

## دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي

### دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية

د/ عبير عثمان عطالله

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

#### موضوع البحث :

على الرغم من أن القيادة تعد من أقدم الظواهر في العلوم الإجتماعية بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة، إلا أنها لازالت مجالاً خصباً لإستكشاف أنماط جديدة للقيادة، و من هذه الأنماط الجديدة ذلك النمط الحريص على إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات. ويعرف هذا النمط الإداري بالقيادة الخادمة (Hunter et.al., ٢٠١٣). Servant Leadership. ومن ثم فإن إدراك القيادة الخادمة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من الانتماء إلى مكان العمل و الرغبة الذاتية في تطوير المكان بالإعتماد على التطوير الذاتي للفرد .

ومن ثم فإن التطوير الذاتي يُعد عملية مستمرة تعتمد بشكل أساسي على المبادرة الذاتية للشخص للقيام بهذه العملية . وقد أشار (Harris et.al., ٢٠١٥) إلى أن التغيير السريع المتلاحق في المتغيرات البيئية، والتدفق المستمر للمعارف الجديدة في عصر المعرفة، وتوافر المعلومات وسهولة الحصول عليها، زاد من أهمية قيام الفرد بالتطوير الذاتي للتعامل والاستفادة من كل ما تفرزه البيئة المحيطة من تهديدات يجب مواجهتها، وفرص يجب استثمارها .

ويتطلب ذلك قيام الفرد بتعظيم قدراته وطاقاته التي تزيد من فعاليته وكفاءة أدائه في العمل ، والتي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يرغبها ، وهو ما يتحقق من خلال التطوير المستمر لمعارفه ومهاراته الحالية (Schel et.al., ٢٠١٤)، والعمل على اكتساب مهارات جديدة (Shaffie et.al., ٢٠١٥) .

فالتطوير الذاتي عبارة عن حلقة تكامل بين الفرد المطور لذاته، وبين دوره في أداء وظيفته ، وذلك من خلال التكامل بين المعارف والمهارات المطلوبة منه لأداء وظيفته أو دوره في المنظمة ، وبين مشاعره ومقاصده وتصرفاته لأداء هذا العمل (Taber & Blankemeyer , ٢٠١٥).

هذا ، وقد تناولت الدراسات السابقة علاقة القيادة الخادمة ببعض السلوكيات بالمنظمات مثل العدالة التنظيمية (Chung et.al., ٢٠١٠) ، وسمات الشخصية (Bocârnea & Greasley, ٢٠١٥)، و علاقة القيادة الخادمة بالأنواع الأخرى من القيادة مثل القيادة التحويلية (Tone et.al., ٢٠٠٣; Stone, Russell & Patterson, ٢٠٠٣; Smith, (Montagon & Kuzmenko, ٢٠٠٤

وقد تناولت دراسة (Taber,; & Blankemeyer, ٢٠١٥) علاقة التطوير الذاتي بالتكيف الوظيفي، ودراسة Schel et.al., ٢٠١٤ علاقة التطوير الذاتي بعملية إدراك الفرد لمنظمتها، وتناولت دراسة كل من Jacobs & Roodenburg, ٢٠١٤ علاقة التطوير الذاتي بعملية التقييم الذاتي، أما دراسة كل من ( Festas et.al., ٢٠١٥; Harris et.al., ٢٠١٥) فقد تناولت دراسة تأثير التطوير الذاتي على عملية وضع استراتيجية الترتيب الذاتي للفرد في العمل Self-Regulated Strategy .Development

وعلى ذلك فإن موضوع البحث يتمثل في دراسة مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة بين المستويات الإدارية بالمنظمات جهة البحث، وكذلك أبعاد التطوير الذاتي بين المستويات الإدارية بتلك المنظمات، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما.

## أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- ١- دور القيادة الخادمة في تحقيق أهداف العاملين بالمنظمة، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنها تحفز العاملين لتحقيق المصلحة العامة وتقديم إنجازات عالية ، وتكوين رؤية واضحة لدى العاملين بالمنظمة لإحداث التطوير اللازم لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة .
- ٢- دور التطوير الذاتي في مساعدة العاملين في تطوير مستوى أدائهم لمهامهم بالشكل الذي يسمح للأفراد اكتساب مجموعة من سلوكيات الدور الملائمة، وتطوير قدرات ومهارات العمل، بالإضافة إلى التوافق مع قيم ومعتقدات جماعة العمل.
- ٣- عدم توصل الباحثة إلى دراسات عربية أو أجنبية تربط بين القيادة الخادمة والتطوير الذاتي.

## أهداف البحث :

- يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة ودورها في توفير أبعاد التطوير الذاتي بالمنظمات جهة البحث ، ومن ثم يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:
- ١- تناول جوانب القيادة الخادمة من حيث مفهومها وأهميتها ، وأبعادها ، والوقوف على مدى توافر تلك العناصر بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمات جهة البحث.
  - ٢- تقديم إطار للتطوير الذاتي يتناول مفهوم التطوير الذاتي و أبعاده، والوقوف على مدى توافر تلك الأبعاد بالمنظمات جهة البحث.
  - ٣- الوقوف على دور القيادة الخادمة في توفير أبعاد التطوير الذاتي بالمنظمات جهة البحث ، من خلال تحديد مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغيرين.

