائه الوظيفي و الإلتزام به كلما إرتبط به ويقبل مع وجود السلوكيات الغير إيجابيه مثل التقصير والغياب والإهمال وغيرها من مظاهر عدم الإلتزام (بن عصمان، 2019).

ولقد حاز الإلتزام التنظيمي على قدر كبير من إهتمام الباحثين وبيان أهميته في تحديد فعالية وكفاءه المنظمة بالإضافة إلى العلاقة التي تربط بين العديد من الظواهر السلوكية للعاملين التي توضح إلتزام الأفراد وما له من دور في رفع الروح المعنوية للأفراد وحماسهم لأداء العمل فالإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة ما يرتبط منها بدوران العمل كما يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ومؤشراً أقوى من الرضا عن العمل لإستمرار وبقاء العاملين في عملهم (ملحم ، واخرون، 2020).

2. الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما القيادة الخادمة ، والإلتزام التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

1/2: القيادة الخادمة Servant Leadership

تعد القيادة الخادمة إحدى نظريات القيادة الحديثة وتحديد مدى أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الفرد والمؤسسة ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها حيث أنه تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها وإستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم (الشمري ، 2019).

1/1/2: مفهوم القيادة الخادمة :

حيث عرفها (سلامة، 2020) بأنها " نمط من أنماط القيادة يقدم فيها القائد مصلحة المرؤوسين على مصلحته، ويهتم بإحتياجاتهم، ويقوم برصد البيئة المحيطة بوعي كامل كما يهتم بالدور الأخلاقي للمنظمة".

وعرفها (لبيب، 2021) بأنها " القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية إحتياجاتهم وبالتالي تتحقق الأهداف للمنظمة مع إهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرار والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا ووجدانيًا وذلك بإتباع المدير لأبعاد الإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية مما يسهم في تحقيق المنظمة الفعالة "

2/1/2: أهمية القيادة الخادمة :

تأتى الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الأولى بالموارد البشرية فهي لا تعمل على إستجابة لإحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في نفسها من خلال ما تهب لها من شعور بالاستقلالية مما يدفعها للنمو

حيث يرى (على ، القرنى، 2020) أن أهمية القيادة الخادمة تتمثل فى:

1) بناء الفريق team bulding :

إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن إتباع الأسلوب الإستبدادى أو الهرمى يؤدى إلى زيادة الإغتراب والخلافات لدى الموظف ولكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدى إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل حيث يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتقارير بشكل أكثر فاعليه مع بقيه أفراد الفريق.

2) الإنجاز achievement :

إن اتباع أسلوب القيادة الخادمة يشرك القائد جميع أعضاء الفريق فى وضع الأهداف والغايات لذا سيصبح كل فرد لديه صوت فى إتخاذ القرار وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم مما يعطى الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التى تؤدى إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل.

3) التغيير change :

تتطوى إدارة التغيير على وضع رؤيه للمستقبل بإتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين وبذلك الموظفون يلعبون دورا فعالا في تحديد انتقال المؤسسة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاء وأكثر إنتاجيه وأكثر رضا كما يحقق ميزه للمؤسسة على المستوى التنفيذى.

4) الرضا satisfaction :

عندما يعمل الموظفون تحت إمره قائد خادم فهم فعلا يعملون بشكل جماعى لمصلحه الجميع وينعكس ذلك إيجابياً على معدلات الرضا لديهم.

3/1/2: أبعاد القيادة الخادمة :

١- الإيثار:

يعنى أن يصنع القائد إهتمامات تابعيه فى مقدمة أولوياته وأن يذهب القائد إلى ما هو أبعد عن واجبات الوظيفة لتحقيق إحتياجات تابعيه فالقائد الخادم لا يسعى للحصول على امتيازات خاصة أو أن ينسب الإنجازات لنفسه ولكنه يفكر دائما فى كيفية مساعدة الآخرين سعياً وراء تحقيق الأهداف التنظيمية (محمد ، 2016) ، ويتفق معه (حسن، 2019) حيث يرى أن الإيثار هو وضع إهتمامات المرؤوسين أولاً قبل الإهتمامات الشخصية للقادة .

٢- الإحتواء العاطفي:

وتعرف على أنها قدرة القائد على تقديم المساندة والدعم العاطفي للمرؤسين عند حدوث أى أزمة أو صدمات نفسية لهم وينظر إلى القائد الخادم على أنه متعاطفا للغاية وقادر على إظهار عواطفه للآخرين ويعمل على بناء مناخ تنظيمي يمكن من خلاله التعبير عن المخاوف الشخصية والمهنية (محمد ، 2016)

ويرى (حسن ، 2019) أن التلاحم العاطفي أى الدعم العاطفي والإهتمام بالمشاكل والإهتمامات الشخصية لمختلف الفئات العاملة بالمنظمة .

هو يعكس قدرة المدير على إحتواء المرؤوسين فكرياً وعاطفياً من خلال تفهمه لطبائع مرؤسيه وتقاليدهم التنظيمية التي يحرصون عليها (Northouse, 2021).

٣- الحكمة:

تعرف الحكمة على أنها القدرة على إلتقاط الإشارات أى الملاحظه المستمرة للبيئة والتعرف على العواقب المحتمله والآثار المترتبة على ملاحظاتهم فالقائد الخادم ملاحظ ولديه تفكير إستباقي عبر عدة سياقات تمكنه من ترجمه معارفه إلى عمل مستقبلي (محمد ، 2016) .

وهو يعكس مدى حكمة المدير أو القائد كخادم للمنظمة فى تدبر الأمور وإملاك الرؤية المستقبلية المبنية على حرصه لصالح المنظمة من أجل تميزها عن باقى المنظمات (حجازى ، 2021).

٤- تصميم الخطط المقنعة:

ويقصد بها القدرة على إستخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى الآخرين فالقائد الخادم الذي لديه قدرة عالية على رسم الخطط المقدمه يكون بارع فى التعبير عن القضايا وتصور الإحتمالات من خلال تقاسم أفكاره كما أنه يملك المعرفة اللازمه لمساعدة اتباعه بشكل فعال(محمد، 2016) ، وهو يعكس مدى وجود خطط متقدمة من شأنها زيادة التميز التنظيمي ومدى امتلاك تلك الخطط لشخصيات ترعى مصالح المنظمة (Spears , 2011) .

٥- الوكاله التنظيميه:

وتعرف على أنها مستوى إعداد المنظمة لتقديم مساهمة إيجابيه للجماعه والمجتمع والمقدم من قبل القاده الخادمين حيث يوجد لدى القائد الخادم شعوراً قوياً بالمسؤولية الإجتماعية ويعمل على تحفيز المنظمات على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحه (محمد، 2016) .

وهو يعكس إحساس داخلى لدى الشخص بمسؤوليته وإحساسه عن النتائج التنظيمية فالشخص الذي لديه الإحساس الداخلى بالمسؤولية الإجتماعية تجاه المنظمة هو أكثر الأشخاص حرصاً على مصالح وأهداف المنظمة (Northouse, 2021).

2/2: الإلتزام التنظيمي: Organizational Commitment

على الرغم من الإهتمام الذي ناله الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين إلى أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد الزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته وسوف نتعرض لمجموعه من المفاهيم الخاصة بالإلتزام التنظيمي .

1/2/2: مفهوم وخصائص الإلتزام التنظيمي :

حيث يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه " حالة نفسية تصف علاقة الموظف بالمنظمة وتقلل من إحتمالية تركه لها " (Tan et al., 2019).

والإلتزام التنظيمي هو " مساهمة الموظفين فى النشاط التنظيمي والإنتاجية من خلال الإستيعاب النفسي لمنظمتهم (Güllü et al., 2020).

ويعرفه (حسنى، 2021) بأنه " سلوك يلتزم خلاله الموظف بأهداف وقيم المنظمة ويتعدى من خلاله الرغبة في بذل العطاء ليمتد للإلتزام بتحقيق أهداف وقيم المنظمة وتقديم التضحية لها مع الرغبة القوية في الإستمرار بعضوية المنظمة".

