

" أثر سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين "
(بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية)

أ/السيدة جلال محمد على جادالله

د/ محمود عبد الرحمن كامل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزى ثابت أبوزيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

" أثر سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين " (بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية)

أ.د/ حمادة فوزى ثابت أبوزيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

د/ محمود عبد الرحمن كامل
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ/السيدة جلال محمد على جادالله

المستخلص

يستهدف هذا البحث التعرف على أثر سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية، وكذلك تحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين العاملين وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، نوع المستشفى، نوع الوظيفة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين.

وقد بلغ حجم العينة (٤٠٠) مفردة وكانت الاستجابة (٣٦٩) مفردة من العاملين (كادر طبي، كادر فنى، كادر إدارى) بالمستشفيات الحكومية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الخادمة (التمكين، التواضع، مساعدة المرؤوسين على النجاح، التصرف بأخلاق) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لسلوكيات القيادة الخادمة وفعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع المستشفى، نوع الوظيفة).

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الخادمة، فعالية الكفاءة الذاتية.

The Impact of Servant Leadership Behaviors On the Effectiveness of Self-efficacy of Employees (Applied to Government Hospitals in Menoufia Governorate)

Prof. Dr

Hamada Fawzy Thabet Mahmoud
Professor of Business
Administration
Faculty of Commerce
Benha University

Dr

Abd-elrahman Kamel Al-Sayidah Galal Mohamed
Lecturer of Business Administration
Faculty of Commerce
Benha University

Abstract

This study aims to identify the impact of servant leadership behaviors on the effectiveness of self-efficacy of workers in government hospitals in Menoufia Governorate, as well as to determine whether there are significant differences between workers according to the variables (gender, age, type of hospital, function type, educational qualification, years of experience) in relation to the effect of Servant leadership behaviors on the effectiveness of self –efficacy of workers.

The sample size was (400) individuals, and the response was (369) individuals from the workers (medical staff, technical staff, and administrative staff) in government hospitals affiliated to the Directorate of Health Affairs in Menoufia Governorate, and to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used.

The study reached a number of results, the most important of which were: There is a statistically significant positive effect of servant leadership behavior (empowerment, humility, helping subordinates to succeed, Behaving Ethically) on the effectiveness of the self-efficacy of workers in government hospitals under study, as well as the absence of statistically significant differences. In the respondents' awareness of servant leadership behaviors and the effectiveness of self-efficacy of the workers in government hospitals under study according to the variables (gender, age, educational qualification, years of experience, type of hospital, function type)

Keywords: Servant leadership behaviors, effective self-efficacy.

مقدمة:

على الرغم من أن القيادة تعد من أقدم الوظائف في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة، إلا أنها لازالت مجالاً خصباً لاستكشاف أنماط جديدة للقيادة ومن هذه الأنماط الجديدة ذلك النمط الحريص على إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات؛ ويعرف هذا النمط القيادي بالقيادة الخادمة (Hunter, 2013).

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، ولقد تزايدت الحاجة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضاً التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي المعاصر وكتغيير أساليب المنافسة من جهة ثالثة (أبو بكر، ٢٠٠٨).

الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ، وفيما يلي توضيح لأهم عناصر الدراسة الاستطلاعية:

أ- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الرئيسية والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال الدراسة.
- تكوين الفروض الأساسية للدراسة.
- تكوين صورة مبدئية عن مدى توافر أبعاد الدراسة.

ب- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- وقد جاءت الدراسة الاستطلاعية ببعض المؤشرات على النحو التالي:
- يمتلك بعض القادة موهبة إقناع العاملين بأداء عمل معين لصالح معهد الكبد القومي.
 - هناك حافز للعمل من جانب القادة الذين يتبعون القيادة الخادمة.
 - هناك تأثير على الكفاءة الذاتية من جانب القادة الخدميين.
 - يعد بعد (التواضع) هو أكثر الأبعاد المتوافرة في القادة الخدميين.
 - يوجد قصور في إدراك العاملين بمعهد الكبد القومي محل الدراسة لمفهوم القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية.
 - هناك قصور في توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى بعض قادة معهد الكبد القومي محل الدراسة وذلك وفقاً لآراء العاملين الذين تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم.
 - انخفاض شعور العاملين بالإنصاف من جانب قادتهم.
 - عدم تقديمهم لأي دعم معنوي للعاملين.*

أولاً: الدراسات السابقة

استطاعت الباحثة بالبحث عن الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها الوقوف على أهداف تلك الدراسات والنتائج التي توصلت لها؛ لإثراء الدراسة الحالية في محاولة البحث عن أوجه الاختلاف والتشابه بينهما.

(* أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة تبلغ (٥٠) من مديريين، أطباء، معاوني أطباء، موظفين إداريين بمعهد الكبد القومي بجامعة المنوفية، هذا وقد تمت الدراسة في الفترة من ٢٠١٩/٦/٩ إلى ٢٠١٩/٦/٢٣.

(أ) الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الخادمة:

دراسة (شوقي الصباغ، ٢٠٢٠) التي بحثت في مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموجرافية، وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة، كما تؤثر المتغيرات الديموجرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

دراسة (عبدالله أبو العزم، ٢٠١٨) التي استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبيان أثر القيادة الخادمة وأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل وأبعادها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلا عن وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة (Montaser Abuhayya, 2017) هدفت إلى التحقق من العوامل الأساسية للقيادة الخادمة وإدراكها الدعم التنظيمي وتأثيرها على أداء الفريق. وتهدف إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية الإسلامية وتأثيرها على أداء الفريق بين الموظفين، وقد توصلت الدراسة أن القيادة الخادمة وإدراكها الدعم التنظيمي لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الفريق بين الموظفين وتوصلت إلى أن الدعم التنظيمي يأتى بشكل جزئي كوسيط بين القيادة الخادمة وأداء الفريق. كما أن للثقافة التنظيمية الإسلامية تأثير معتدل على أداء الفريق.