### متغيرات البحث :

تشتمل على المتغير مستقل ويتمثل في أبعاد القيادة الخادمة (المعالجة العاطفية ، وإحداث قيمة للمجتمع، والمهارات الفكرية، والتمكين ، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والإهتمام بالمرؤوسين أولاً، والسلوك الأخلاقي)، والمتغير التابع والذي يتمثل في أبعاد التطوير الذاتي (حب التطوير الذاتي، وفهم الذات، وقبول مسؤولية التطوير، وقبول التحدي، والطبيعة الفضولية للفرد، والثقة بالنفس). وذلك في ضوء المستويات الإدارية الثلاثة.

### فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتي :

الفرض الأول : تختلف أبعاد القيادة الخادمة في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثاني : تختلف أبعاد التطوير الذاتي في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية.

الفرض الثالث : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التطوير الذاتي في المنظمات محل البحث.

الفرض الرابع : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر أبعاد القيادة الخادمة على مدى توافر أبعاد التطوير الذاتي في المنظمات محل البحث.

### أسلوب البحث :

يتضمن تحديد مجتمع البحث وعينته ومصادر جمع البيانات واساليب المعالجة الاحصائية وتصميم مقياس الدراسة.

### مجتمع وعينة البحث.

يتمثل مجتمع البحث في المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بمستشفيات جامعة الزقازيق. و يوضح الجدول رقم (١) مجتمع البحث. هذا وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام قانون العينة. (Bartlett & Higgins ٢٠٠١).

#### جدول رقم (١)

#### مجتمع البحث

عينة البحث	مجتمع البحث	مجتمع وعينة البحث المستوى الادارى
٢٥	٣٥	الادارة العليا
٤١	٥٨	الادارة الوسطى
٥٤	٧٧	الادارة الاشرافية
١٢٠	١٧٠	الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء سجلات مستشفيات جامعة الزقازيق لعام ٢٠١٤.

مراحل تكوين المقياس المستخدم في الدراسة :

تم استخدام استمارة الإستقصاء كوسيلة قياس لمتغيرات البحث، وتتكون من جزئين، الجزء الأول خاص بقياس أبعاد القيادة الخادمة، في حين يقيس الجزء الثاني أبعاد التطوير الذاتي. استخدمت الباحثة لقياس القيادة الخادمة مقياس (Chung, Jung, Kyle, & Petrick, ٢٠١٠) وقد تم قياس القيادة الخادمة بأبعادها الستة كما يلي :

- (١) السلوك الأخلاقي Ethical Behavior: وذلك باستخدام ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية التزام القائد الخادم بالأخلاق السامية.
- (٢) المعالجة العاطفية: وتم استخدام ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى اهتمام القائد الخادم بالسعادة الشخصية للعاملين.
- (٣) إحداث قيمة للمجتمع: تم قياسها بثلاثة عبارات وتقيس العبارات قدر اهتمام القائد الخادم بمساعدة أفراد المجتمع.
- (٤) المهارات الفكرية: تم الاعتماد على ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية قدرة القائد الخادم على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات قائمة.
- (٥) التمكين: وذلك باستخدام ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مقدار ما يمنحه القائد الخادم للعاملين من الحرية في معالجة المشكلات الغير معتادة و المعقدة بالأسلوب الذي يفضلونه.
- (٦) مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: وذلك باستخدام ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدي مساعدة القائد الخادم للعاملين على اكتساب مهارات جديدة في العمل.
- (٧) يهتم بالمرؤوسين أولاً: تم قياس العنصر باستخدام ثلاث عبارات ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مقدار تلبية القائد الخادم احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.

أما التطوير الذاتي فقد تم الاعتماد على مقياس (Jacobs & Roodenburg, ٢٠١٤). وتم قياس أبعاد التطوير الذاتي الستة على النحو التالي:

- (١) حب التطوير الذاتي : وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى رغبة الفرد في التطوير .
- (٢) الفهم الذاتي: وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية قدرة الفرد على تحديد احتياجاته من عملية التطوير .
- (٣) قبول مسؤولية التطوير: وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى تحمل الفرد لمسئولية قيامه بالمبادرة لعملية التطوير .
- (٤) قبول التحدي: وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى رغبة الفرد لقبول وتعلم معلومات ومعارف ، وأداء مهام جديدة .
- (٥) الطبيعة الفضولية للفرد: وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى قدرة الشخص على القيام بالمبادرة لعملية التطوير .
- (٦) الثقة بالنفس: وذلك باستخدام عبارتين ، وتقيس العبارات بصفة أساسية مدى اعتقاد الفرد بقدرته على الوصول إلى المعلومة بنفسه دون الاعتماد على الآخرين .

### الدراسة النظرية :

تضمنت الدراسة النظرية تقديم اطار نظري للقيادة الخادمة و الجوانب المختلفة للتطوير الذاتي.