ونستعرض من خصائص الإلتزام التنظيمي ما يلى (لحسن و خميس ،2020):

- الإلتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى إلتزامهم التنظيمي.
- يفقد خاصية الثبات وهو يتفاعل مع مجموعه من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها مما يجعل مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى ومع ذلك فإنه درجة التغيير الذي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير الذي تحصل مع الظواهر الإدارية الأخرى.
- الإلتزام التنظيمي يجب أن يكون سلوكاً مستمراً أو متواصلاً.
- الإلتزام التنظيمي محصله للعديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة (داوود ،2015).
- الإلتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة (عبدالنعيم، 2020).

2/2/2: أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت إهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من آثار كبيرة فى نجاح المنظمة وإستمراريتها وقد أكدت العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي ويتضح ذلك فيما يلى (أبو سمره ، 2020) .

- الإلتزام التنظيمي يعتبر أحد المؤشرات الرئيسية في التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ونسبة غياب العاملين وحيث أن الأفراد الملتزمين تنظيمياً غالباً ما يكونوا أكثر بقاء في المنظمة وكذلك رغبة فى تحقيق أهداف وقيم المنظمة.
- إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل داخل المنظمة ينتج عن هذا الإلتزام إنخفاض مستوى العديد من الظواهر السلبية والتي من أهمها كثرة التغيب عن العمل وكذلك نسبة التأخر عن العمل والتسرب خارج المنظمة وإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

3/2/2: أبعاد الإلتزام التنظيمي :

بتتبع الدراسات السابقة الخاصة بالإلتزام التنظيمي نجد أنها قد تناولت الإلتزام التنظيمي من منظور متعدد الأبعاد، كما أنها قد اختلفت فى عدد ونوعية الأبعاد الممثلة له فالبعض إعتد على بعدين هما (الإلتزام بالقيمة -والإلتزام بالبقاء) كما إعتد آخرون على ثلاثة أبعاد هما (الإلتزام المتوافق مع عوائد المنظمة -والإندماج مع المنظمة - والإلتزام الذاتى) وهناك من إعتد على أبعاد أخرى وهى (الإلتزام التبادلى ، والإلتزام بالتماثل ، والإلتزام بالإنتماء) (سليمان، 2020).

ولكن معظم الدراسات إتفقت على تقسيم أبعاد الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهى (الإلتزام العاطفى ، والإلتزام المستمر، والإلتزام المعيارى) ومن هذه الدراسات (الشافعى وآخرون، 2016) (مرزوق، 2020) (حسنى، 2021) (حمادى، 2019)، وهذه الأبعاد الثلاثة تشكل أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين لذلك سوف تعتمد عليها الباحثة فى دراستها.

أ) الإلتزام العاطفي : Affective commitment

ويعرف بأنه شعور الموظف بالإرتباط العاطفي إتجاه المنظمة التي يعمل بها (منصور ،2020)، ويتفق معه (مرزوق والبزاوي، 2020) حيث يرو أنه عبارته عن إرتباط العاملين عاطفياً بالمنظمة والإلتزام إليها والإخراط فيها. ويشير أيضاً الإلتزام العاطفي بأنه هو رغبة الموظف في البقاء مع منظمته بناء على هويته والارتباط بها حيث يتعامل الإلتزام العاطفي مع التعلق العاطفي بالمنظمة (Grego-Planer, 2019).

ب) الإلتزام المستمر : Continuance commitment

ويرى (حمادى ،2019) أن الإلتزام المستمر هو إلتزام يستند إلى التكاليف التي ترتبط بمغادره العاملين للمنظمة. ويحدث الإلتزام المستمر عندما تكون المكاسب التي يتحصل عليها العامل أكبر من التكاليف التي سيتحملها إذا ترك المنظمة التي يعمل بها. (Adewoying et al., 2020).

ت) الإلتزام المعيارى أو الأخلاقى : Normative commitment

ويرتبط بالجانب الأخلاقى للعاملين في إلتزامهم بالعمل داخل المنظمة (Sittisom, 2020)، كما يرتبط بشعور العاملين بالإمتنان الأخلاقى للمنظمة نتيجة ما تقدمه لهم وعليه سعي العاملين إلى تحقيق الأهداف والمعايير التنظيمية حيث أن الإلتزام المعيارى يشير إلى إستمرار الموظف في العمل بالمنظمة يعد مسؤوليه حيث يشعر العمال الملتمزمين بشكل معيارى بأن ترك المنظمة سيكون لها عواقب سلبية على المنظمة أو زملائهم في العمل وغالباً ما يكون الإلتزام المعيارى مرتفعاً في المنظمات التي تقدر الولاء (Güllü et al., 2020).

3/2: الدراسات السابقة: Literature Review

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمتعلقة بالقيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي للعاملين ويمكن تناول تلك الدراسات كما يلي:

1/3/2: دراسات خاصة بالقيادة الخادمة :

حيث استهدفت دراسة (على ومحمد، 2021) تحديد دور القيادة الخادمة فى الحد من التهكم التنظيمي وذلك على عينة من الدوائر الحكومية فى محافظات دهوك حيث أوضحت أن هناك وجود علاقة إرتباط معنويه سالبه بين أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة فى (المهارات المفاهيمية – التمكين- مساعده المرؤوسين على التطور والنجاح – الإهتمام بالمرؤوسين أولاً – التصرف بأخلاق – المعالجة العاطفية – الإلتزام بتطوير المجتمع) وأبعاد التهكم التنظيمي المتمثل فى (بعد الإعتقاد – البعد العاطفى – البعد السلوكى).

كما إستهدفت دراسة (حجازى، 2021) تحديد مدى وجود النقص فى رؤيه العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر أبعاد القيادة الخادمة على التمييز فى الأداء الجامعى على عينة من 369 مفردة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابى معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على التمييز فى الأداء وأن أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً هو تصميم خطط مقنعة يلبه الإحتواء العاطفى وأقل أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً وارتباطاً بالتمييز فى الأداء هو بعد الحكمة والتمييز.

وفى دراسة (الصباغ وشيخ السوق ، 2020) إستهدفت التعرف على مدى ممارسة بعض الجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة القاهرة-جامعة عين شمس-جامعة المنوفية) للقيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات ومدى الإخلاف فى ممارسة تلك الجامعات لها ، ومعرفة ما إذا كانت إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموجرافية (النوع – السن – الحالة الإجتماعية – مدة العمل بالجامعة – مدة العمل مع القائد الحالى - نوع القائد) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج وهى إنخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بهذه

الجامعات حيث يرى 45,5% فقط من عينة الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بهذه الجامعات وأن 34,4% يرون ان لا توجد ممارسة للقيادة الخادمة وأن 20,1% لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة ، كما تؤثر المتغيرات الديموجرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة .

2/3/2: دراسات خاصة بالإلتزام التنظيمي :

لقد حظى الإلتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، حيث إستهدفت دراسة (حسنى ، 2021) إختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط فى علاقه بين أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد المواطنة التنظيميه كمتغير تابع بقطاع الأدوية الحكومى بمحافظة القاهرة ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 372 استمارة بشكل إلكترونى وورقى على عينة عشوائية من العاملين وتوصلت الدراسة إلى أهميه دور الإلتزام فى العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيميه ، وأن الإلتزام يقلل من الصمت التنظيمي من جهة ويدعم المواطنة التنظيمية من جهة أخرى .

بينما استهدفت دراسة (الصباغ وعاشور، 2020) طبيعة العلاقة المباشرة بين الضغوط الوظيفية والإلتزام التنظيمي وإختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل فى تعديل قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرين وذلك بالتطبيق على عينة من 400 مفردة من الأطباء والتمرريض والفنيين العاملين بأربعة مستشفيات جامعية مصرية وهى (القاهرة وعين شمس والأزهر وحلوان) وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء عينة الدراسة ووجود علاقة إرتباط معنوى بين متغيرات الدراسة الثلاثة ووجود تأثير معنوى مباشر للضغوط الوظيفية على الإلتزام التنظيمي وتأثير للتوازن بين الحياة والعمل على الإلتزام التنظيمي ووجود تأثير معنوى غير مباشر للتوازن بين الحياة والعمل على العلاقة بين الضغوط الوظيفية والإلتزام التنظيمي .

