



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الرابع – أكتوبر 2021



علاقة القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بالسلوك المضاد للإنتاجية

The relationship of Servant leadership and the Organizational affiliation with anti-productive Behavior

إعداد:

الباحث / ابراهيم حسن محمد حسن

تحت إشراف

أ. م. د / وائل زكريا الصاوي

استاذ مساعد

كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم معلومات

جامعة بورسعيد

د / فتحية حسن عبد الوهاب هريدي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة

جامعة بورسعيد

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

الملخص

استهدفت الدراسة قياس أثر القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي على السلوك المضاد للإنتاجية في شركة القناة لتوزيع الكهرباء وذلك من خلال التعرف على طبيعة نمط القيادة لتحديد مدى توافر خصائص نمط القيادة الخادمة فيها وقياس درجة مستوى سلوك الانتماء التنظيمي وقياس درجة توافر السلوك المضاد للإنتاجية.

وتم التوصل الى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين جميع أبعاد الانتماء التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة إحصائية.

وفي هذا الصدد تبين قيم معاملات الارتباط أنه هاك ارتباط عكسي قوى مع السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة بُعد الانتماء المعياري) يليه بُعد (الانتماء الاستمراري) وأخيراً بُعد (الانتماء العاطفي) أقل ارتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية حيث إن القيادة الخادمة بأبعادها تؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وإن الانتماء التنظيمي بأبعاده يؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تشير قيم معاملات الانحدار لأبعاد متغير الانتماء التنظيمي إلى وجود علاقة سلبية بين كل بعد وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث كل المعاملات سالبة.



Abstract

The study aimed to measure the effect of servant leadership and organizational affiliation on anti-productivity behavior in Canal Electricity Company, by identifying the nature of the leadership style to determine the availability of the characteristics of the servant leadership, measuring the degree of the level of organizational affiliation behavior, measuring the degree of availability of anti-productivity behavior. An inverse correlation between all dimensions of organizational affiliation and anti-productivity behaviors, which are all statistically significant. In this regard, the values of the correlation coefficients show that there is a strong inverse correlation with anti-productivity behaviors in the case of the standard affiliation dimension) followed by the (continuity belonging) dimension and finally the (emotional affiliation) dimension less related to the anti-productivity behaviors as the servant leadership in its dimensions has a significant influence on the counter behaviors. The organizational affiliation with its dimensions has a significant effect on anti-productivity behaviors.

1 - مقدمة

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظراً للدور الهام الذي يؤديه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيداً حيث يتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الإستفادة من قدراته ومهاراته. حيث أن جوهر عملية القيادة يتضمن القدرة على التأثير والتحفيز وإلهام المرؤوسين وقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة أن تتضمن عملية القيادة بناء وتشكيل علاقات إيجابية ومنفتحة مع الآخرين من أجل ضمان تحقيق الانتماء التنظيمي.

(Dennis, R.S. & Bocarnea M., 2005, Russell, R.F. and Stone, A.G., 2002, Straiter, K. L., 2005)¹

وهناك علاقة بين النمط القيادي الخادم وسلوك المواطنة التنظيمية فكلما ارتبط النمط القيادي بأبعاد القيادة الخادمة إنعكس ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين وبالتبعية على تبنى سلوكيات الأداء الإيجابي والبعد عن السلوكيات التي تؤثر على الأداء بشكل سلبي. (, Nobari E., Mohamad khani, K. & Davoudi, A., 2014)².

وتعد التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمل والتي تتصف بدرجة عالية في عدد من الأمور ومنها الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين وخلق المناخ التنظيمي الجيد يجعل العاملون أكثر شعوراً بالامتثال والعرفان ويفرض عليهم الانتماء المنظمي وهذا ينعكس على الأداء التنظيمي بصفة كلية.

ويعد نمط القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي تناسب التوجهات نحو تحقيق الانتماء التنظيمي وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية كما أكد (Martinez & Dorfman, 1998) أن الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين الأعضاء تجاه المنظمة وقياداتها بل أن هناك دراسات أخرى اعتبرت الثقة أساس الحياة التنظيمية والذي يقلل الاحتكاك وظهور الصراع السلبي والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معاً. (Martinez, S.M. and Dorfman, P.W., 1998, DePree, M., 2002, Anderson, K. P., 2005, Andre, D. L., 2015, Bambale, A., Shamsudin, F & Chandrakantan, A., 2012)³

وقد ظهرت نظرية قيادية تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الاخلاقي والتعاون من خلال التواصل وبناء الثقة مع الآخرين تدعى نظرية القيادة الخادمة وقد كان (Robert K. Greenleaf) أو لمنظور هذا المفهوم عام 1977، وأدعى إن جذوره تعود إلى الأديان السماوية



فقد كان لخلفيته الدينية وتجاربه وخبراته العملية والعلمية دور كبير في تطوير لنظريته في القيادة الخادمة (De Pree, 2002) ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها.