### أولاً: القيادة الخادمة Servant Leadership:

يُعد Robert Greenleaf أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة (Greenleaf, ١٩٧٧) ، وحدد أن مفهوم القيادة الخادمة يرتبط بشكل حقيقي بخدمة المرؤوسين، وأن خدمة المرؤوسين هي السبيل إلى قيادة جيدة لأنها تؤدي إلى الالتزام بنمو الموظف الفرد وبقاء المنظمة وتحمل المسؤولية عن الجماعة. وأن القائد الخادم هو خادم أولاً "The great leader is seen as servant first" ، وأن الخدمة تبدأ بالشعور الطبيعي من الفرد برغبته في الخدمة، ليخدم أولاً، ويؤدي اختيار الفرد للخدمة إلى أن يطمح في القيادة "The Servant Leader as Leader" , and not the inverse" كما حدد Greenleaf القيادة الخادمة على أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد.

أوضح (Ruiz, Martinez & Rodrigo, ٢٠١٠, p.٤٧) أن نمط القيادة الخادمة يعتمد على خدمة الآخرين وليس عبوديتهم ، وأكد (Reed, Vidaver-Cohen, ٢٠١١, p.٤١٦) أن القيادة الخادمة هي أحد نماذج القيادة التي تظهر الأبعاد العاطفية والأخلاقية للقيادة.

وأضاف كل من (Searle & Barbuto, ٢٠٠١, p.١١٢; Barbuto & Wheeler, ٢٠٠٦, p.٣٠٢; Jaramillo et al., ٢٠٠٩, p.٣٥٣) أن القيادة الخادمة تركز على إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها " نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم"



أوضحت الدراسات السابقة وجود سبعة أنماط للقيادة تتشابه مع القيادة الخادمة في بعض السمات هي (Smith, 2000; Greenleaf, 1977; Bocárnea & Greasley, 2013):

١- القيادة التحويلية Transformational Leadership، تتشابه مع القيادة الخادمة في هدف تنمية المرؤوسين، وتختلف في دوافع القائد، وأهدافه التنظيمية ومقاييسه للنجاح حيث أن الحاجة إلى تحقيق أهداف المنظمة هي دوافع القائد التحويلي ووسيلته في ذلك تنمية وتمكين العاملين (زكي صقر ٢٠١٤)؛ أما القائد الخادم فيهدف إلى مساعدة المرؤوسين في تحقيق ذاتهم ومن ثم يهدف إلى تنمية وتمكين المرؤوسين؛ ويقاس النجاح بمقدار سعادة المرؤوسين، ويترتب على ذلك اختلاف بيئة العمل التي يكونها القائد الخادم من حوله (Stone, Russell & Patterson, 2003; Smith, Montagon & Kuzmenko, 2004).

٢- القيادة الموثوق فيها Reliability Leadership، تبني القيادة الخادمة الثقة بين القائد و المرؤوس من ناحية، و بين المرؤوسيين و بعضهم البعض من ناحية أخرى. و تتشابه القيادة الموثوق فيها مع القيادة الخادمة في توافر عنصري الموثوقية والتواضع في القائد.

٣- القيادة الأخلاقية Ethical Leadership، عبارة عن القدرة على التأثير في الآخرين من خلال امتلاك سمات وصفات أخلاقية شخصية، وإدارية، وعلاقات إنسانية، والعمل بروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة تتماشى مع قيم المنظمة ومناخها وثقافتها. وتتشابه مع القيادة الخادمة في هدف تنمية الأفراد وتواضع القائد.

٤- القيادة ذات المستويات الخمسة (The five levels of leadership (ops))، تتكون من السلطة position، والعلاقات والوعدود permission، وحجم المساهمة في أداء المنظمة، production، وتنمية الأفراد people development، والشخصية personhood، وتتشابه مع القيادة الخادمة في التواضع والتوجيه.

٥- القيادة التمكينية Empowerment Leadership، تقوم على أساس تمكين العاملين بمشاركتهم في معلومات عن أداء المنظمة، ومنح المكافأة على أساس الأداء، ومعلومات عن حجم المساهمة في الأداء التنظيمي، وسلطة اتخاذ القرارات المؤثرة على أداء المنظمة. و تتشابه القيادة التمكينية مع القيادة الخادمة في تمكين وتنمية الأفراد.

٦- القيادة الروحية Spiritual Leadership، تتشابه مع القيادة الخادمة في التركيز على القيم وبناء عوامل القوة في المرؤوسين.

٧- قيادة التضحية بالذات Sacrifice Leadership، تتشابه مع القيادة الخادمة في حب الآخرين والسلوك الأخلاقي.

ورغم تشابه هذه الأنماط القيادية مع القيادة الخادمة في بعض السمات إلا أن القيادة الخادمة تتميز بست سمات أساسية تميزها عن الأنماط القيادية الأخرى ، وهي: تنمية الأفراد ، والتواضع ، والموثوقية ، وفهم وقبول الآخرين، والتوجيه ، وتقديم الخدمه. استنتجت الدراسات السابقة مجموعتي سمات رئيسية للقائد الخادم، المجموعة الأولى سمات وظيفية والمجموعة الثانية سمات وظيفية مكملة و تعد من متطلبات القيادة الفعالة (Spears, ١٩٩٨; Russell, R.F., & Stone, A.G. ٢٠١٣) Rachmawati & Lantu ٢٠٠٢، وتتكون المجموعة الأولى من تسع سمات وظيفية هي الرؤية ، والصدق، الاستقامة، والثقة، والخدمة، والعمل وفقاً لمعايير، والريادة، والتمكين، وتقدير الآخرين. أما مجموعة السمات المكملة فتتكون من الاتصال، والجدارة، والظهور، والإقناع، والتشجيع، والتفويض، والموثوقية، والقيام بالخدمة، والتأثير، والإنصات، والتعليم، والتفويض. وقسم (السيد عليوة، ٢٠٠١) سمات القائد الخادم إلى سمات شخصية وسمات قيادية، وتشمل السمات الشخصية السمعة الطيبة واحترام النفس والآخرين، والايجابية ، والقدرة على الابتكار، والعلاقات الطيبة مع الزملاء والمرؤوسين.