وأستهدفت دراسة (Jernigan and Beggs , 2016) إختبار الرضا المهني والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا المهني والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين، وقد تكونت عينة الدراسة من 252 مشرفاً مجموعة من الشركات. وأثبتت النتائج أن الرضا المهني لدى المشرفين إرتبط بالإلتزام الأخلاقي إيجاباً، وارتبط الرضا المهني والإلتزام التنظيمي مع العمر، في حين ارتبط مستوى التعليم إرتباطاً سلبياً بالإلتزام الأخلاقي.

بينما هدفت دراسة (Moynihan et al., 2015) إختبار تأثير الرضا المهني والإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، الإستمراري، المعيارى) في فعالية القيادة والأداء ونية ترك العمل للمديرين التنفيذيين (المشرفين)، وقد تكونت عينة الدراسة من (882) من المشرفين في مجموعة من الشركات، وقد استخدم الباحث مقياس الرضا المهني Judge Boudreau, and Bretz، الإلتزام التنظيمي لـ Allen and Meyer's، مقياس تقييم الأداء العام للعمل لـ Olson-Buchanan، Mearns، Drasgow, Moberg, Mead, Keenan, and، مقياس فعالية القيادة لـ Posner and Kouzes، مقياس نية ترك العمل، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا المهني والإلتزام العاطفي والإستمراري، كما يرتبط الرضا المهني إرتباطاً سلبياً بنية ترك العمل وظروف العمل، في حين إرتبط الإلتزام الوجداني والمعيارى سلباً مع ظروف العمل.

كما إستهدفت دراسة (سليمان، 2020) دور الإدارة في تحسين الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة كفر الشيخ وإعتمدت الدراسة على عينة مكونه من 283 عامل بجامعة كفر الشيخ حيث توصلت الى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسة الإدارة بالتجوال على تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي – الإلتزام المعيارى – الإلتزام المستمر) كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود إختلافات معنوية في إتجاهات كلاً من العاملين بالجامعة نحو الإدارة بالتجوال وفقاً للمتغيرات الديموجرافية محل الدراسة (الفئه الوظيفية – السن – النوع) بصوره إجماليه على الرغم من وجود إختلافات معنويه بينها في بعض الممارسات.

3/3/2: الدراسات التى جمعت القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي:

حيث استهدفت دراسة (عمرى ، 2021) قياس أثر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي على السلوك المضاد للإنتاجية فى شركة القناة لتوزيع الكهرباء وذلك من خلال التعرف على طبيعة نمط القيادة لتحديد مدى توافر خصائص نمط القيادة الخادمة فيها وقياس درجة مستوى سلوك الإلتزام التنظيمي وقياس درجة توافر السلوك المضاد للإنتاجية وتم التوصل إلى وجود علاقة

ارتباط عكسية معنوية بين جميع أبعاد الإلتزام التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة احصائية والإرتباط العكسي القوي كان لبعد الإلتزام المعيارى يليه الإستمراري وأخيراً العاطفى وهو أقل إرتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية كما توجد علاقة إرتباط عكسي لأبعاد القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية .

كما استهدفت دراسة (الزهراني، 2020) التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحاظفة جده لسلوك القيادة الخادمة وجهه نظر المعلمين بطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي على عينة مكونه من 362 معلماً حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والتي تمثلت في ثمانية أبعاد وهي (التمكين – المساندة – المساءلة – التسامح – الشجاعة – الثقة – التواضع – تقديم الخدمة) على أبعاد الإلتزام التنظيمي التي تضمنت (الإلتزام العاطفى – الإلتزام الإستمراري – الإلتزام المعيارى).

كما إستهدفت دراسة (على والقرنى، 2020) الكشف عن العلاقة بين ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس على عينة من 131 عضو هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى أن درجه ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة كانت بدرجه كبيره كما جاءت درجة الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بدرجه كبيره وتوجد علاقة ارتباط إيجابيه بين درجه ممارسة الأقسام ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

4/3/2 تعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة ، والدراسات السابقة المتعلقة بالإلتزام التنظيمي ، وكذلك الدراسات التى جمعت القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي يمكن للباحثة أن تضع الملاحظات التالية:

-اتفقت غالبية الدراسات التى تناولت القيادة الخادمة على حصرها فى خمسة أبعاد وهي (الإيثار – الإحتواء العاطفى – الحكمة – تصميم الخطط المقنعه – الإدارة التنظيمية) ، كما تناولت الدراسات السابقة القيادة الخادمة مع بعض المتغيرات السلوكية مثل الدعم التنظيمي ، الانتماء التنظيمي ، والتهمك التنظيمي ، واداء الجامعات .

-كما تناولت الدراسات السابقة الإلتزام التنظيمي مع بعض المتغيرات مثل: المواطنة التنظيمية ،الضغوط الوظيفية ، الرضا المهنى ، دور الإدارة في تحسين التزام العاملين ، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي (الإلتزام العاطفى ، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعيارى).

- تناولت الدراسة الحالية علاقة القيادة الخادمة بالإلتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، حيث لا توجد دراسة جمعت بين المتغيرين ونفس مجال التطبيق فى حد علم الباحثة .

3. الدراسة الإستطلاعية: Exploratory study

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعاً من البحوث الإستكشافية، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتي تساعد الباحثة على بناء الفروض الخاصة بالدراسة. وفيما يلي توضيح لأهم عناصرها (ادريس،2008).

حيث إستهدفت الدراسة الإستطلاعية تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها فى مجموعة من التساؤلات الرئيسية والتي سوف يتم الإجابة عليها من الدراسة، بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة ، التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.

وإعتمدت الباحثة على أسلوبين وهما الدراسة المكتيبية أى الإطلاع على المراجع العلمية العربية والأجنبية والمقالات والدوريات والبحوث والمؤتمرات والرسائل العلميه ، وجمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع الدراسة ، المقابلات الشخصية حيث قامت الباحثة باتباع أسلوب المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

وقد بلغت حجم العينة في الدراسة الاستطلاعية (50) موظف من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة (رؤساء أقسام – مديرى إدارات – موظفين) ، لإستطلاع إتجاهاتهم حول موضوع البحث وتحديد متغيرات الدراسة ، حيث تمت مناقشه المتغيرات المرتبطة بالدراسة والتي تمثلت فى:

- مدى إدراك العاملين بجامعة المنصورة لمفهوم القيادة الخادمة ، ومدى ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الخادمة .
 - مدى إدراك العاملين بجامعة المنصورة لمفهوم الإلتزام التنظيمي ، التعرف على أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - معرفة علاقة القيادة الخادمة بالإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة .
- وقد توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من الظواهر، تمثلت في الآتي:**
- يفتقر معظم العاملين إلى معرفة مفهوم وأبعاد القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
 - يرى العاملين بأن القادة لا يضعون مصالح العاملين في مقدمة أولوياتهم ، وهو ما يعكس قصور في الإيثار بين العاملين والذي يعتبر من الأبعاد الهامة للقيادة الخادمة.
 - يرى نسبة كبيرة من العاملين أن القادة يستطيعون إقناعهم وهو ما يعكس وجود ثقافة الإقناع للخطط .
 - عدم مساعدة بعض الرؤساء لمروسيهم في بعض الكليات بجامعة المنصورة.
 - خوف بعض العاملين من القيام بأعمال زملائهم الآخرين بدون إذن من رئيسهم في العمل.
 - أشارت نسبة كبيرة من العينة الاستطلاعية أنهم لا يستطيعون بذل جهود إضافية داخل العمل وانخفاض الروح المعنوية لهم ، وهو ما يعكس للباحثة إنخفاض في مستوى الإلتزام العاطفي .

4. مشكلة البحث: Research Problem

وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة تبين أن هناك مشكله تواجه العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة حيث كان هناك حالة من عدم الوعي الكافي لمفهوم القيادة الخادمة ومن ثم عدم الممارسة الفعالة لأبعاد القيادة الخادمة لما لها من دور كبير في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى ما سبق وبعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي وهو: " إلى أى مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة " .

وفي ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن مشكله الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول القيادة الخادمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة بالجامعة)؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة بالجامعة)؟

5. أهداف البحث: Research Objectives

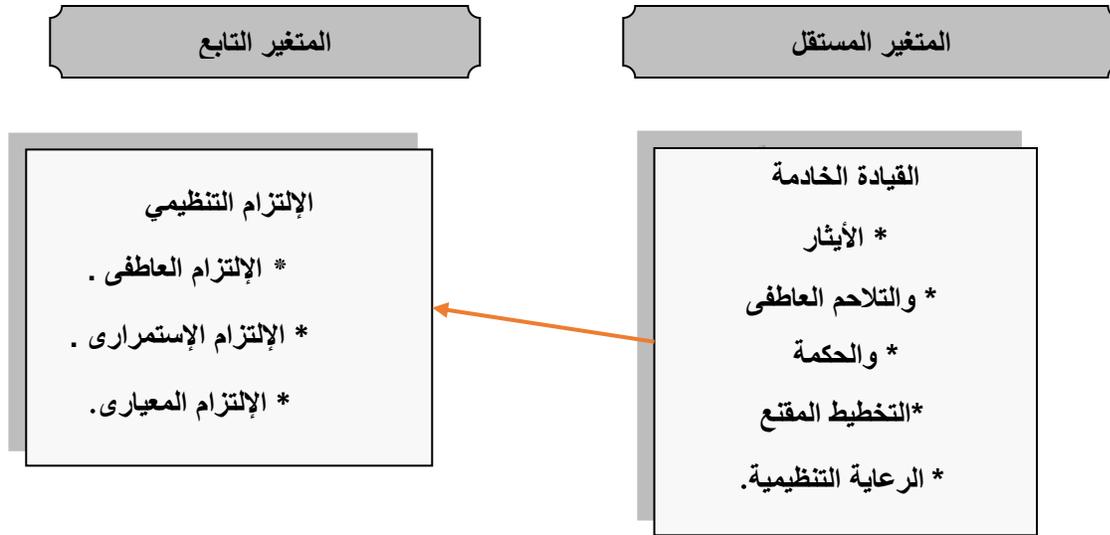
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى ممارسة القادة لاسلوب القيادة الخادمة وكذلك مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة .
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة.
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على دعم وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة .

6. فروض البحث: Research Hypotheses

قسمت الباحثة فروض البحث في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة على النحو التالي:

- **الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة محل الدراسة.
 - **الفرض الثاني:** لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المستقسي منهم بجامعة المنصورة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة) فيما يتعلق بمستوي القيادة الخادمة.
 - **الفرض الثالث:** لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المستقسي منهم بجامعة المنصورة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية ، مدة الخدمة) فيما يتعلق بمستوي الإلتزام التنظيمي
- وفى ضوء ما تقدم أمكن توضيح النموذج المقترح الدراسة الحالية من خلال الشكل (1)، حيث يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينهما.



شكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة.

المصدر : من إعداد الباحثة

7. أهمية البحث: Research Importance

- اهتمت الدراسة الحالية بدراسة القيادة الخادمة والتي تعتبر من الموضوعات التي يجب الإهتمام بها لتأثيرها في الإلتزام التنظيمي للعاملين ومن ثم تحقيق الفعالية الإدارية للمنظمات المختلفة ، خاصة وأن موضوع القيادة بصفة عامة رغم قدمه قدم البشرية، ولكنه ما زال موضوعاً حيوياً يحتاج للعديد من البحوث الأكاديمية (عجوة، 2010).
- وكذلك تتناول الدراسة الإلتزام التنظيمي، والذي يعتبر أحد السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق السمعة والجودة والريادة لمنظمات الأعمال (الذكوروي، 2021).
 - نظراً لأن الجامعات تشكل محوراً أساسياً في النظم التعليمية لما تقوم به من مهام في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي ، الإجتماعي ، الإقتصادي ، السياسي ، كما يقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة فتحاول الدراسة مساعدة المسؤولين بمجال التطبيق في التعرف على دور القيادة

الخادمة في تدعيم الإلتزام التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى مساعدتهم في الحد من الجوانب السلبية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم.

8. حدود البحث: Research Limits

تم تطبيق الدراسة الحاليه على جامعه المنصورة والتي تقع في مدينة المنصورة بجمهورية مصر العربية . ويتمثل مجتمع الدراسة في عينة عشوائية من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة . وبالتالي لم تشمل الدراسة على اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعة .

9. متغيرات البحث: Research Variable

يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلي :

- القيادة الخادمة (Servant leadership) : تمثل القيادة الخادمة المتغير المستقل ، وتم الاستعانة بمقياس (عجوة، 2010) (Barbuto & Wheeler , 2006) والمكون من خمسة ابعاد وهي : (الأيثار، والتلاحم العاطفي ، والحكمة ، التخطيط المقنع ، الرعاية التنظيمية).

- الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment) : تمثل الإلتزام التنظيمي المتغير التابع ، وإعتمدت الباحثة على مقياس (الشافعي وآخرون، 2016) (مرزوق، 2020) (حسنى، 2021) (حمادى، 2019)، ، للإلتزام التنظيمي والمكون من ثلاث أبعاد (التزام عاطفي ، التزام مستمر ، التزام معيارى) .

10. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

إعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على الإستقصاء في جمع البيانات اللازمة ، حيث تم تصميم قائمة الإستقصاء والتي تم توزيعها على العاملين بالكلديات محل الدراسة، كذلك تم إنشاء وتصميم رابط خاص بقائمة الاستقصاء على شبكة الإنترنت إعتماداً على خدمة Google Form وموقع التواصل الإجتماعي. حيث تم توزيع استمارات الإستقصاء على المستقصى منهم يدوياً وإلكترونياً (عن طريق LinkedIn، Facebook، WhatsApp) وقد أخذ في الإعتبار في تصميم قائمة الإستقصاء البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات . كما تم تبويب قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

الجزء الأول : وتضمن هذ الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم مثل نوع المستقصى منه، والحالة الإجتماعية للمستقصى منه ، الدرجة الوظيفية للمستقصى منه، مدة الخدمة بالجامعة .

الجزء الثانى: وتضمن هذا الجزء المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والذى يشمل (الأيثار، والتلاحم العاطفي ، والحكمة ، التخطيط المقنع ، الرعاية التنظيمية) ، والمكون من 22 عبارة، والمتغير التابع (يتعلق بالإلتزام التنظيمي) ويتضمن ثلاثة أبعاد: (التزام عاطفي ، التزام مستمر ، التزام معيارى) والذى يتكون من 14 عبارة .

1/10:الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة فروض الدراسة.

اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوافرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS على النحو التالي:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الإعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتكيزه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA):

يعتبر أسلوب تحليل العوامل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، ويركز هذا الأسلوب على استخراج العناصر الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل مع ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل.

- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Regression & Correlation Analysis):

يعد أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع، علي أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذه الدراسة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من إستخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة الخادمة، وكل من أبعاد الإلتزام التنظيمي مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري) علي حده .

1.1 مجتمع وعينة البحث: Research Population and Sample

1/1: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع البحث " جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها"، وتعتبر عينة البحث هي "المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة" ، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، والبالغ عددهم (9798) و نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة ، وارتفاع التكلفة وطول الوقت كعاملين أساسيين لابد من مراعاتهم في عملية البحث العلمي، فقد تقرر اختبار أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

2/1: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث أنه يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله(ادريس،2008)

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (370) مفردة ممثلة لمجتمع البحث محل الدراسة، من العاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي:- (ادريس، 2016).