وبالرجوع لمعظم الأدبيات التي تناولت القيادة الخادمة، نرى بأنها حاولت التمييز بين القيادة الخادمة ونظريات القيادة الأخرى على أساس الخصائص والسلوكيات التي يتمتع بها القائد. وهذا ما ذهب إليه الباحثون عندما حددوا الخصائص الوظيفية والخصائص المرافقة لعوامل محددة لخصائص القيادة الخادمة.

من ناحية أخرى أكدت الدراسات على أن الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي *organizational commitment*، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

ويرى العديد من الباحثون أن القيادة الخادمة تُشجّع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم.

واتفق الباحثون على الرغم من تنوع الزوايا التي تناولوا منها مفهوم الانتماء للمنظمة على أنه اعتقاد قوى وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. (Chinomona, R., 2013, Marchiori, D. M., and Henkin, A. B., 2004, Allen and Mayer, 1990)¹

كما أثبتت الدراسات الإدارية أن الانتماء التنظيمي يترتب عليه تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات، حيث يؤدي إلى جعل الفرد أكثر قبولاً لأهداف المنظمة واستراتيجيات الأعمال، وكذا أكثر انصهار في فرق العمل وأكثر انضباطاً فالولاء والانتماء الوظيفي تأصلان من خلال ربط الأهداف الشخصية والمهنية للعاملين مع أهداف المؤسسة، وهما يحتاجان إلى بيئة حاضنة ومشجعة لنموهما وانعكاسهما في سلوكهم، فالعاملون في أي مؤسسة يمتلكون أهدافهم وقيمهم الخاصة بهم، والتي قد لا تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة، مما قد يؤدي إلى حدوث تعارض مصالح بين العاملين

والمؤسسة. وتتمثل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية كما ورد في الدراسات في خمس أبعاد هي: الاعتداء، الانحراف عن الإنتاج، التخريب وتشويه وتدمير الممتلكات، السرقة والتباطؤ في أداء المهام والواجبات، الهروب أو الانسحاب وعدم تحمل المسؤولية. أما عن السلوكيات المضادة للإنتاجية يقصد بها كل سلوك سلبي موجه من قبل الأفراد نحو المنظمة ذاتها وماتحويه من أصول مادية وغير مادية أو موجه نحو الأفراد في المنظمة سواء كانوا أصحاب المنظمة أو العاملون بها أو مديروها ويكون غرضه الضرر.

2- الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والتي ساهمت في تبلور فكرة البحث، ويمكن عرضها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية على النحو التالي:

1-2 الدراسات العربية

1-1-2 دراسة (على صالح الشايح، عواطف بطاح المطيري، 2019)¹: الذكاء العاطفي وعلاقتها بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات.

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجات ممارسات قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث اعتمدت في جمع المعلومات على الإستبيان وبلغ عدد افراد العينة 264 معلمة، وقد اختبرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة منخفضة بدرجة كبيرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، وأوصت الدراسة بالإهتمام بالذكاء العاطفي وعقد محاضرات ودورات تدريبية للقائدات حول القيادة الخادمة وكذلك عدم إغفال أهمية العلاقات الانسانية وتحسينها بين القائدات والمعلمات.



2-1-2 دراسة (رشاد حماد على، محمد عاطف محمد "مشارك" 2020)¹: دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة كما يدركها العاملين في الجامعات الفلسطينية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن دور القيادة الخادمة لتحقيق التنمية المستدامة وتكونت عينة الدراسة من (255) عامل وعاملة في جامعة الأقصى.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الخادمة ووزنها النسبي (60.2%) وهو مستوى متوسط وأن مستوى التنمية المستدامة وزنها النسبي (65.2%) وهو مستوى متوسط وأن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة يساوي (0.74) ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير العمر ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير العمر لجميع الأبعاد، ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لجميع الأبعاد.

2-1-3 دراسة (سلامه، رشا ابو سيف النصر، 2020)²: دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.