أما السمات القيادية فتضم الالمام بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل واللوائح والقوانين، والقدرة على اكتشاف الأخطاء، واتخاذ قرارات سريعة، والثقة بالنفس ، والديمقراطية، وأن يكون قدوة حسنة لمروسيه.

أما دراسة Liden et.al., ٢٠٠٨ فقد بلورت أبعاد القيادة الخادمة في سبعة أبعاد على النحو التالي:

١. المعالجة العاطفية Empathy Healing: وتشير إلى مدى اهتمام المديرين بالسعادة الشخصية للعاملين.
٢. إحداث قيمة للمجتمع: بمعنى مدى ماهتمام المدير بمساعدة أفراد المجتمع.
٣. المهارات الفكرية Conceptual skills: توضح مدى قدرة المدير على تقديم حلول مبتكرة لمشكلات قائمة.
٤. التمكين Empowerment: يشير إلى مقدار ما يمنحه المدير للعاملين من حرية في معالجة المشكلات الغير معتادة والمعقدة بالأسلوب الذي يفضلونه.
٥. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: بمعنى مدى مساعدة المدير للعاملين وتشجيعهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل.
٦. يهتم بالمرؤوسين أولاً: توضح مدى تلبية المدير احتياجات العاملين قبل احتياجاته الشخصية.
٧. السلوك الأخلاقي Ethical Behavior: بمعنى التزام المدير بالأخلاق السامية.

و قد اختبر كل من (Chung, Jung, Kyle, & Petrick, ٢٠١٠) مصداقية المقياس متعدد الأبعاد للقيادة الخادمة الذي قدمه (Liden et al., ٢٠٠٨) وتوصلا إلى أن المقياس يقدم فهماً شاملاً للقيادة الخادمة ويعد إطاراً مناسباً لقياسها. ويتكون المقياس من ٢١ عبارة تغطي سبعة أبعاد ، يقاس كل بعد بثلاث عبارات .

### ثانياً:التطوير الذاتي Self-Development:

عرفت الدراسات السابقة (Chan et.al., ٢٠١٥; Taber & Blankemeyer, ٢٠١٥) التطوير الذاتي بأنه العملية التي يقوم فيها الفرد بالمبادرة لتحديد حاجاته التي يرغب في تحقيقها من عملية التطوير ، وصياغة أهدافه المراد تحقيقها من هذه العملية ، واختيار الموارد اللازمة لتحقيق حاجاته وأهدافه ، واختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تساعد في تحقيق أهدافه ، بالإضافة إلى تقييم نتائج عملية التطوير الذاتي (Chan et.al., ٢٠١٥; Festas et.al., ٢٠١٥).

#### أبعاد التطوير الذاتي :

حددت الدراسات السابقة أبعاد عملية التطوير الذاتي في ضوء " مدى قابلية الفرد لعملية التطوير الذاتي". واعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي طورها Bently & West عام ١٩٩٠ التي اعتمد عليها (Jacobs & Roodenburg, ٢٠١٤) لقياس مدى قابلية الفرد للقيام بعملية التطوير الذاتي، وذلك كما يلي:

- (١) حب التطوير الذاتي : ويشير إلى مدى رغبة الفرد في التطوير.
- (٢) الفهم الذاتي: تشير إلى تحديد الفرد لاحتياجاته من عملية التطوير.
- (٣) قبول مسؤولية التطوير: وترتبط بمدى تحمل الفرد لمسئولية قيامه بالمبادرة لعملية التطوير.
- (٤) قبول التحدي: بمعنى مدى رغبة الفرد لقبول وتعلم معلومات ومعارف ، وأداء مهام جديدة.
- (٥) الطبيعة الفضولية للفرد: ويقصد بها مدى قدرة الشخص على القيام بالمبادرة لعملية التطوير.
- (٦) الثقة بالنفس: وترتبط بمدى اعتقاد الفرد بقدرته على الوصول الى المعلومة بنفسه دون الاعتماد على الآخرين.

### الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية اختبار فروض البحث في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات و وضع مجموعة من النتائج و التوصيات .

### اختبار فروض البحث :

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك على النحو التالي :

ولإختبار الفرض الأول : " تختلف أبعاد القيادة الخادمة فى المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية. يوضح الجدول رقم (٣) مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث.

يتضح من الجدول رقم (٣) توافر أبعاد القيادة الخادمة بالمستويات الإدارية الثلاثة فى المنظمات محل البحث بدرجة متوسطة\* بشكل عام والذي بلغ ٢.٨٣.