دراسة (Liden, et al, 2014) التي تناولت التعرف على الركائز الأساسية للقيادة الخادمة ومدى قدرة القائد على استخدام مبدأ القدرة في توجيه موظفيه نحو تقديم أولويات واحتياجات الآخرين فوق مصالحهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة المعتمدة على مبدأ تقديم الخدمة ترتبط إيجابيا على الأداء الكلى للعمل والأداء الوظيفي، والإبداع، وسلوكيات خدمة العملاء، ويؤثر سلبيا على رغبة الموظفين في العمل من العمل.

(ب) الدراسات السابقة الخاصة بالكفاءة الذاتية:

دراسة (طارق رضوان، ٢٠١٩) والتي هدفت إلى الكشف عن دور الكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي وبين نجاح المشروعات، وذلك بالتطبيق على المشروعات الصغيرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين الأبعاد المختلفة، وكذلك وجود أثر ذوى دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في نجاح المشروعات، كما أن هناك تأثير إيجابي للكفاءة الذاتية للمديرين في نجاح المشروعات وأن الكفاءة الذاتية لمدير المشروعات تزيد من قدرة التوجه الريادي في تفسير التباين في نجاح المشروعات.

دراسة (Dong-Yeol, 2018) التي استهدفت التعرف على دور الكفاءة الذاتية كوسيط بين التعلم غير الرسمي للأفراد والإلتزام التنظيمي. وأن التعلم غير الرسمي له أهمية في مكان العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم غير الرسمي يزيد من الكفاءة الذاتية، بينما لا يعمل بشكل مباشر، ويؤثر على الإلتزام التنظيمي. وتوصلت أيضا أن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين التعلم غير الرسمي والإلتزام التنظيمي، بينما لا توجد علاقة مباشرة بين التعلم غير الرسمي والإلتزام التنظيمي.

دراسة (Shoji, 2015) التي تناولت التعرف على العلاقة بين الكفاءة الذاتية والاحترق النفسي كما كشفت عنها الدراسات موضوع التحليل إلي جانب طبيعة المهنة وسنوات الخبرة، وقد توصلت الدراسة إلي أن متوسط معامل الأثر لتقدير العلاقة بين الكفاءة الذاتية والاحترق النفسي بلغت (-٠,٣٣)، كما أن أعلى تقدير بلغ بالدراسات التي تم مراجعتها (-٠,٤٩) لمجال ضعف الإنجاز، وأن تقدير الأثر كان أعلى لدي العاملين في مهنة التعليم مقابل المهن الصحية إلي وأن الأثر كان أعلى لدي العاملين لفترات طويلة مقارنة بالفترة القصيرة.

دراسة (حمادة أبوزيد، ٢٠١٣) التي هدفت إلى قياس أثر المعتقدات الذاتية للقيادة في تطوير قدراتهم ومهارتهم، والتعرف على دور مقومات الذكاء العاطفي لدى القائد في تحقيق ذلك التأثير في ظل خصائص الصفات الشخصية للقائد. تم تطبيق الدراسة على الوحدات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة تأثير إيجابية بين معتقدات الكفاءة الذاتية لدى القادة بالقطاع الحكومي ورغبتهم في تطوير قدراتهم ومهارتهم. وتمتع القادة ببعض الصفات الشخصية ذات العلاقة. توجد علاقة تأثير إيجابية بين مقومات الذكاء العاطفي للقائد في بعض الجوانب، بينهما جاءت العلاقة سلبية في جوانب أخرى. توجد علاقة إيجابية بين تمتع القادة بالذكاء العاطفي ومعتقدات الكفاءة الذاتية لديهم.

(ج) الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية:

دراسة (Shaoping Qiu, 2020) التي هدفت إلى التحقق من كيفية تفاعل القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية للموظفين مع تأثير كل منهما على جودة خدمة الموظفين في صناعة الضيافة استخدم معادلة الانحدار مع تحليل سطح الاستجابة للتأثير المشترك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية على جودة الخدمة، توصلت الدراسة إلى أن جودة خدمة الموظفين ستكون أعلى عند كل من المستوى المتصور للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية. وإن الكفاءة الذاتية من شأنها أن تحسن العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة، وأن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة وأنها ستكون أكثر وضوحاً عندما يكون مستوى الكفاءة الذاتية للموظفين في المستوى الأدنى.

دراسة (Caleb Murphy, 2020) التي تناولت تقييم العلاقة بين القيادة الخادمة المدركة والكفاءة الذاتية للقيادة مع برنامج درجات والتركيبية السكانية لطلاب المهن الصحية في الفصل الدراسي الأول. كما توصلت الدراسة إلى أن التقييم المقطعي في موقع واحد للتصور الذاتي للقيادة هو زيادة في مستوى القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية للقيادة مع خبرة قيادية إضافية جنباً إلى جنب مع ملاحظة ارتفاع مستوى القيادة الخادمة لدى الطلاب ذوي الحالة الاجتماعية والاقتصادية المنخفضة.

دراسة (Yang, H, 2017) التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الخادمة على إبداع الموظفين وفريق العمل بناءً على الكفاءة الذاتية. كما توصلت الدراسة إلى أنه من المهم تشجيع المديرين على المشاركة بسلوكيات القيادة الخادمة، والتي هي موصلة لتعزيز معتقدات الكفاءة الذاتية للموظفين وبالتالي تحسين النتائج الإبداعية للموظفين. وتوصلت النتائج أيضاً أن المديرين عليهم فهم الاختلافات في القيم الثقافية وفي السلوك الإداري وأثار فعالية الفريق.

ثانياً: مشكلة البحث

بناءً على ما قامت به الباحثة من دراسة استطلاعية واستعراض للدراسات السابقة توصلت إلى أن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي الأول وهو: ما مدى تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات.

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:-

- ما مدى تأثير (التمكين) على الكفاءة الذاتية للعاملين.
- ما مدى تأثير (التواضع) على الكفاءة الذاتية للعاملين.