2-1-4 دراسة (الهام نايف الراجحي، 2021)³: القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (2953) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (481) معلمة تم إختيارهن بالطريقة العشوائية، تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة باستخدام مقياس (دينيس وبوكرانيا، 2005) (Dennis & Bocarnea, 2005) للقيادة

الخادمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لأبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (المحبة والإهتمام بالآخرين، الثقة، خدمة الآخرين، التمكين، الإيثار، التواصل)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمات في تحديد درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) للمعلمات.

2-2 الدراسات الأجنبية

1-2-2 دراسة (Nathan et al., 2018)¹: القيادة الخادمة: مراجعه منهجية

ودعوه للبحث المستقبلي

أشارت الدراسة إلى وجود انتشار لدراسات القيادة الخادمة تزيد عن 100 مقالة منشورة في آخر أربع سنوات فقط، إلا أن هناك نقص في ترابط ووضوح البناء النظري قد اعاقت التطور النظري.

- قامت الدراسة بمراجعته متكاملة وشاملة ل 285 مقال عن القيادة الخادمة تمتد لمدة 20 عاما (من 1998 حتى عام 2018) وقمنا بذلك عن طريق اطالة المجال بثلاث طرق مختلفة.

1- قامت الدراسة بتوضيح القيادة الخادمة تجاه القيم الأساسية الأخرى لطرق القيادة وتقديم تعريف جديد للقيادة الخادمة.

2- قمنا بتقييم 16 من القياسات الموجودة للقيادة الخادمة في ضوء الدقة الخاصة بها لميزان البناء والتصديق عليها.

3- قمنا بوضع خريطة للشبكة الاسمية والنظرية للقيادة الخادمة والتي لها علاقة بأسلافهم ونتائجهم، والمشرفين عليهم ووسطاءهم.

- خلصت الدراسة في النهاية لتقديم جدول أعمال للبحوث المستقبلية تفصيلي بدفع ذلك المجال للأمام لتشمل كلاً من التقدم التطبيقي والنظري - وإجمالاً فإن معالجتنا تقوم برسم صورة كلية حول المكان الذي كان فيه البحوث السابقة وماذا يجب أن يكون فيه في المستقبل.



2-2-2 دراسة (Shaoping et al., 2019)¹: كيف تتفاعل القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية لتؤثر على جودة الخدمة في صناعة الضيافة: انحدار متعدد الحدود مع تحليل للاستجابة السطحية.

- ان تلك الورقة البحثية قد هدفت لبحث كيفية تفاعل القيادة الخادمة الملموسة والكفاءة الذاتية مع بعضهما البعض لتؤثر على جودة خدمة الموظفين في (Hospitality industry)، نحن قمنا باستخدام - بطريقة منهجية - معادلة انحدار مع تحليل للاستجابة السطحية كان هناك دراستان في تلك الورقة:

تم الحصول على بيانات البحث الاول من موظفي الصف الامامى فى سلسلة مطاعم، مجموعته مكونه من 673 موظف قد قدموا بيانات صحيحة، والبيانات الخاصة بالدراسة الثانية قد تم جمعها من موظفي الصفوف الاولى فى فنادق الخمس نجوم والعينة تكونت من 317 من المشاركين وكتلتا الدراستين قد أدت إلى نتائج متشابهه، وقد تم التاكيد على ان الفعالية الذاتية والعلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة.

- ان جودة خدمة الموظفين كانت اعلى عندما يرتفع المستوى الادراكى للقيادة الخادمة والفعالية الذاتية.

والنتائج قد أظهرت ايضاً كلما ازداد الاختلاف بين المستوى الادراكى للقيادة الخادمة والفعالية الذاتيه كلما ازدادت جودة الخدمة للموظفين.

2-2-3 دراسة (Francesca et al., 2019)²: المنظمات الماهرة يدوياً للتنمية المستدامة: حالة أنظمة المعارض التجارية.

- أوضحت الدراسة أنه فى نظام المعارض التجارية: تمثل مؤسسات الوساطة جسراً بين الكيانات المختلفة كلياً.

- كما أوضحت أن هناك دراسات عديدة قد قامت بعرض دور تلك المؤسسات ولكن المؤلفات حتى الان لم يتم التعامل مع دورهم الخاص من منظور استراتيجى.

- إن تلك الدراسة قد تبنت أسلوب تعامل نوعي مستند على تحليل لسبع مؤسسات تنتمي لنظام المعارض التجارية.

- وقد اظهرت النتائج أن المؤسسة الوسيطة قد إرتبطت بالمهارة داخل النظام ولكن التوازن بين الإكتشاف والإكتساب داخل الشركة الوسيطة مازال يتعين تحقيقه.

- إن البحث قد طبق للمرة الأولى نظرية المهارة اليدوية فى نظام المعارض التجارية، بالإضافة إلى أن يمكن أن يتم إستنتاج النتائج الإدارية المباشرة.