\*حيث أن درجات مقياس الدراسة من ١-٥؛ فإن المدى المستخدم هو ٠.٨؛ ومن ثم فإن معيار الحكم على درجة توافر الأبعاد كالتالى:

٥- ٤.٢  $\geq$  موافق تماماً

٤.٢ - ٣.٤  $\geq$  موافق

٣.٤ - ٢.٦  $\geq$  محايد

٢.٦ - ١.٨  $\geq$  غير موافق

١.٨ فأقل غير موافق على الإطلاق

الجدول رقم ( ٣ )

مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث

Sig.	F المحسوبة	المتوسط العام	الإدارة	الإدارة	الإدارة	العنصر
			الإشرافية	الوسطى	العليا	
			المتوسط	المتوسط	المتوسط	
٠٠٠	٤٨.٨٤١	٢.٥٧٦	١.٩٨	٢.٧٦٥	٢.٩٨٥	المعالجة العاطفية
٠٠٠	٦٩.٨٦١	٢.٤٨	٢.٠٦	٢.٨٢٥	٢.٥٦٥	إحداث قيمة للمجتمع
٠٠٠	٦٢.٨٢٢	٢.٤٩٧	٢.٠٨	٢.٨٧٢	٢.٥٤	المهارات الفكرية
٠٠٠	٤٩.٢٩٩	٢.٤٤	٢.١٨	٢.٧٠٢	٢.٤٥	التمكين
٠٠٠	١١٠.٣٩	٢.٨٨٦	٢.٣٤	٢.٩٤٥	٣.٣٧٥	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
٠٠٠	١٧٥.٨٨	٢.٨٧	٢.١٤	٣.٢٦٧	٣.٢	الإهتمام بالمرووسين أولاً
٠٠٠	٣٣.٦٥	٤.٠٩	٣.٩	٤.١١٧	٤.٢٥٥	السلوك الأخلاقي
		٢.٨٣	٢.٣٨	٣.٠٧	٣.٠٥٢	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS.

و قد تمتع المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة بالالتزام بأخلاقيات العمل و التي بلغت ٤.٠٩، كما يتمتع المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بمساعدتهم لمروسيهم على النمو و النجاح بالعمل والذي حصل على متوسط عام ٢.٨٨٦ مع وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الثلاثة حيث يتدرج توافر هذا البعد تنازلياً من مستوى الإدارة العليا وصولاً إلى مستوى الإدارة الإشرافية. كذلك يتوافر بعد اهتمام المديرين بالمروسين بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام للبعد ٢.٨٧ ، وتقل درجة توافر البعد كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل المستويات الإدارية؛ وترجع الباحثة ذلك إلى توافر أدوات تحفيزية تمنحها السلطة الرسمية للمديرين في المستويات الإدارية العليا تمكنهم من تقديم المساعدة والاهتمام بالمروسين. كما أظهر التحليل الإحصائي عدم توافر أربعة أبعاد للقيادة الخادمة كمتوسط عام لجميع المستويات الإدارية، وهي المعالجة العاطفية، وإحداث قيمة للمجتمع، و المهارات الفكرية ، والتمكين ، والتي بلغت على الترتيب ٢.٥٧، ٢.٤٨، ٢.٤٩٧، ٢.٤٤. كما يوجد تباين ذو دلالة احصائية بين المستويات الإدارية الثلاثة، حيث توافر لدى المديرين بمستوى الإدارة العليا بُعد المعالجة العاطفية ، في حين توافر لدى المديرين بالإدارة الوسطى الأبعاد الأربع بدرجة متوسطة ، ولم تتوافر لدى المديرين بمستوى الإدارة الإشرافية. وتفسر الباحثة ذلك بأن أفراد الإدارة الوسطى يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والوسطى ويتواصلون بشكل مباشر مع قاعدة أكبر من المروسين بالمنظمة مما يدفعهم نحو الإهتمام بالنواحي السلوكية والمعنوية والمهارية للعاملين بالمنظمة.

ولغرض اختبار الفرض الثاني للبحث : " تختلف أبعاد التطوير الذاتي المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية". يوضح الجدول رقم ( ٤ ) مدي توافر أبعاد التطوير الذاتي بالنسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث.

الجدول رقم ( ٤ )

مدي توافر أبعاد التطوير الذاتيين النسبة للمستويات الإدارية بالمنظمات محل البحث

العنصر	الإدارة العليا المتوسط	الإدارة الوسطى المتوسط	الإدارة الاشرافية المتوسط	المتوسط العام	F المحسوبة	Sig.
فهم الذات	٤.١٥	٤.١٢٥	٣.٩٨	٤.٠٨٥	٤.١٣٥	٠.٠١٩
قبول مسؤولية التطوير	٤.٢٧٥	٤	٣.٧٢	٤	٢٨.٣٣	٠.٠٠٠
قبول التحدي	٤.٢٢٥	٤.٤٧٥	٣.٦٢	٤.١٠٦	٩٣.٢٨	٠.٠٠٠
الطبيعة الفضولية للفرد	٣.٨٥	٤.١٥	٤.٢٨	٤.٠٩٣	٦٣.٤٠	٠.٠٠٠
الثقة بالنفس	٤.٣٥	٣.٦٥	٣.٢٦	٣.٧٥	٧٥.٩٣	٠.٠٠٠
المتوسط العام	٤.١٩	٤.٠٥	٣.٨٥	٤.٠٣٢		

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS



يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) توافر أبعاد التطوير الذاتي فى المنظمات محل البحث متوسط عام ٤٠٠٣٢ .