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times p(1-p)}{Ne^2 + (Z)^2 \times p(1-p)}$$

$$n = \text{حجم العينة} \quad N = \text{حجم مجتمع الدراسة}$$

$$z = \text{حدود الخطأ المعياري وهي } 1.96 \text{ عند درجة ثقة } 95\% \quad e = \text{خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة}$$

$$P = \text{نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي } 50\%$$

والجدول التالي (1/1) يوضح حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة بكلية جامعة المنصورة محل الدراسة

حجم العينة	المجتمع	الكلية	م
133	3657	إدارة الجامعة	.١
32	530	كلية الطب	.٢
15	433	كلية العلوم	.٣
10	285	كلية التربية	.٤
10	291	كلية الصيدلة	.٥
10	305	كلية التجارة	.٦
7	223	كلية الحقوق	.٧
17	479	كلية الهندسة	.٨
15	342	كلية الزراعة	.٩
10	313	كلية الآداب	.١٠
17	467	كلية التربية النوعية	.١١
7	142	كلية التمريض	.١٢
7	218	كلية الطب البيطري	.١٣
7	175	كلية التربية الرياضية	.١٤
4	100	كلية الحاسبات والمعلومات	.١٥
26	370	كلية الهندسة الالكترونية	.١٦
1	21	كلية الفنون الجميلة	.١٧
4	106	كلية السياحة والفنادق	.١٨
2	80	كلية رياض الاطفال	.١٩
52	1335	المدن الجامعية	.٢٠
370	9798	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع الى النشرة الاحصائية بجامعة المنصورة 2016

3/11: وحدة المعاينة

يقصد بوحدة المعاينة المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع البحث، أى تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، (إدريس، 2008). لذلك فإن وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة الحالية تتمثل فى العاملين بالجهاز الإدارى والتنفيذى بجامعة المنصورة

12. إختبار فروض الدراسة: research hypotheses test

تم إختبار فروض الدراسة من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات، واختبار معامل الثبات وتحليل خصائص المستقصى منهم والتحليل الوصفى للمتغيرات البحثية بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج كما يلى:

1/12: اختبار معامل الثبات :

يهدف اختبار الثبات إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا) (إدريس، 2012).

جدول (2/1)تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مقياس القيادة الخادمة		
1	4	٠.٩٢٢
2	4	٠.٩١٥
3	5	٠.٩٣٧
4	4	٠.٩١٥
5	5	0,875
المقياس الإجمالي		0.902
مقياس الإلتزام التنظيمي		
1	5	٠.٩٤١
2	4	٠.٨٩٥
3	5	٠.٨٩٧
المقياس الإجمالي		0.803

المصدر : من نتائج التحليل الإحصائى

ويتضح من نتائج الجدول رقم (2/1) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.875) و (0.937) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الخادمة ككل كان مرتفع حيث بلغ (0.902)، و معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الإلتزام التنظيمي ككل حيث بلغ (0.803). وذلك بدرجة ثقة قدرها 95% حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائى الآتية.

2/12: تحليل خصائص المستقصى منهم :

تم إجراء التحليل الوصفى لخصائص المستقصى منهم، وذلك لأهميتها فى تفسير نتائج الدراسة؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمه، إذ إن بعض العوامل مثل (نوع المستقصى منه، الحالة الإجتماعية، وظيفة المستقصى منه، مدة

الخدمة بالجامعة) قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مدى إدراك المستقضي منهم لأسئلة الدراسة، وخصوصاً في مجال تأثير القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي، ويمكن تناول الخصائص الرئيسية للمستقضي منهم والتي تم إستخلاصها من قائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول رقم (3/1) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	151	46,6
	أنثى	173	53,4
الحالة الاجتماعية	أعزب	94	29,0
	متزوج	207	63,9
	مطلق	14	4,3
	أرمل	9	2,8
	مدير عام	22	6,8
الوظيفة الحالية	مدير ادارة	51	15,7
	رئيس قسم	62	19,1
	موظف	189	58,3
سنوات الخدمة	من 5 لأقل من 10 سنوات	121	37,3
	من 10 - إلى أقل من 15 سنة	88	27,2
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	71	21,9
	من 20 سنة فأكثر	44	13,6
الإجمالي		324	%100

ويتضح لنا من الجدول السابق ما يأتي:

- 1- من حيث النوع: بلغ عدد الذكور في العينة (151) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (173) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (46,6%) ونسبة الإناث (53,4%).
- 2- من حيث الحالة الاجتماعية: بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي مؤهل أعزب (94) مفردة بنسبة (29%)، وبلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي مؤهل متزوج (207) مفردة بنسبة (63,9%)، وبلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي مؤهل مطلق (14) مفردة بنسبة (4,3%)، في حين بلغ عدد المستقضي منهم الحاصلين علي أرمل (9) مفردة بنسبة (2,8%) من إجمالي حجم العينة.
- 3- من حيث الوظيفة الحالية: بلغ عدد المستقضي منهم من فئة مدير عام (22) مفردة بنسبة (6,8%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم من فئة مدير ادارة (51) مفردة بنسبة (15,7%)، وبلغ عدد المستقضي منهم من فئة رئيس قسم (62) مفردة بنسبة (19,1%)، وبينما بلغ عدد المستقضي منهم من فئة موظف (189) مفردة بنسبة (58,3%) من إجمالي حجم العينة.
- 4- من حيث سنوات الخدمة: بلغ عدد المستقضي منهم الذين كانت سنوات خدمتهم من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات (121) مفردة بنسبة (37,3%)، في حين كان عدد المستقضي منهم الذين كانت تتراوح سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة بلغ (88) مفردة بنسبة (27,2%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم الذين كانت تتراوح سنوات خدمتهم من 15 سنة إلي أقل من 20 سنة (71) مفردة بنسبة (21,9%)، كما بلغ عدد المستقضي منهم الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 20 سنة فأكثر (44) مفردة بنسبة (13,6%) من إجمالي حجم العينة.

3/12: التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية:

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعاملات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات، وتتضمن الخصائص الأساسية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بالتطبيق على آراء المستقضي منهم، ويوضح الجزء التالي الأساليب الوصفية المتبعة في الدراسة:

1/3/12: التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة:

أمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لإتجاهات المستقضي منهم حول أبعاد القيادة الخادمة والعمل بجامعة المنصورة محل الدراسة من خلال جدول (4/1) كالتالي:

جدول (4/1) نتائج التحليل الوصفي للقيادة الخادمة في جامعة المنصورة محل الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإلتزام المعياري
1	الإيثار	٢.٣٤	٠.٩٨
2	الاحتواء العاطفي	٢.٤٤	٠.٩٢
3	الحكمة	٢.٢	٠.٩٧
4	تصميم الخطط المقنعة	٢.٥٩	١.٠٥
5	الإدارة التنظيمية	٢.٧٤	٠.٩٦
	المتوسط الكلي للقيادة الخادمة	٢.٤٦	٠.٨٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(2,74 من خلال الجدول السابق يتضح أن بُعد الإدارة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة يحتل المرتبة الأولى بمتوسط)
(وانحراف معياري (2,59)، وبينما يأتي بُعد تصميم الخطط المقنعة في المرتبة الثانية بمتوسط (0,96) وانحراف معياري)
(وانحراف (2,34) ويليهما بُعد الإيثار بمتوسط (92)، وانحراف معياري (2,44)، ويليهما بُعد الاحتواء العاطفي بمتوسط (1,05)
(وفقاً لإتجاهات العاملين (97) وانحراف معياري (2,2) وأخيراً بُعد الحكمة يأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (98) معياري)
بجامعة المنصورة محل الدراسة.

ومن استعراض التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة بلغ المتوسط الحسابي للمقياس العام لأبعاد القيادة الخادمة (3,351)
بانحراف معياري (0,915)، وهذا يعني أن مستوي القيادة الخادمة للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة متوسطة.

2/3/12: التحليل الوصفي للإلتزام التنظيمي :

حيث نقسم المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) إلى الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري وأمکن توضيح نتائج التحليل الإحصائي حول الإلتزام التنظيمي من خلال جدول (5/1).