- ما مدي تأثير (مساعدة المرؤوسين على النجاح) على الكفاءة الذاتية للعاملين.
- ما مدي تأثير (التصرف بأخلاق) على الكفاءة الذاتية للعاملين.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق معنوية بين العاملين وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، نوع المستشفى، نوع الوظيفة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث يتمثل الهدف الرئيسي الأول في التعرف علي مدي تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية، ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي للبحث يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف علي مدي تأثير (التمكين) على الكفاءة الذاتية للعاملين.
- التعرف علي مدي تأثير (التواضع) على الكفاءة الذاتية للعاملين.
- التعرف على مدي تأثير (مساعدة المرؤوسين على النجاح) على الكفاءة الذاتية للعاملين.
- التعرف على مدي تأثير (التصرف بأخلاق) على الكفاءة الذاتية للعاملين.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على الفروق بين العاملين وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، نوع المستشفى، نوع الوظيفة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في محورين رئيسيين هما:

المحور الاول: الأهمية العلمية:-

- ١- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال سعيها لتسليط الضوء على القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية للعاملين.
- ٢- المساهمة في تقليل الفجوة البحثية لسلسلة الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
- ٣- تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة لأدبيات الإدارة محل الدراسة في مجال ادارة الموارد البشرية في سعي الدراسة لتوضيح القيادة الخادمة ودورها في فعالية العاملين وتجنب الكفاءة السلبية.
- ٤- تكمن أيضاً الأهمية العلمية للدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر سلوكيات القيادة الخادمة علي فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين.

المحور الثاني: الأهمية العملية:-

تسعي هذه الدراسة إلي تقديم بعض المقترحات والتوصيات وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من أجل الأخذ بها في الواقع العملي للارتقاء بمستوي الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تحسين سلوكيات القيادة الخادمة في الفترة الحالية والتعافي من جائحة كورونا.

خامساً: الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها كما يلي:

القيادة الخادمة وأبعادها

إن مفهوم القيادة الخادمة ليس مفهوماً جديداً، بل يمكن إرجاعه إلى الرسول محمد صل الله عليه وسلم، عن أنس ابن مالك قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: خادم القوم سيدهم، وساقئهم آخرهم شرباً (معروف، ٢٠١٢).

تم استخدام مصطلح القيادة الخادمة servant Leadership لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة (Robert Greenleaf) في مقالته التي نشرها على عام ١٩٧٠ وعنوانها (The servant as Leader)، وهي المقالة التي أحدثت ثورة هائلة في ممارسات القيادة حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادما في المقام الأول (Spears,2009) .

ذكر (Barbuto & Wheeler 2006) أن القائد الخادم لديه رغبة قوية في إحداث تأثير في الآخرين وذلك من خلال استخدام العقل والمنطق في الإدارة، وتقديم إسهام إيجابي في المجتمع من خلال برامج تنمية المجتمع.

ويعرف (Stone et al., 2004) القيادة الخادمة بأنها إيمان القائد بمساعده رؤوسيه على النمو والتنمية والإجمال وأن رفاه الموظفين التنظيمية سوف تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل.

وذكر (Carder, 2012) أنها أسلوب الذي يتجاوز المصلحة الذاتية التي تهدف إلى خدمة احتياجات الآخرين من خلال مساعدتهم على التطوير مهنيا وشخصيا.

وأوضح (Russell,1999) أن القائد الخادم لا يسعى لتلقي خدمات من الآخرين، بل يسعى إلى خدمتهم وهو ينظر للقيادة على أنها منصب يسمح له بمساعدة ودعم ومعاونة الآخرين، ويخلق القائد الخادم بيئة عمل تقوم على الثقة يتلقى فيها الأفراد كل التقدير فهو يشجع ويصغى إلى رؤوسيه، ويقدم النموذج السلوكي الأمثل ويصير معلما فعلا يحتذي به الآخرون، ويتمتع القائد الخادم بدرجة عالية من المصادقية والشفافية ويرجع ذلك إلى أمانته ونزاهته وكفاءته، كما أن لديه رؤية قيادية واضحة وأسلوب ريادي في إدارة الأعمال، والقائد الخادم يتصف بالضمير اليقظ، فهو يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد ولديه اتصال فعال مع رؤوسيه.

في ضوء المفاهيم السابقة بالقيادة الخادمة تخلص الباحثة أن القيادة الخادمة : هي فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الرؤوسين فوق المصلحة الشخصية للقائد من خلال تواضع القادة، وتمكين الرؤوسين، ومساعدتهم على النمو والنجاح، والرعاية الشخصية بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق، وتقدير وتنمية الأفراد، وبناء وتطوير المجتمع، وذلك لتحقيق المصلحة لكل فرد في القطاع الصحي، ولأولئك الذين يخدمهم القطاع الصحي الحكومي.

تعددت الأدبيات والأبحاث العلمية التي تناولت أبعاد القيادة الخادمة فمنها من تناولها من منظور سبعة أبعاد (Liden, R. C 2014) وهي:- (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) بينما تناول (Dennis,2004) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب غير المشروط، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة) كما تناول (Hale and Fields,2007) ثلاثة أبعاد وهي: (التواضع، الخدمة، الرؤية).

تخلص الباحثة في ضوء ما سبق إلى أن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر استخداما في معظم الدراسات الحديثة، وأغلبه الباحثين اتفقت عليها هي (التمكين، التواضع، التصرف بأخلاق، مساعدة الرؤوسين على النجاح) وهذه الأبعاد سوف يتم الاعتماد عليها دون غيرها في هذه الدراسة ويمكن تناول هذه الأبعاد:

١- التمكين هو مساعدة الناس على استخدام شخصياتهم ومهاراتهم وشغفهم والقدرات. تحديد القادة الخدم، تنوع مهارات الموظفين، الشخصيات، المواهب كقوة رئيسية ليمت تطويرها ورعايتها. هو "إيمان القائد الخادم بالقيمة الجوهرية لكل فرد هو القضية المركزية؛ الأمر كله يتعلق بالاعتراف والتقدير والإدراك من قدرات كل شخص وما لا يزال يمكن للشخص أن يتعلم " (Greenleaf,1998).

ويعنى منح المرؤوسين السلطة والصلاحيه في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على تطوير مهاراتهم، ومنحهم الاستقلالية في إدارة الأعمال الموكلة إليهم (الجهيني، ٢٠١٩).