كذلك يتضح من الجدول وجود تباين بالنسبة لمدى توافر أبعاد التطوير الذاتي فى ضوء المستويات الإدارية المختلفة. حيث تتوافر تلك العناصر بدرجة كبيرة جداً فى مستوى الإدارة العليا ومتوافرة فى مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية .

هذا وقد تميز المديرين بمستوى الإدارة العليا بميلهم لحب التطوير الذاتي بدرجة كبيرة جداً بلغت ٤.٣ و ارتفاع درجة الثقة بالنفس والتي بلغت ٤.٣٥، أما أفراد الإدارة الوسطى فتميزوا بميلهم لقبول التحدي فى مجال عملهم بدرجة أكبر من أفراد الإدارة العليا حيث حصلوا على الترتيب على ٤.٤٧٥، ٤.٢٢٥، فى حين اتسم أفراد الإدارة الإشرافية بتوافر الطبيعة الفضولية بدرجة كبيرة مقارنة بأفراد الإدارتين الوسطى و العليا حيث حصلوا على الترتيب على ٤.٢٨، ٤.١٥، ٣.٨٥.

**ولإختبار الفرض الثالث:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التطوير الذاتى فى المنظمات الخدمية محل البحث".

**والفرض الرابع:** "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر أبعاد القيادة الخادمة على مدى توافر أبعاد التطوير الذاتي فى المنظمات محل البحث"؛ يوضح الجدول رقم (٥) أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة فى أبعاد القيادة الخادمة على المتغير التابع المتمثل فى التطوير الذاتى فى ضوء المستويات الإدارية المختلفة.

يتضح من الجدول رقم ( ٥ ) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة فى أبعاد القيادة الخادمة والمتغير التابع والمتمثل فى التطوير الذاتي، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار Beta جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت أبعاد القيادة الخادمة ارتفع مستوى التطوير الذاتي.

وكذلك يتضح مدى قدرة أبعاد القيادة الخادمة في تفسير علاقة المتغير المستقل بالتطوير الذاتي، حيث بلغت القوة التفسيرية- وهي قيمة معامل التحديد  $R^2$  - قيمة تتراوح بين ٦٩.٤ إلى ٨٤.٤ ، وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد القيادة الخادمة يمكنها تفسير ٨٤% من التغيرات التي تطرأ على التطوير الذاتي في مستوى الإدارة العليا، كما تفسر ٦٩% من التغيرات التي تطرأ على التطوير الذاتي في مستوى الإدارة الوسطى ، ونسبة ٧٠% من التغيرات التي تطرأ على التطوير الذاتي في مستوى الإدارة الإشرافية.

الجدول رقم (٥)

أثر أبعاد القيادة الخادمة على التطوير الذاتي في ضوء المستويات الإدارية

التغيرات المستقلة	معاملات الإختبار (Beta)			دلالة معاملات الإختبار Sig			معامل التحديد R <sup>2</sup>			دلالة نموذج الإختبار Sig		
	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إدارية
الدالة العاطفية	٠.٦٩٧	٠.١٦٢	٠.١١١	٠.٠١٤	٠.٠١٦	٠.٠٢٦	٨٤.٤	٦٩.٤	٧٠.٨	٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
إحداث قيم للمجتمع	٠.٦٨٣	٠.٥٧٢	٠.٤١٣	٠.٠٢٦	٠.٠٠٢	٠.٠٠٢						
المهارات الفكرية	٠.٥١٧	٠.١٩٠	٠.٤٦٧	٠.٠٠٢	٠.٠٢٧	٠.٠٣١						
العقود	٠.١٠١	٠.٢٢٨	٠.٢١١	٠.٠٠٢	٠.٠٠٥	٠.٠٢٥						
مساعدة الأرواحين على النمو والنجاح	٠.٤٤٥	٠.١٥٤	٠.١٢٩	٠.٠٣٠	٠.٠٢٤	٠.٠٢٥						
الإعجاب بالأرواحين أولاً	٠.١١٠	٠.١٢٦	٠.٤٣٦	٠.٠٠٢	٠.٠٠٨	٠.٠١٠						
السلوك	٠.٢٣٠	٠.٢٨٣	٠.٢٩٨	٠.٠٠١	٠.٠٠٣	٠.٠٠٠						

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. أقل من ٠.٠٥ لمعظم العناصر (باستثناء العناصر المظللة بالجدول بالمستويات الإدارية المختلفة) ؛ مما يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التطوير الذاتي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يؤكد وجود اختلافات في تأثير أبعاد القيادة الخادمة على التطوير الذاتي بين المستويات الإدارية المختلفة. و يؤكد ما سبق قبول الفرض الرابع.

## نتائج وتوصيات البحث :

### أولاً: نتائج البحث :

بعد قيام الباحثة بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة وكذلك أبعاد التطوير الذاتي من ناحية ، ومدى ارتباط أبعاد القيادة الخادمة وتأثيرها على التطوير الذاتي من ناحية أخرى في المستشفيات الجامعية ، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج وذلك على النحو التالي :

**الفرض الأول:** " تختلف أبعاد القيادة الخادمة في المنظمات محل البحث باختلاف المستويات الإدارية ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر أبعاد القيادة الخادمة في المنظمة محل البحث ، والمتمثلة في (المعالجة العاطفية ، وإحداث قيمة للمجتمع، والمهارات الفكرية، والتمكين ، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والإهتمام بالمرؤوسين أولاً، والسلوك الأخلاقي) بدرجة كبيرة في مستويات الإدارة العليا . في حين توافرت بدرجة متوسطة في مستويات الإدارة الوسطى والإشرافية. ومن ثم تم قبول الفرض.