جدول (5/1): نتائج التحليل الوصفي للإلتزام التنظيمي في جامعة المنصورة محل الدراسة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإلتزام المعياري
1	الإلتزام العاطفي	2,65	1,17
2	الإلتزام الاستمراري	2,6	1,03
3	الإلتزام المعياري	2,24	0,1
	المتوسط الكلي للإلتزام التنظيمي	2,5	0,99

من خلال الجدول السابق يتضح أن بُعد الإلتزام العاطفي كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (2.65) وانحراف معياري (1.17)، ويأتي بُعد الإلتزام الاستمراري في المرتبة الثانية بمتوسط (2.6) وانحراف معياري (1.03)، وأخيراً بُعد الإلتزام المعياري يأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (1) وفقاً لإتجاهات العاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة، كما يتضح أن المتوسط الإجمالي لمستوي الإلتزام التنظيمي بجامعة المنصورة بلغ (2.5) بانحراف معياري (0.99) .

4/12: نتائج اختبار فروض الدراسة: تناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

• 1/4/12: نتائج اختبار الفرض الأول: الذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بجامعة المنصورة محل الدراسة "

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك للتعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك علي قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين تدل الإشارة الموجبة علي أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة علي أن العلاقة عكسية.

جدول (6/1) نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي					أبعاد القيادة الخادمة
المعنوية	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	
0,000	٧.٥٤٥	٠.٦٩٧	٠.٨٨٦	٠.٣٣٣	الإيثار
٠.٧٠٢	٠.٣٨٣	٠.٥٩٨	٠.٨٣٥	٠.٠١٩	الاحتواء العاطفي
0,000	٨.١٦١	٠.٧٠٩	٠.٧٧٣	٠.٣٧٨	الحكمة
٠.٢٥١	-١.١٤٩	٠.٥٦٤	٠.٨٤٢	-٠.٠٥٤	تصميم الخطط المقنعة
0,000	٦.٦٨٩	٠.٦٩٢	٠.٧٥١	٠.٣٠٣	الإدارة التنظيمية
0,907					Rمعامل الارتباط
0,822					R2معامل التحديد
294.45					F(قيمة ف المحسوبة)
5- 318					درجات الحرية
0,000					مستوي الدلالة الإحصائية

ومن خلال الجدول السابق يتضح النتائج الآتية:

بالنسبة للنموذج ككل، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة بجامعة المنصورة محل الدراسة وبين الإلتزام التنظيمي في تلك المصلحة (مأخوذة بصورة إجمالية) وأن هذه العلاقة تمثل 0,907 (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R)، حيث بلغت قيمة R2 (60,822) وبلغت قيمة F المحسوبة ٢٩٤.٤٥، وهي معنوية عند مستوي معنوية (0,000).

بلغت قيمة معامل الانحدار للعلاقة بين بُعد الإيثار كأحد أبعاد القيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي (٠.٣٣٣) وهي معنوية عند مستوي 0,01 وحيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٧.٥٤٥).

بلغت قيمة معامل الانحدار للعلاقة بين بُعد الاحتواء العاطفي كأحد أبعاد القيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي (٠.٠١٩) وهي غير معنوية عند مستوي 0,05 وحيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٠.٣٨٣).

بلغت قيمة معامل الانحدار للعلاقة بين بُعد الحكمة كأحد أبعاد القيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي (٠.٣٧٨) وهي معنوية عند مستوي 0,01 وحيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٨.١٦١).

بلغت قيمة معامل الانحدار للعلاقة بين بُعد تصميم الخطط المقنعة كأحد أبعاد القيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي (٠.٠٥٤) وهي معنوية عند مستوي 0,01 وحيث بلغت قيمة ت المحسوبة (١.١٤٩).

بلغت قيمة معامل الانحدار للعلاقة بين بُعد الإدارة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة و الإلتزام التنظيمي (٠.٣٠٣) وهي معنوية عند مستوي 0,01 وحيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٦.٦٨٩).

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض الذي ينص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بجامعة المنصورة محل الدراسة و الإلتزام التنظيمي"، وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بجامعة المنصورة محل الدراسة و الإلتزام التنظيمي".

2/4/12: نتائج اختبار الفرض الثاني والثالث:

الفرض الثاني : والذي ينص على "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المستقسي منهم بجامعة المنصورة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، الحالة الاجتماعية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بمستوي القيادة الخادمة.

الفرض الثالث : والذي ينص على "لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات المستقسي منهم بجامعة المنصورة وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع ، الحالة الاجتماعية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بمستوي الإلتزام التنظيمي .

استخدمت الباحثة الاختبارات المعلمية مثل اختباري (T Test) ، (F Test) لإختبار الفرض الثاني والثالث من الدراسة الحالية، ويعتبر اختبار (T Test) من الأساليب الإحصائية التي تستخدم لمقارنة عينتين مستقلتين، ولذلك تم استخدامه لمقارنة متغير النوع من حيث (الذكر، والأنثي) كما يعتبر اختبار (F Test) من الأساليب الإحصائية التي تستخدم للمقارنة بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر، وقد استخدم اختبار (F Test) عند مستوي معنوي 5%، وفيما يلي نتائج اختبار T Test بالنسبة (النوع)، لتأثير F Test (العمر، الحالة الاجتماعية، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة) في أبعاد القيادة الخادمة ، وكذلك الإلتزام التنظيمي .

جدول (7/1) وفقاً للنوع T Test نتائج اختبار

الدلالة الإحصائية	مستوي المعنوية	T.Test	أنثي		ذكر		أبعاد القيادة الخادمة
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
غير معنوي	0.682	-0.41	1.00	2.36	0.95	2.32	الإيثار
غير معنوي	0.866	-0.169	0.90	2.45	0.95	2.43	الاحتواء العاطفي
غير معنوي	0.522	0.641	1.00	2.16	0.92	2.23	الحكمة
غير معنوي	0.98	-0.025	1.05	2.59	1.05	2.59	تصميم الخطط المقنعة
غير معنوي	0.873	0.16	0.90	2.74	1.02	2.75	الإدارة التنظيمية
غير معنوي	0.801	-0.253	0.89	2.46	0.89	2.47	إجمالي القيادة الخادمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج التحليل عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثي)، في أبعاد القيادة الخادمة بجامعة المنصورة محل الدراسة كل علي حدة (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الإدارة التنظيمية)، وكذا إجمالي أبعاد القيادة الخادمة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0,509) عند مستوي غير معنوية.

جدول (8/1) وفقاً للحالة الإجتماعية F-Test نتائج اختبار

الدالة الإحصائية	مستوي المعنوية	F	أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		أبعاد
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
معنوي	0.000	7.13	0.72	2.06	1.28	3.46	0.95	2.32	0.92	2.25	الإيثار
معنوي	0.003	4.71	0.89	2.56	1.02	3.32	0.91	2.39	0.88	2.40	الاحتواء العاطفي
معنوي	0.001	5.75	0.53	2.09	1.24	3.19	0.97	2.19	0.88	2.07	الحكمة
معنوي	0.022	3.24	0.82	2.67	1.25	3.43	1.03	2.56	1.04	2.52	تصميم الخطط المقنعة
معنوي	0.046	2.69	0.79	2.56	1.10	3.43	0.97	2.73	0.88	2.68	الإدارة التنظيمية
معنوي	0.001	5.37	0.67	2.38	1.09	3.37	0.87	2.44	0.83	2.38	إجمالي القيادة الخادمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك فئة الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل) نحو أبعاد القيادة الخادمة، ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الخادمة (الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الإدارة التنظيمية) علي حدة، حيث كانت فنتي (متزوج، أرمل) أكثر إدراكاً لأبعاد القيادة الخادمة من فئة (أعزب، مطلق)، حيث أن قيمة (T) غير معنوية عند مستوى دلالة إحصائية أكبر من 0,05، كما يوجد إختلافات جوهرية بين إدراك فئة الحالة الاجتماعية (متوسط، متزوج، مطلق، أرمل) بالنسبة لبُعد الإيثار. وفقاً للوظيفة الحالية، قامت الباحثة بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحرافات المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي قيام الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار F TEST وفقاً للوظيفة الحالية