٢- ويتم تفسير التواضع على أنه وديع. ليست هذه هي حالة خادم زعيم. فالتواضع هو واحد من أصعب الخصائص التي يجب تطويرها. "التواضع يدل على المدى الذي يضعه القائد في مصلحة الآخرين أولاً، يسهل أدائهم ويوفر لهم الدعم الأساسي (Dierendock,2011).

هو القدرة على وضع الشخص للإنجازات والمواهب في المنظور الصحيح. حيث أن القادة الخادمين يعترفون بمساهمة الآخرين ليس فقط نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن أيضاً لتنميتهم وتطويرهم، كما يوضح التواضع أيضاً لأي مدى يضع اهتمامات الآخرين أولاً. (Patterson,2003).

٣- التصرف بأخلاق: وتعنى التعامل بشفافية ووضوح وأمانة مع الآخرين. ويرى (Liden et,2008) أيضاً أن التصرف بأخلاق يعنى التعامل بشكل صريح وبإنصاف وبصدق وبعدالة مع الآخرين.

٤- مساعدة المرؤوسين على النجاح: وذلك باستخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للمرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم المهنية باعتبارهم أولوية.

وتعنى مساعد المرؤوسين على النمو والنجاح تعنى إظهار الاهتمام بنمو وتطور المرؤوسين من خلال الدعم والتوجيه (Duggan,2015).

فعالية الكفاءة الذاتية:

ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية لأول مرة من خلال نظرية التعلم الاجتماعي لعالم النفس (Albert Bandura)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن السلوك ينتج من خلال التفاعل بين العمليات الداخلية في الأفراد والمؤثرات البيئية الخارجية، ويطلق عليها في بعض الأدبيات والأبحاث "فعالية الذات" فيعرفها (Bandura,1994) بأنها اعتقاد الأفراد حول قدرتهم لإنتاج مستويات متميزة من الأداء، وله تأثير على الأحداث ذات الصلة بحياتهم.

ويرى (عبدالمنعم، ٢٠١٧) أنها إدراك الفرد أن ما لديه من طاقات وإمكانيات تؤهله لأداء السلوك المرغوب فيه، وأنه قادر على تنظيم وترتيب هذه الطاقات والإمكانيات، وحل ما يواجهه من صعوبات، من خلال الالتزام بالمبادئ، وحسن التعامل مع الآخرين ليحقق الأهداف المطلوبة.

كما يرى (مصطفى، ٢٠٠٥) أنها اعتقاد أو حكم الأشخاص نحو أدائهم لمهام محددة، وبأن الكفاءة الذاتية لا تركز على أداء الأشخاص وإنما تركز على اعتقادهم بأدائهم نحو المهمات، بغض النظر عن مستوى الأداء المحقق.

بينما أشار (Bandura, 1997) ان الفعالية الذاتية لها علاقة إيجابية بالإنجاز في العديد من المجالات، وتعتبر مثيرا مهما لدافعية الأفراد لمواجهة الصعوبات والمشكلات، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم، فسلوك الأفراد يعتمد وبشكل أساسي على ما يعتقد الفرد، عن فعاليتهم وتوقعاتهم عن مهارة السلوك المطلوب للتعامل الناجح مع أحداث الحياة.

في ضوء المفاهيم السابقة تخلص الباحثة أن فعالية الكفاءة الذاتية هي درجة ثقة الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم على أداء الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق.

تعددت الأدبيات والأبحاث العلمية التي تناولت أبعاد الكفاءة الذاتية فمنها دراسة (أبو زيد، ٢٠١٣) (دراسة Van conver and Andreson et.al 2008، دراسة moe m. and Johns.,2012، دراسة kendell, 2006): تخلص الباحثة في ضوء ماسبق إلى أن أبعاد الكفاءة الذاتية الأكثر استخداماً في معظم الدراسات الحديثة، وأغلبه الباحثين اتفقت عليها هي (فترة الإعداد والتحضير، دورات التصحيح الذاتي، التوجه بالتعلم، العوامل الشخصية ذات الصلة) وهذه الأبعاد سوف يتم الاعتماد عليها دون غيرها في هذه الدراسة ويمكن تناول هذه الأبعاد بشئ من التفصيل كما يلي:

١- **فترة الإعداد والتحضير:** علي الرغم من حاجة القادة إلي تحقيق مستوي أداء مرتفع أثناء توجيههم للأفراد ولكن أثناء فترة التطوير أو ما يعرف بفترة الإعداد والتحضير يحتاجون إلي درجة أداء أقل وذلك لتحقيق تحفيز وتشجيع أكبر للاستمرار في تعلم وممارسة المهارات والمهام المطلوبة. (أبو زيد، ٢٠١٣).

٢- **دورات التصحيح الذاتي:** إن دورات التصحيح الذاتي عبارة عن حالة من الزيادة أو النقصان المتتالية لكل من الكفاءة الذاتية للفرد ومستوي أدائه، وتتحقق دورة التصحيح الذاتي عندما ينخفض الأداء والكفاءة الذاتية متبوعاً بالزيادة في الأداء أو الكفاءة الذاتية والعكس بالعكس. (أبو زيد، ٢٠١٣).

٣- **التوجه بالتعلم:** أنها كل ما يتعلق بقدرة الأفراد علي التعلم وإتقان مهارات جديدة ليتم استخدامها بعد ذلك في القيام بمهام ما، ويشير إلى درجة ثقة الأفراد في قدرتهم على تعلم المهارات الجديدة وذلك للقيام بمهام جديدة. (أبو زيد، ٢٠١٣).

٤- وتعرف على أنها أحكام حول قدرة الفرد على التعلم وإتقان مهارة جديدة، ثم استخدام هذه القدرات والمهارات وذلك لتحقيق الأداء في مهمة ما (Pintrich & McKeachie, 1991).

٥- **العوامل الشخصية ذات الصلة:** هي القدرة والدافعية التي تستهدف اكتساب معرفة جديدة تظل في ذاكرة الفرد لأطول فترة ممكنة. ومن الأمور الهامة والضرورية للأفراد هو تمتعهم بمرونة ذاتية عالية للتعلم، وذلك لحمايتهم من الإحباط عندما تنخفض كفاءتهم الذاتية ولكي تساعدهم علي الخروج من مناطق انخفاض مستوي أداءهم ويدعم مستوي كفاءتهم للتطوير والتعلم. (أبو زيد، ٢٠١٣).