**الفرض الثاني:** " تختلف أبعاد التطوير الذاتي في المنظمات محل البحث باختلاف متغيرات البحث ". أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن توافر أبعاد التطوير الذاتي بالمنظمات محل البحث و المتمثلة في (حب التطوير الذاتي، وفهم الذات، وقبول مسؤولية التطوير، وقبول التحدي، و الطبيعة الفضولية للفرد، و الثقة بالنفس) بدرجة متوسطة بين العاملين في كل من الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية بالمنظمة جهة البحث. ومن ثم تم قبول الفرض.

**الفرض الثالث:** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الخادمة والتطوير الذاتي في المنظمة محل البحث. " أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التطوير الذاتي. و من ثم تم قبول الفرض. **الفرض الرابع:** " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الخادمة على توافر أبعاد التطوير الذاتي في المنظمات محل البحث. " أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة كمغير مستقل على أبعاد التطوير الذاتي كمغير تابع باختلاف المستويات الإدارية بما يدعم ويؤكد قبول هذا الفرض.

### توصيات البحث :

تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة فيما يلي :

#### (أ) توصيات خاصة بالقيادة الخادمة:

عقد دورات تدريبية وبشكل دوري مستمر لتعريف المديرين بالمستشفيات الجامعية بماهية القيادة الخادمة ، وأهم مبادئها التي تركز عليها ، وأهميتها ودورها الفعال في تحقيق النجاح والتقدم سواء على مستوى العاملين أو مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال الآليات التالية:

١- عقد الدورات التدريبية للمديرين على كيفية التعامل الإنساني مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بتحقيق السعادة الشخصية لهم، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الشخصية بالشكل الذي يرفع عنهم المعاناة الشخصية ويحرر طاقاتهم للتركيز في انجاز المهام المسندة إليهم.

٢- تدريب و تعليم المديرين في المستويات الإدارية المختلفة على كيفية تحقيق المشاركة المجتمعية من خلال تحقيق أهداف الشركة ، مثل ضرورة أن تحتوي الخطة

الاستراتيجية على مشاركة المنظمة في الأنشطة الإجتماعية و الأنشطة التطوعية بهدف مساهمة المنظمة في إضافة قيمة للمجتمع.

٣- مراعاة أن يتقلد المناصب الإدارية أفراد لديهم المرونة والمهارات الابتكارية غير التقليدية في التعامل مع المواقف المختلفة بالمنظمة؛ ومن شأن هذا ضمان تبني المدير لأفكار العاملين المبتكرة.

٤- مراعاة أن يتسم المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بصفة عامة وأفراد الإدارة العليا بصفة خاصة بالديمقراطية والمرونة التي تساعدهم في منح المرؤوسين الحرية في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومنح المرؤوسين الفرصة للإلتحاق بالدورات التدريبية اللازمة لتطوير واكتساب المهارات اللازمة.

٥- أن يتحلى المدير بصفة الإيثار و التي تجعله يسعى نحو تحقيق احتياجات المرؤوسين أولاً و يتحرى في سبيل تحقيق ذلك الأخلاقيات السامية في التعامل ، مثل عدالة توزيع عبء العمل ، ومدى تناسب الأجر والحوافز المالية مع الجهد المبذول مادياً و اجتماعياً. وتحقيق عدالة الإجراءات من خلال تحقيق وحدة الهدف، والمساواة بين العاملين، وتكافؤ السلطة والمسئولية، ووضوح تسلسل السلطة. مع الحرص على عدالة التعاملات الشخصية من خلال وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، وإخلاص المدير وصراحته وعدم استخدامه الخداع في تعامله مع العاملين، والتزام المدير بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين.

**(ب) توصيات خاصة بالتطوير الذاتي:**

- دعم البرامج والسياسات التي تستهدف تحقيق التطوير التنظيمي للعاملين بالمنظمات المختلفة؛ من خلال تبني المنظمة للآليات التالية:
- ١- مراعاة مديري الإدارة العليا أن تتضمن استراتيجية المنظمة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التطوير الذاتي .
  - ٢- اعتماد أساليب قياس تساعد العاملين على التحديد الدقيق للعاملين الذين لديهم الرغبة و القدرة على التطوير الذاتي.
  - ٣- اعتماد أساليب قياس تساعد العاملين على التحديد الدقيق للمهارات التي يرغبون في صقلها أو اكتسابها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بالعمل.
  - ٤- تشجيع الإدارة العليا العاملين الذين لديهم القدرة على التطوير الذاتي بتوفير الوقت وبتثالث الثقة بينهم.

**توصيات بأبحاث مستقبلية:**

- دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية وأثرها على الريادة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع الفندقي.
- دور القيادة الخادمة في تخفيض الاستقواء الوظيفي بالتطبيق على القطاع الحكومي.
- دور التطوير الذاتي في إدارة التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع السياحة.
- أثر التطوير الذاتي على الحد من ضغوط العمل : دراسة تطبيقية على مراكز البحث العلمي.