جدول (9/1) وفقاً للوظيفة الحالية F-Tes نتائج اختبار

الدالة الإحصائية	مستوي المعنوية	F	موظف		رئيس قسم		مدير ادارة		مدير عام		أبعاد
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
معنوي	0.041	2.78	1.01	2.34	0.88	2.39	0.93	2.10	0.90	2.81	الإيثار
غير معنوي	0.344	1.11	0.91	2.43	0.90	2.52	1.01	2.29	0.82	2.68	الاحتواء العاطفي
غير معنوي	0.576	0.66	0.99	2.15	0.93	2.32	0.97	2.15	0.90	2.35	الحكمة
غير معنوي	0.378	1.03	1.07	2.59	0.95	2.61	1.09	2.44	0.98	2.91	تصميم الخطط المقنعة
غير معنوي	0.095	2.14	0.93	2.74	0.95	2.83	1.04	2.50	0.89	3.06	الإدارة التنظيمية
غير معنوي	0.192	1.59	0.90	2.45	0.83	2.53	0.93	2.30	0.78	2.76	القيادة الخادمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق أظهرت نتائج التحليل عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الفئة الوظيفية (مدير عام، مدير ادارة، رئيس قسم، موظف) نحو أبعاد القيادة الخادمة، ونحو كل متغير من متغيرات القيادة الخادمة (الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الإدارة التنظيمية) علي حدة، حيث كانت فنتي (رئيس قسم، موظف) أكثر إدراكاً لأبعاد القيادة الخادمة من الفئة الوظيفية (مدير عام، مدير ادارة) ، حيث أن قيمة (T) غير معنوية عند مستوي دلالة إحصائية أكبر من 0,05، كما يوجد إختلافات جوهرية بين إدراك الفئة الوظيفية (مدير عام، مدير ادارة، رئيس قسم، موظف) بالنسبة لُبعد الإيثار. الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحرافات المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلي قيام الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار F TEST وفقاً لسنوات الخدمة

جدول (10/1) نتائج اختبار لسنوات الخدمة F-Test

الدلالة الإحصائية	مستوي المعنوية	F	20 سنة فأكثر		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 لأقل من 10 سنوات		أبعاد
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
غير معنوي	0.174	1.666	0.98	2.35	0.89	2.26	0.78	2.20	1.13	2.49	الإيثار
غير معنوي	0.444	0.894	0.90	2.33	0.87	2.47	0.83	2.35	1.01	2.53	الاحتواء العاطفي
غير معنوي	0.488	0.812	0.87	2.10	0.84	2.21	0.89	2.10	1.11	2.29	الحكمة
غير معنوي	0.542	0.718	1.04	2.47	1.02	2.65	0.93	2.50	1.15	2.67	تصميم الخطط المقنعة
غير معنوي	0.508	0.777	1.04	2.70	0.97	2.71	0.83	2.65	1.01	2.84	الإدارة التنظيمية
غير معنوي	0.382	1.024	0.87	2.39	0.83	2.46	0.75	2.36	1.01	2.57	القيادة الخادمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

13- نتائج البحث: Research Results:

استهدفت هذه الدراسة علاقة القيادة الخادمة بالإلتزام التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها :

- توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المستقصى منهم فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي توصلت الى وجود اختلافات بين المستقصى منهم فيما يتعلق بنفس أبعاد القيادة الخادمة المستخدمة في الدراسة الحالية والتي تتمثل (الإيثار ، الحكمة ، الإحتواء العاطفي ، تصميم الخطط المقنعة ، الإدارة التنظيمية)،

- كما توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المستقصى منهم فيما يتعلق بأبعاد الإلتزام التنظيمي والتي تتمثل في (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري) ، وهو ما يتفق مع بعض الدراسات وتفسر الباحثة أن هذا الإتفاق بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يرجع إلى أنه يوجد إختلاف في طبيعة المسؤوليات التي تقع على عاتق العاملين فتختلف من ذكور إلى إناث ومن متزوجين إلى عاملين ذوى حالة فردية نتيجة الأعباء والمهام الملقاه على عاتقهم .

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والعمل والإلتزام التنظيمي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر الإيثار كاحد عناصر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي فكما كان القائد داعماً للعاملين ومهتم بمصالحهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ووضعها في أولوياته كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر الحكمة كاحد عناصر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي فإذا كان القائد يمتلك الوعي الكافي والحكمة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وكان على دراية بما سوف يحدث وأن يكون على اتصال دائم بهم كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر الإحتواء العاطفي كاحد

عناصر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي حيث أن الفرد إذا لاقى إحتواء من القائد ومساعدة ودعم في حل مشاكله الشخصية وتجاوز أى صعاب يمر بها كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر تصميم الخطط المقنعة كاحد عناصر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي حيث تتمثل عناصر تصميم الخطط المقنعة في تقديم أسباب مقنعة لتشجيع العاملين على القيام بالعمل ، والتعامل بإسلوب مناسب معهم وتشجيعهم على ان يكون لهم حلما كبيرا فى المنظمة التى يعملون بها كلما أدى ذلك الى تحقيق الإلتزام التنظيمي. ، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر الإدارة التنظيمية كاحد عناصر القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي فالقائد اذا كان قادرا على أداء ادوار ايجابية ورفع الروح المعنوية بين جميع العاملين والعمل معهم بشكل اخلاقي كلما زاد من مستوى الإلتزام التنظيمي.

14. توصيات البحث Research Recommendation:

فى ضوء نتائج الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائى ، ولتحقيق الهدف الأساسى للدراسة ، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:
* العمل على نشر السلوك والمناخ الخدمى داخل الجامعة من خلال ترسيخ قيم الدعم والرعاية من جانب القادة المسؤولين والعمل على تقديم أكثر مما يتوقعونه بجانب ترسيخ العمل الجماعى والتعاون.

* تشجيع العاملين على إتخاذ القرارات وتفويض المزيد من الصلاحيات لرفع ثقبتهم وتشجيعهم على حل المشكلات التى تواجههم بطرق حديثة وأكثر إبداعاً .

* العمل على إبداء إهتمام أكبر بالعاملين من خلال الجلوس معهم والإنصات لهم والإهتمام حقاً بشكواهم وطموحاتهم الشخصية ومناقشتها بموضوعية .

* العمل على تفهم طباع الموظفين وتقاليدهم التنظيمية التى يحرصون عليها ودعمهم عاطفياً .

* الدعم والمساندة للموظفين عند حدوث أى ازمات أو صدمات شخصية .

* تكثيف اللقاءات والإجتماعات من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل تدعم سلوكيات القادة وتنمية مهاراتهم ومعارفهم .

* ضرورة تمكين العاملين ومشاركتهم فى إتخاذ القرارات التى تتعلق بهم قبل إتخاذها والإستماع إلى آرائهم وتقديم حلول للمشاكل التى تظهر أثناء العمل .

* دعم وتشجيع العاملين وتحفيزهم معنوياً ومعاملتهم بالود والإحترام والتقدير .

* تدعيم العلاقات مع العاملين وتحسين قنوات الإتصال بين الإدارة والعاملين .

* دعم العاملين لتطوير خبراتهم ومهاراتهم .

* التأكيد على قيمة أهمية العمل الذى سيؤدونه .

* متابعة سير العمل كما هو محدد ومعرفة مدى إلتزام العاملين بالتعليمات والقوانين وذلك بعمل زيارات لمكاتب العاملين بصفة دورية .

* عقد مؤتمرات تهدف تحسين قيم العاملين للتفق مع قيم الجامعة .