سادساً: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث العناصر التالية:

أ- فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

▪ **الفرض الرئيسي الأول: H1** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة، وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية وهي:-

- **الفرض الفرعي الأول: H1a** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها (التمكين) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الثاني: H1b** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها (التواضع) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الثالث: H1c**. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها (مساعدة المرؤوسين على النجاح) على أبعاد الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

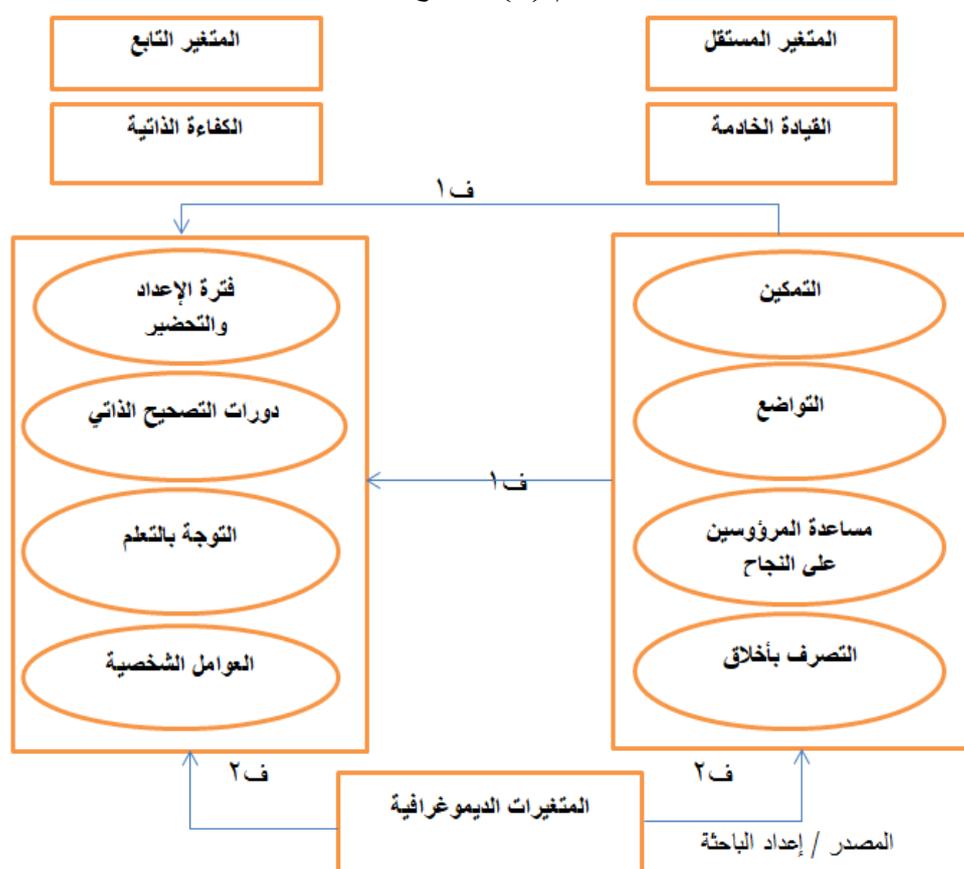
- الفرض الفرعى الرابع: H1e : H1d يوجد أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية لبعده (التصرف بأخلاق) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

▪ الفرض الرئيسى الثانى H2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقصى منهم لسلوكيات القيادة الخادمة وفعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمى، سنوات الخبرة، نوع المستشفى، نوع الوظيفة).

ب- نموذج البحث

فى إطار هذا البحث يتم دراسة المتغير المستقل متمثلاً فى القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية كمتغير تابع، ويوضح الشكل رقم (١) نموذج البحث:-

شكل رقم (١) نموذج البحث



ج- منهج البحث وأساليبه:

اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلى معتمداً على الأسلوب الاستنباطى الذى يقوم على مراجعة الدراسات السابقة التى تتعلق بموضوع البحث وتحديد عدد من الفروض القابلة للاختبار الإحصائى بالإضافة إلى الاعتماد على عدد من الأدوات البحثية لجمع البيانات التى استخدمت لغرض إتمام الإطار النظرى والميدانى للدراسة.

-أساليب البحث

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على كلا من الأسلوب المكتبي، والأسلوب الميداني، وذلك على النحو التالي:

- **الأسلوب المكتبي:** وذلك من خلال استيفاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار المفاهيمي لمتغير البحث، والدراسات السابقة، وتمثل مصادر المعلومات والبيانات الخاصة بهذا البحث في: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة، ومراجعة الكتب، والدوريات، والمراجع. والمقالات الإلكترونية المتعلقة بموضوع سلوكيات القيادة الخادمة، وفعالية الكفاءة الذاتية، والمعايير التي تتضمنها والأبعاد.
- **الأسلوب الميداني:** وذلك من خلال استيفاء كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وتمثلت مصادر هذه البيانات والمعلومات في قائمة الاستبيان الموجهة إلي العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية محل الدراسة لجمع البيانات الأولية من مصادر الأساسية باستخدام مقياس (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث احتوت القائمة على متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة عند تصميم قائمة الاستبيان لمتغيرات الدراسة مع إضافة بعض التعديلات والعبارات التي تتناسب مع مشكلة الدراسة وتم تقسيم قائمة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية

- **الجزء الثاني:** يتضمن سلوكيات القيادة الخادمة وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (Hale, J, Fielde, D, 2007) لبعدها (التواضع)، وعلى مقياس (Liden, R. C 2014) للأبعاد الأتية (التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، التصرف بأخلاق).
- **الجزء الثالث:** يتضمن فعالية الكفاءة الذاتية وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (أبو زيد، ٢٠١٣) لقياس الأبعاد الأتية (فترة الإعداد والتحضير، دورات التصحيح الذاتي، التوجه بالتعلم، العوامل الشخصية ذات الصلة).