## المراجع

١. زكي محمود صقر (٢٠١٤) . إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي -دولي- تطبيقي. الزقازيق: مكتبة المدينة. ص ص ٥٨-٦٤.
٢. السيد عليوة (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة. ص ٥٣.
٣. Bocârnea ,D.a, Mihai C & Greasley ,Paul E. "The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership: Characteristic of Empowerment"., **PHD**. retrieved from Science on ٩\٣\٢٠١٥.
٤. Chan, Wallace Chi Ho; Tin, Agnes Fong; & Wong, Karen Lok Yi. (٢٠١٥). " Coping with Existential and Emotional Challenges: Development and Validation of the Self-Competence in Death Work Scale".**Journal of Pain and Symptom Management, In Press, Available online ١٨ February.**
٥. Chung, J, Y., Jung, C.S., Kyle, G.T., & Petrick, J.F. (٢٠١٠). Servant leadership and procedural justice in the U.S. national park service: the antecedents of job satisfaction. **Journal of park and Recreation Administration, ٢٨.(٢), ١٣.**
٦. Festas, Isabel ; Oliveira, Albertina L. ; Rebelo, José A. ; Damião, Maria H. ; Harris, Karen ; & Graham , Steve. (٢٠١٥). "Professional development in Self-Regulated Strategy Development: Effects on the writing performance of eighth grade Portuguese students



- "Contemporary Educational Psychology, Volume ٤٠, January ٢٠١٥, Pages ١٧-٢٧.
٧. Greenleaf, R.K. (١٩٧٧). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press.
٨. Harris, Karen R.; Graham, Steve; & Mary Adkins. (٢٠١٥). "Practice-based professional development and Self-Regulated Strategy Development for Tier ٢, at-risk writers in second grade". **Contemporary Educational Psychology**, Volume ٤٠, January ٢٠١٥, Pages ٥-١٦.
٩. Hunter, Emily M. Neubert, Mitchell J. Perry, Sara Jansen; Penny, Lisa M.; Witt, L.A.; & Weinberg, Evan. (٢٠١٣). " Servant leaderships inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization". **The Leadership Quarterly**. ٢٤(٢), April, ٣١٦-٣٣١.
١٠. Jacobs, Kate & Roodenburg, John. (٢٠١٤). " The Development and Validation of the Self-Report Measure of Cognitive Abilities: A multitrait-multimethod study". **Intelligence**. ٤٢ (January-February) pp. ٥-٢١.
١١. Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhaq, H., & Henderson, D. (٢٠٠٨). " Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". **Leadership Quarterly**, ١٩ (٣), ١٦٨-١٦٩.
١٢. Rachmawati, Ani Wahyu a & Lantu, Donald C. (٢٠١٣). " Servant Leadership Theory Development &

**Measurement ". The 9th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business. ١٨٧٧-٠٤٢٨.**

١٣. Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S.R. (٢٠١١). "A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implication for research". **Journal of Business Ethics**, vol. ١٠ (١), pp. ٢٣٧-٢٤٩.
١٤. Ruiz, P., Martinez. R., & Rodrigo, J. (٢٠١٠). "Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent". Retrieved from **Emerald.com** on ٤<sup>th</sup> March, ٢٠١٥.
١٥. Russell, R.F., & Stone, A.G. (٢٠٠٢). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, ٢٣(٤), ٤٣-٥٠.
١٦. Schel, Margot A. ; Scheres, Anouk ; Crone ; Eveline A. (٢٠١٤). "New perspectives on self-control development: Highlighting the role of international inhibition". **Neuropsychologia** Volume ٦٥, December, PP. ٢٣٦-٢٤٦.
١٧. Shaffie, Fuziah & Md-Ali Ruzlan. (٢٠١٥). "Tracing VAT-٢٠٠٨ Program Participants' Self-development: Effect of Social Work Program Undergraduates Intervention Strategies". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume ١٧١, ١٦ January ٢٠١٥, Pages ٣٤-٣٩.

١٨. Smith, B.N., Montagon, R.V., and Kuzmenko, T.N.  
 (٢٠٠٤). " The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf  
 ". **Journal of Leadership and Organizational Studies**, ١٠  
 (٤), ٨٠-٩١.
١٩. Smith, Carol. (٢٠٠٥). **Servant Leadership: The Leadership  
 Theory of Robert K. Greenleaf**. Info ٦٤٠-MGMT.of Info.  
 Orgs, submitted December ٤, ٢٠٠٥. Retrieved from  
 Science direct .com on 1<sup>st</sup> march ٢٠١٥.
٢٠. Spears, L. (١٩٩٦). Reflections on Robert K. Greenleaf  
 and Servant-leadership. **Leadership & Organization  
 Development Journal**, ١٧(٢), ١-١٢.
٢١. Taber, Brian J. ; & Blankemeyer , Maureen. (٢٠١٥)."  
 Future work self and career adaptability in the  
 prediction of proactive career behaviors ". **Journal of  
 Vocational Behavior**, Volume ٨٦, February ٢٠١٥, Pages  
 ٢٠-٢٧.
٢٢. Tone, A.G., Russell, R.F., and Patterson, K. (٢٠٠٣).  
 Transformational Versus servant leadership: a different  
 in leader focus". **Leadership & Organization  
 Development Journal**, ٢٥(٤), ٣٤٩-٣٦١.