15. بحوث مستقبلية:

- العلاقة بين القيادة الخادمة وأخلاقيات العمل على الفعالية التنظيمية.
- تأثير التحول الرقوى على الإلتزام التنظيمي .
- صراع الأسرة والعمل كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي .
- دراسة مقارنة بين القيادة الخادمة بين النساء والرجال على الإلتزام التنظيمي .
- ركزت الدراسة إهتماماً على كليات جامعة المنصورة الأمر الذى يتطلب الإهتمام بدراسات مستقبلية للتغيرات الخاصة بالدراسة فى قطاعات اخرى مختلفة من اجل تأكيد النتائج مثل قطاعات حكومية أخرى،قطاعات خاصة،خدمات،بنوك وغيرها

المراجع :

- أبو سمره، عبدالله السيد،(2020) ، "مناخ العمل الاخلاقي كمتغير وسيط بين النذب في مكان العمل والالتمار التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحليه للمدن بمحافظه الدقهليه"، رساله ماجستير غير منشوره، جامعة المنصوره ، كليه تجاره .
- حسنى، محمد شمس،(2021) ، "الدور الوسيط للالتمار التنظيمي فى العلاقة بين الصمت التنظيمي وابعاد المواطنه التنظيمية بالمؤسسات العامة دراسة ميدانيه على شركات قطاع الادويه الحكومى بمحافظه القاهره" ، مجله البحوث الماليه والتجاريه، مجلد 22، العدد3 .
- حمادى، أحمد عباس،(2019) ، " الالتمار التنظيمي ودوره فى تعزيز اداء العاملين بحث استطلاعى لاراء عينه من المدراء والعاملين فى الشركة العامة لمنتجات الالبان" ، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد22، العدد 94.
- داوود، عبدالعزيز أحمد محمد،(2015) ، "الرضا الوظيفى وعلاقته بالالتمار التنظيمي لمعلمى مدارس التعليم الاساسى فى محافظه كفر الشيخ"، مجله كليه التربيه، عين شمس ، مجلد 196 عدد 39 .
- الدكرورى، محمد السعيد،(2021) ، " السلوك التنظيمي: سيكولوجية التعامل مع السلوكيات السلبية داخل منظمات الأعمال"، (المنصورة: مطبعة علاء فودة للنشر والتوزيع).
- الشافعى، ايه صالح محمد على، جوده، عبدالمحسن عبدالمحسن، خشبه، ناجى محمد فوزى، (2016) ، " اثر انتشار السلوكيات المضادة على الالتمار التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان مديريات الخدمات بمحافظه الدقهليه "، المجله المصرية للدراسات التجارية، مجلد 40، العدد 3.
- الصباغ ، شوقى محمد ، عاشور ، محمد يمانى زوام ، (2020) ، " اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل فى العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتمار التنظيمي : دراسة تطبيقية على عينه من العاملين بالمستشفيات الجامعية "، المجله العلمية للبحوث التجارية ، جامعة المنوفية ، مجلد 39 ، العدد4.
- سليمان، سهام نبيل،(2020) ، " دور الإدارة بالتجوال في تحسين مستوى الالتمار التنظيمي للعاملين بجامعة كفر الشيخ" ، مجله الدراسات التجارية المعاصرة ، مجلد 3، عدد 2 .
- عبدالنعيم، بدر محمد عبدالحافظ،(2020) ، "الالتمار التنظيمي لدى معلمى مدارس الثانويه العامة فى محافظه القاهره دراسة تحليليه" ، مجله التربيه المقارنه والدولية، عدد 13.
- لحسن، دليلى، خميس، محمد سليم،(2020) ، "واقع الالتمار التنظيمي فى المؤسسات التعليمية دراسة ميدانيه ببعض المؤسسات التعليمية الحديثة ورقله" ، مجله الباحث فى العلوم الانسانيه والاجتماعية، مجلد 3، العدد12.
- مرزوق، عبدالعزيز علي، البزاوي، أسماء عبدالمنعم، (2020) ، " أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتمار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين فى البنوك التجارية بمحافظه كفر الشيخ" ، المجله العلمية للدراسات الماليه والتجارية، مجلد 1، عدد 2 .
- منصور، تجانى(2020) ، " الاداء الوظيفى وعلاقته بالالتمار التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجطائريه دراسة ميدانيه على عمال الصحة العموميه بولاية الجلفه" ، مجله الميدان للدراسات الرياضيه والاجتماعية والانسانيه، مجلد 4، عدد3.
- ادريس، ثابت عبدالرحمن،(2008) ، " بحوث التسويق اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، ط5.
- ادريس، ثابت عبدالرحمن، (2016) ، " بحوث التسويق اساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض، النهضة العلمية للنشر والتوزيع ، ط 1.
- بن عصمان، خيريه محمد،(2019) ، "دور الالتمار التنظيمي فى تحسين الاداء الوظيفى فى الجامعات اللببية " ، رساله دكتوراه غير منشوره ، جامعة بنها ، كليه تجاره .
- حمدان، محمد ثابت محمد، (2018) ، "القيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياه الوظيفيه للعاملين بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربيه" ، رساله ماجستير غير منشوره ، جامعة اسيوط ، كليه التربيه الرياضيه .

- ملحم ، سامي، الحراحشة، علاء، ابوغوش ، سناء ، ابو حسين ، الحارث ، كنعان ، راند ،(2020)، "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الاردنيه الخاصه" ، مجلة العلوم التربوية ، مجلد 47 ، العدد 4.
- الشمري، راضي، (2019) ، " واقع ممارسة ابعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس بالجامعة "، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد 8 ، عدد 3.
- سلامة ، رشا ابوسيف النصر ، (2020) ، " دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة اسبوط" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
- ليبب ، حسن عيد،(2021) ، " تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاعى المستشفيات الجامعية والحكومية بمحافظة المنيا" ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد ، مجلد 22، عدد 4 .
- على، محمد مسلم حسن، القرني، عبدالله على، (2020) ، "القيادة الخادمه لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس"، المجله الدوليه التربويه المتخصصه، المجلد 6، العدد 11.
- محمد ، صلاح الدين نسرین صالح ، (2016)، " القيادة الخادمة لمديري المدارس الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر نموذج بنائي مقترح " ، مجله كلية التربية في العلوم التربوية كلية التربية جامعة عين شمس، مجلد 40 ، عدد 2.
- حسن، حسام عيد حسن حامد،(2019) ، " اثر القيادة الخادمة على جوده الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية " ، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس :كلية تجاره.
- حجازى، سامح سعيد حجازى ، (2021) ، " القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز التنظيمي في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس" ، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 22، العدد 2.
- على، شيلر عبدالرحمن، محمد، وشان عصمت،(2021) ، " دور القيادة الخادمة فى الحد من ظاهره التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية فى محافظه دهوك "، مجله جامعة دهوك العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 23، العدد 2
- غمري ، ابراهيم حسن محمد حسن ، (2021) ، علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للنتاجية ، مجله البحوث المالية والتجارية ، مجلد 22 ، عدد 4 .
- الزهراني، على بن أحمد عبدالله،(2020) ، " سلوك القيادة الخادمة لدى قادة المداري الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين" ، مجلة القراءة والمعرفة ، المملكة العربية السعودية: جدة.
- عجوة ، أحمد محمد فتحى أحمد ، (2010) ، " القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الاعمال" المجله المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد 2.
- الصباغ ، شوقي محمد عبدالقوى ، شيخ السوق ، سمر محمود ،(2020) ، " مدى ممارسة القيادة الخادمة فى الجامعات المصرية " ، المجله العلمية للبحوث التجاربه ، عدد 1.

- Adewoying. O., Opeke, O., Ikonne, C. N., & Madukoma, E. (2020). Affective, Continuance and Normative Organizational Commitment of Library Personnel in Nigerian Universities. *Journal of Information Science, Systems and Technology*, 4(1), 80-87.
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 11(22),6395.
- Güllü S., Yildiz Bekir S., & Kaya R., (2020) .The Mediating Effect of Organizational Commitment between Mobbing and Turnover Intention: An Application on Physical Education and Sports Teachers. *European Journal of Education Studies* , 7(2), 181-190
- Jernigan, I. E. & Beggs,J. M. (2016). An Examination of job Satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology* , 35(10), 2171-2192.
- Moynihan,L.M.,Boswell,W.R.,&Boudreau,J.W(2015).The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance. *Center for Advanced Human Recourse Studies, Cornell University*
- Sittisom ,W. (2020). The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand. *Systematic Review Pharmacy*, 11(3), 97 -105.
- Spears, L. C. (2011). The Understanding And Practice Of Servant-Leadersmp. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Tan, Jue X., Cham, Tat H., Zawawi D., &Abdul-Aziz Y., (2019). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry. *Asian Journal of Business Research*, 9 (2), 121-139.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice. *Leadership Quarterly*, 9(4).