د- مجتمع وعينة البحث

- ١- **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث العاملين (كادر طبي، كادر فني، كادر إداري) بالمستشفيات الحكومية التابعة لمديرية الشئون الصحية بمحافظة المنوفية. بناءً على ما توصلت إليه الباحثة من بيانات من مديرية الشئون الصحية بمحافظة المنوفية فقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وقت الاستقصاء (١٠١٣٤) مفردة موزعين على ٢٢ من المستشفيات محل الدراسة، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

م	اسم المستشفى	الإداريين				أطباء
		كيميائي	إداري	فني	عامل	
١	مستشفى منوف العام	١٧	١١٢	٢٣٢	٣٥	٦١٧
٢	مستشفى أشمون العام	١٠	٥٠	٩١	٥٠	٤١٠
٣	مستشفى سرس اللبان العام	٤	٢٣٣	١٦٩	١٨	٤٥٥
٤	مستشفى قويسنا المركزي	١٠	٣٨	١٥	٤٩	٤٥٤
٥	مستشفى بركة السبع المركزي	٩	٦٥	٢٠٤	١٠	٣٢٦
٦	مستشفى تلا المركزي	٢	٢٢	١٧٩	٢٩	٦١٣
٧	مستشفى الشهداء المركزي	١٥	٨٢	١٨٥	٣٦	٣٥٧
٨	مستشفى زاوية الناعورة المركزي	٢	٤٣	١٦٣	٤١	٣٦٠
٩	مستشفى السادات المركزي	١٩	٣٧	٨٠	١٤	٣١٣
١٠	مستشفى الخطاطبة المركزي	٣	٢	١١	٢	٢٨
١١	مستشفى رمد شبين الكوم	-	١٨	٤٤	٧	٦١
١٢	مستشفى رمد منوف	٦	١١	٦	٨	٥٦
١٣	مستشفى رمد أشمون	٢	٦	١٢	٢	٢٤
١٤	مستشفى صدر شبين الكوم	١٠	٢٣	٤٩	١٩	٢٧٤
١٥	مستشفى صدر منوف	٢	١٧	٣٣	١١	٨٥
١٦	مستشفى حميات شبين الكوم	١٧	٤٣	١١٥	٤٦	٤١٨
١٧	مستشفى حميات منوف	١٤	٦٤	٤١	٢٣	٢٤٦
١٨	مستشفى حميات أشمون	٤٠	١٩	٣٠	١٠	٩٦
١٩	مستشفى حميات شنتا الحجر	-	-	-	-	-
٢٠	مستشفى المخ والأعصاب	-	١١	٦٤	١٣	١٩٨
٢١	مستشفى مسنين جنزور	-	٤	٢٥	٦	٤١
٢٢	مستشفى حميات تلا	-	-	-	-	٢٥
المجموع		١٨٢	٨٩٤	١٧٤٨	٤٢٩	٥٤٥٧
		٣٢٥٣				٣٧٨٣
مجموع (الإداريين + التمريض + الأطباء)		١٠١٣٤				

المصدر: سجلات ودفاتر مديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية، فبراير ٢٠٢٢م.

٢- عينة البحث:

قامت الباحثة بالتطبيق على العاملين (كادر إداري، كادر فني، كادر أطباء) داخل المستشفيات الحكومية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية محل الدراسة، وقامت الباحثة بسحب عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة (Thompson) وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (١٠١٣٤) مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥%، وحدود خطأ قدرة +٥% وهي حدود خطأ

مقبولة في الدراسات الاجتماعية، وكذلك نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ ٥٠%، وقد تم الاعتماد على المعادلة التالية في تحديد حجم عينة الدراسة.

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، P = القيمة الاحتمالية نسبة وجود الخاصية والمحايدة والتي تبلغ ٥٠،٥٠، d = نسبة الخطأ وتبلغ ٥،٠٥، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي تعمم به النتائج وهو ٩٥% وبذلك تكون الدرجة المعيارية تعادل ١،٩٦، وبالتعويض في المعادلة تم حساب حجم العينة وبلغ ٣٧٠ مفردة. قامت الباحثة بزيادة حجم العينة بزيادة قدرها ٣٠ مفردة ليصل حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة وذلك لتعويض العجز المحتمل بسبب عدم استرداد بعض قوائم الاستقصاء أو عدم اكتمال البيانات أو أي سبب يجعل القوائم غير صالحة للتحليل الإحصائي.

هـ- معدل الاستجابة:

وقد تم توزيع استمارات استبيان الدراسة والبالغ عددها (٤٠٠) مفردة على العاملين بالمستشفيات الحكومية: (كادر طبي، كادر فني، كادر إداري) استبعد منهم عدد (٣١) استمارة لعدم اكتمالها، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على (٣٦٩) استمارة، وبذلك فقد بلغ معدل الاستجابة الكلي ٩٢،٣% بالنسبة لعينة الدراسة، وترى الباحثة أنها نسبة تصلح لإتمام الدراسة.

- اختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يتم إجراء اختبار الثبات للتأكد من مدي إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة الميدانية في تعميم النتائج ويمكن قياس درجة الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كما تم إجراء اختبار الصدق للتأكد من أن القائمة تقيس ما أعدت من أجله وقد تم حسابه باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (٢) نتائج قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات وأبعاد الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التواضع	٦	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦
التمكين	٥	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧
مساعدة المرؤوسين على النجاح	٥	٠,٨٩٣	٠,٩٤٥
التصرف بأخلاق	٦	٠,٩٢٧	٠,٩٦٣
سلوكيات القيادة الخادمة	٢٢	٠,٩٥٠	٠,٩٧٥
فترة الاعداد والتحضير	٥	٠,٧٤٤	٠,٨٦٣
دورات التصحيح الذاتي	٦	٠,٦٣٨	٠,٧٩٩
التوجه بالتعلم	٥	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
العوامل الشخصية ذات الصلة	٥	٠,٧٣٣	٠,٨٥٦
فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين	٢١	٠,٨٥٦	٠,٩٢٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

قامت الباحثة بوصف البيانات التي حصلت عليها من استمارة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية الواردة باستمارة الاستقصاء (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع المستشفى، نوع الوظيفة) ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية.

جدول رقم (٣) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	١٣٧	٣٧,١
	أنثى	٢٣٢	٦٢,٩
العمر	أصغر من ٣٠ سنة	١٤٤	٣٩,٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٥٠	٤٠,٧
	٤٠ سنة فأكثر	٧٥	٢٠,٣
المؤهل التعليمي	دراسات عليا	١٠٣	٢٧,٩
	بكالوريوس	١٤٩	٤٠,٤
	متوسط	١٠٩	٢٩,٥
	أقل من المتوسط	٨	٢,٢
سنوات الخبرة	أصغر من ٥ سنوات	١٠٨	٢٩,٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٣	٢٥,٢
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٨	٤٥,٥
نوع المستشفى	عام	١٤٤	٣٩,٠
	مركزي	١٢٠	٣٢,٥
	نوعية	٢٤	٦,٥
	صدر	٢٣	٦,٢
	حميات	٤٣	١١,٧
	تخصصي	١٥	٤,١
نوع الوظيفة	أطباء	١٤٢	٣٨,٥
	تمريض	١٩٠	٥١,٥
	إداريون	٣٧	١٠,٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

هـ- اختبار صحة فروض البحث ومناقشة وتفسير نتائجها:

اختبار صحة الفرض الأول ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الخادمة على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة"، وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية وهي:

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (التواضع) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

ويتضح وجود معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث بلغت قيمة ($F=51.803$) وبلغ مستوى المعنوية ($sig = 0.000$) أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم أي ان الزيادة في قيم التواضع بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردى في فعالية الكفاءة الذاتية بمقدار ٠,١٦٩ وحدة تقريباً، وبذلك ثبت صحة الفرض الفرعى الأول، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Shaoping Qiu,2020)، أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وفعالية الكفاءة الذاتية، وقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في أخذها لبعده التواضع.

اختبار صحة الفرض الفرعى الثانى ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (التمكين) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

ويتضح وجود معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث بلغت قيمة ($F=63.453$) وبلغ مستوى المعنوية ($sig = 0.000$) أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. أي ان الزيادة في قيم التمكين بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردى في فعالية الكفاءة الذاتية بمقدار ٠,١٨٨ وحدة تقريباً، ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعى الثانى والقائل "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (التمكين) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة"، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Caleb Murphy,2020) في عينة الدراسة.

اختبار صحة الفرض الفرعى الثالث ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (مساعدة المرؤوسين على النجاح) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

ويتضح وجود معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث بلغت قيمة ($F=84.473$) وبلغ مستوى المعنوية ($sig = 0.000$) أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. أي ان الزيادة في قيم مساعدة المرؤوسين على النجاح بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردى في فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بمقدار ٠,٢١١ وحدة تقريباً، ومما سبق يتضح صحة الفرض الفرعى الثالث والقائل " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (مساعدة المرؤوسين على النجاح) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة"، وقد اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Shaoping Qiu,2020) أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وفعالية الكفاءة الذاتية، وضرورة الاهتمام بهذا الأسلوب من القيادات لما له من تأثير على العاملين.

اختبار صحة الفرض الفرعى الرابع ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (التصرف بأخلاق) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

ويتضح وجود معنوية نموذج الانحدار المقدر ككل حيث بلغت قيمة ($F=58.672$) وبلغ مستوى المعنوية ($sig = 0.000$) أقل من ١% مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وأن الانحدار يختلف معنوياً عن الصفر ويؤكد جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم. أي ان الزيادة في قيم التصرف بأخلاق بوحدة واحدة يؤدي الى تغير طردى في فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بمقدار ٠,١٩٠ وحدة تقريباً، ومما سبق يتضح صحة الفرض

الفرع الرابع والقائل " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده (التصرف بأخلاق) على فعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة"، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عطالله، ٢٠١٥) في أبرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعاً من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعده التصرف بأخلاق، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Yang,H,2017) حيث طبقت هذه الدراسة في قطاع البنوك بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها في المستشفيات الحكومية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية.

- اختبار صحة الفرض الثاني ومناقشة وتفسير نتائجه:

ينص هذا الفرض على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لسلوكيات القيادة الخادمة وفعالية الكفاءة الذاتية للعاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع المستشفى، نوع الوظيفة)".

اتضح عدم صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لسلوكيات القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، نوع الوظيفة) وفعالية الكفاءة الذاتية للعاملين وفقاً لمتغيرات (الجنس، نوع الوظيفة) بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة"، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المستقضي منهم لسلوكيات القيادة الخادمة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، نوع المستشفى) وفعالية الكفاءة الذاتية للعاملين وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)" بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة.

سابعاً: توصيات البحث:-

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات التالية:

- يجب على القائد أن يضع مصلحة المنظمة قبل مصالحه الشخصية. من خلال تطوير مهاراته حتى يكون موضع ثقة واحترام، وعدم التركيز على الذات وإنما التركيز على الآخرين.
- من المهم تشجيع المديرين على الانخراط في سلوكيات القيادة الخادمة وذلك بإتباع سلوك (التواضع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، التصرف بأخلاق)، وأن يكون القائد ذو أخلاق سامية ويتعامل مع المرؤوسين بإنصاف ووضوح.
- تغيير الممارسات القيادية السائدة التي يتبعها بعض القادة من خلال الاستماع للمرؤوسين باهتمام والإنصات يكون باحترام وليس للحكم عليهم.
- ضرورة تعميق الوعي لدى القيادات بشكل أكبر نسبياً بمفهوم القيادة الخادمة وبدورهم في تحقيق فعالية الكفاءة الذاتية من خلال تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات القيادة الخادمة بمفهومها وأبعادها المختلفة لدى مديري المستشفيات.

ثامناً: محددات البحث

- **محددات موضوعية:** يركز على دراسة سلوكيات القيادة الخادمة من خلال الأبعاد التالية (التواضع، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، التصرف بأخلاق). وفعالية الكفاءة الذاتية من خلال الأبعاد التالية (فترة الإعداد والتحصير – دورات التصحيح الذاتي – التوجه بالتعلم – العوامل الشخصية ذات الصلة).
- **محددات مكانية:** يقتصر الجانب العملي والميداني على المستشفيات الحكومية (التابعة لمديرية الشؤون الصحية) بمحافظة المنوفية.
- **محددات زمنية:** تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من ٢٠١٩ حتى ٢٠٢٣.

تاسعاً: مقترحات البحث المستقبلية:

وفي ضوء إطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفي ضوء ما اقترحه بعض الباحثين الذين قاموا بدراسة تلك المتغيرات تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية:

- التعرف على مدي تطبيق القيادة الخادمة في مجتمعات بحثية أخرى مثل القطاعات الصناعية العامة والخاصة.
- دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى مثل القيادة الإنتاجية.
- دراسة تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبوزيد، حمادة فوزى ثابت، (٢٠١٣) "أثر معتقدات الكفاءة الذاتية في تطوير قدرات القادة وعلاقتها بمقومات الذكاء العاطفي" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مصر، مج ٤، ع ٢٤، ص ٢٩٧-٣٢٨.
- ٢- أبو العزم، عبدالله فتحى السيد، (٢٠١٨) "القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٩٢-٤.
- ٣- أبو بكر، مصطفى محمود، (٢٠٠٨) "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، (الدار الجامعية-الإسكندرية) ص ١٢-٣٥.
- ٤- الجهيني، سارة بنت رجاء الله (٢٠١٩) " تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة" مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ج ١٤، ع ٢٠٤، ص ١٨٣.
- ٥- الصباغ، شوقي محمد، شيخ السوق (٢٠٢٠) "مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية" المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مج ٧، ع ١٤، ص ٩-٣٨.
- ٦- عبدالمنعم، أمل السيد، (٢٠١٧) "برنامج إرشادي توكيدي لتنمية الكفاءة الذاتية وخفض القلق لدي عينة من طلاب المرحلة الثانوية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٧.
- ٧- عطالله، عبير عثمان عبدالعزيز (٢٠١٥) "دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتى: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع ٢٤، ص ١٩٩-٢٢٧.
- ٨- معروف، أسماء محمود، (٢٠١٢) "أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية: بالتطبيق على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص ٣٣.
- ٩- مصطفى، منال محمود محمد (٢٠٠٥) "أثر برنامج تدريبي للحل الابتكارى للمشكلة في تنمية بعض مهارات التفكير وفعالية الذات لدى تلميذات الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٦٩.
- ١٠- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩) "الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية" مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ٣٤، ص ١٠١-١٤٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abuhayya, montaser R.A.(2017), The moderating Effect of Islamic Organizational Culture on the Association of Servant Leadership, perceived organizational support and Team Performance in Palestinian organizations, Arab Journal for Science and Dissemination, vol.(3) No.(1), pp:197-216.
- 2- A.Bandura, (1994)"Self-efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed), Encyclopedia of human behavior "New York: Academic Press, vol.4, p71.
- 3- Bandura, (1997), Self efficacy, Toword a unifying theory of behavicular change psychology Review: vol, 84, pp726:807.
- 4-Barbuto, J., and Wheeler, D.(2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, Group and Organization Management Journal, Vol(31)pp:300-303.
- 5- Carder, J.C. (2012), "The relationship between servant leadership and affective organizational commitment", Unpublished PhD thesis, Indiana Wesleyan University.
- 6- Caleb Murphy & E, P, (2020)" The leadership baseline: Assessing servant leadership and leadership self-efficacy in first-year health professions students" Journal of Interprofessional Education & Practice, Vol.20, pp:1-7.
- 7-Dong-Yeol Yoon, S, M, J, (2018)"Informal learning, organizational commitment and self-efficacy A study of a structural equation model exploring mediation" Journal of Workplace Learning, Vol(30), pp:640-657.
- 8-Dennis, R, (2004)"Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument" Unpublished PhD Thesis. Regent University, Virginia Beach, Virginia, USA), P:18.
- 9-Duggan, T.(2015)"The Advantages of the Servant Leadership Style, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282>, p18.
- 10- Greenleaf, R. K. (1998). The power of servant leadership. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 11-Hunter, et all.(2013), "servant Leadership inspire servant followers: Antecedents and outcomens for employees and the organization" the Leadership Quarterly. 24(2), April, pp: 316:331.
- 12-Hunter, et all.(2013), "servant Leadership inspire servant followers: Antecedents and outcomens for employees and the organization" the Leadership Quarterly. 24(2), April, pp: 316:331.
- 13-Hale, J, and Fielde, D.(2007)"Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. Leadership, 3(4), 397-417.

- 14- Jin Yang, H(2017)" A multi-level study of servant leadership on creativity The roles of self-efficacy and power distance" Leadership Organization & Development Journal, Vol. 38 No. 5, pp. 610-629.
- 15- Liden, R. C., Wayne, S. j. , Liao, C., & Meuser, J. D.(2014), Servant Leadership and Serving Culture: Influence on individual and unit performance Academy of management Journal, 57(5), pp:1434-1452.
- 16-Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), "servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment" Leadership Quarterly, vol.19 No.2 PP:161-177.
- 17-Patterson, K. (2003), "Servant leadership: a theoretical model", Unpublished 4 Leaders to Level 5 Leaders-The Move from Good to Great, CBFA Annual Conference, Regent University.
- 18- Pintrich, P. R., Smith, D. A., Garcia, T., & McKeachie, W. J. (1991), A manual for the use of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ; Technical Rep. No. 91-B-004). Ann Arbor: University of Michigan, School of Education.
- 19- Russell, RF.(1999).Exploring the values and attributes of servant leaders. Unpublished Manuscript Regent University, Virginia Beach: Centre for Leadership Studies, p14.
- 20- Shoji, K.Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., C.&Luszyńska, A. (2015), Assocations between job burnout and self-efficacy: a meta- analysis. Anxiety stress coping.29(4), pp:367-386.
- 21- Spears, L.(2009)"Servant Leadership", Leadership EX-cellence, Vol(26), p:20.
- 22- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004), "Transformational leadership versus servant leadership: a difference in focus", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.
- 23- Shaoping Qiu & L, M.(2020)" How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. Tourism Management, Vol.78, pp:1-12.
- 24-Van Dierendock, D. (2011). Servant Leadership: A review and synthesis. Journal of management, p37.