توصل الباحث من خلال الدراسات المتأنيية والمتعمقة للبحوث والدراسات العلمية السابقة من خلال الأبحاث السابقة والدراسة الحالية ويوضحها الشكل التالي " الفجوة البحثية "

تحديد الفجوة البحثية من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تستهدف الدراسة الحالية

1. تستهدف الدراسة الحالية التعرف على طبيعة العلاقة ما بين توافر أو عدم توافر أبعاد نمط القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي وظهور أو عدم ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية.
2. سوف يقوم الباحث بتطبيق الدراسة الحالية على قطاع في غاية الأهمية سواء على مستوى الأفراد أو القطاعات الأخرى أو على المستوى القومي وهو قطاع الكهرباء والطاقة والذي يعد من الركائز الأساسية في تنمية العديد من المجالات الحيوية، والذي شهد في السنوات الأخيرة اهتماماً خاصاً من جانب القيادات وصانعي السياسات العامة بالدولة.
3. تستهدف الدراسة الحالية تقديم إطار مقترح يتضمن بعض التوصيات والآليات الإدارية والتنظيمية لتنفيذها وذلك في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي من المتوقع أن يكون لها انعكاسات ايجابية على بناء بيئة عمل تحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في شركات توزيع الكهرباء، وما لذلك من مؤشرات ايجابية تتعلق بالأرباح وانخفاض التكاليف ورضا العملاء الداخليين والخارجيين.

الفجوة البحثية

1. الدراسات السابقة لم تبحث بشكل كاف في تحديد طبيعة العلاقة ما بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث أن أغلب الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث ركزت على دراسة مدى توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية في واقع المنظمات أو تعلق بدراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات في المنظمات ولم تتناول أثر النمط القيادي على زيادة أو الحد من مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية في المنظمات.
2. عدم تناول الدراسات السابقة مجال التطبيق (شركات توزيع الكهرباء) حيث وجد الباحث قصور واضح في الدراسات التي تناولت نمط القيادة الخادمة والدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي والتي طبقت على قطاع الطاقة والكهرباء في جمهورية مصر العربية على الرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لهذا القطاع
3. الدراسات السابقة لم تحاول تقديم إطار مقترح يبين الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي بابعادهم المختلفة في تقليص أو الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في واقع المنظمات.

نتائج الدراسات السابقة

1. توصلت إلى التاصيل المفاهيمي لنمط القيادة الخادمة وابعادها.
2. أكدت على الدور الهام الذي يمكن أن يؤديه نمط القيادة الخادمة في زيادة الانتماء التنظيمي للعاملين في مختلف المستويات.
3. توصلت إلى الدور الهام الذي يؤديه نمط القيادة الخادمة في تهيئة بيئة العمل الصحية الراحية لتحسين مستويات الاداء والإنتاجية.
4. أكدت على الدور الهام للانتماء التنظيمي في تحسين مؤشرات الاداء.
5. توصلت إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تساعد على وجود مناخ عمل غير محفز وملئ بالصراعات ومقاومة التغيير وقاتل للابتكار والابداع.
6. توصلت إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاجية في واقع العمل قد تكون السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الفاقد والتالف في الموارد للمنظمات وانخفاض مستوى الجودة للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة
7. تناولت مجالات تطبيقية مثل شركات صناعة الأدوية ومؤسسات التعليم والإدارة المحلية.



3- مشكلة الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أثر القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي على السلوكيات المضادة للإنتاجية وتحديد أي أبعاد القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي أكثر تأثيراً على السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل الدراسة:
ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية.

- 1-3 ما واقع نمط القيادة في الشركة محل الدراسة؟
- 2-3 هل تتوافر خصائص القيادة الخادمة في نمط القيادة الحالية بالشركة محل الدراسة؟
- 3-3 ما أثر الانتماء التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة؟
- 4-3 ما هي واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث؟
- 5-3 ما طبيعة العلاقة بين نمط القيادة وظهور السلوك المضاد للإنتاجية في شركات توزيع الكهرباء بالتطبيق على شركة القناة؟
- 6-3 ما أثر طبيعة العلاقة بين مستوى الانتماء التنظيمي في واقع الشركة محل الدراسة وظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- 7-3 ما أهم المعوقات الإدارية والتنظيمية التي قد تقف عائق أمام تحول المديرين نحو تبني أبعاد نمط القيادة الخادمة؟

4- فروض ونموذج الدراسة

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار صحة الفروض التالية:

- 1-4 الفرض الأول لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراكات المستقضي منهم فيما يتعلق بمدى توافر سمات نمط القيادة الخادمة وكل بعد من أبعادها في واقع الشركة محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).
- 2-4 الفرض الثاني لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراكات المستقضي منهم فيما يتعلق بمدى توافر الانتماء التنظيمي وكل بعد من أبعاده في واقع الشركة محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).
- 3-4 الفرض الثالث لا يوجد اختلاف معنوي بين إدراكات المستقضي منهم فيما يتعلق بمدى توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية في واقع الشركة محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات

الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

4-4 الفرض الرابع لا يوجد علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وكل بعد من أبعادها وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث.

5-4 الفرض الخامس لا يوجد علاقة معنوية بين الانتماء التنظيمي وكل بعد من أبعاده وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث.

6-4 الفرض السادس لا تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة تأثيراً معنوياً في السلوك المضاد للإنتاجية في الشركة محل البحث.

7-4 الفرض السابع لا يؤثر الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة تأثيراً معنوياً في السلوك المضاد للإنتاجية في الشركة محل البحث.

5- أهداف الدراسة

نسعى من خلال البحث تحقيق الأهداف التالية:

1-5 التعرف على طبيعة نمط القيادة في الشركة محل البحث لتحديد مدى توافر خصائص نمط القيادة الخادمة فيها.

2-5 قياس درجة مستوى سلوك الانتماء التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

3-5 قياس درجة توافر السلوك المضاد للإنتاجية في الشركة محل الدراسة.

4-5 قياس درجة العلاقة بين سلوك الانتماء التنظيمي والسلوك المضاد للإنتاجية بالشركة محل الدراسة.

5-5 وضع نموذج لتوضيح دور القيادة الخادمة في تهيئة بيئة العمل الحاضنة لسلوك الانتماء التنظيمي وأثر ذلك على مستوى ظهور السلوكيات المضادة للإنتاج.

6- أهمية الدراسة

قام الباحث بالتطرق إلى موضوع القيادة الخادمة لأنها من الموضوعات الحديثة في مجال القيادة وقد ظهر هذا جلياً للباحث من خلال مراجعة الأدبيات والتي توصلت إلى أن نمط القيادة الخادمة له العديد من الفوائد والمنافع الإيجابية والتي تعين على التخلص من كثير من الظواهر التنظيمية السلبية التي قد تعوق المؤسسات للوصول نحو التميز المؤسسي. فهذه الدراسة من ناحية الأكاديمية تسد بعض القصور في أدبيات البحث الإداري في المكتبة العربية المتعلقة بدراسات القيادة الخادمة وخاصة بدراساتها طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك الانتماء التنظيمي وانعكاس ذلك على السلوك المضاد للإنتاجية.



بالإضافة إلى أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية، إلا أن هذا البحث له أهمية من الناحية التطبيقية وذلك كونها من أوائل الأبحاث التي تهتم بالتطبيق بموضوع البحث (القيادة الخادمة) في مجال قطاع الكهرباء وحيث يمثل هذا القطاع إحدى القطاعات الخدمية الهامة التي لها تأثيرها على مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التكنولوجية الخ وقد وقع اختيار الباحث على تطبيق هذا البحث على شركات توزيع الكهرباء بالتطبيق على (شركة القناة لتوزيع الكهرباء).

7- أسلوب ومنهج الدراسة

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً وتطبيقاً في العلوم الإدارية ويسمى في عبارة أخرى البحث الإحصائي، حيث يقوم على جمع المعلومات والبيانات والتفاصيل حول المشكلة أو الهدف المراد عمل البحث العلمي عنه، يعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شمولية، ويتميز المنهج الوصفي بقدرته على وصف الظواهر والأمور كما تحدث في أرض الواقع.

وللمنهج الوصفي مميزات عديدة كتوفير معلومات دقيقة عن الظاهرة والأحداث التي قام الباحث بدراستها. كما أن المنهج الوصفي يقوم بشرح الظواهر المختلفة، كما أنه يقوم بالتنبؤ بالمستقبل كما أنه يساعد الباحثين في كافة المجالات على الدراسة حيث أن يفتح المجالات الواسعة أمامهم. كما يلعب المنهج الوصفي دوراً كبيراً في توضيح العلاقات بين الظواهر بعد أن يقوم الباحث باستخراجها لكن ما يعيب هذا المنهج صعوبة تعميم نتائجه، وذلك لأن النتائج مرتبطة بزمان ومكان معينين بالإضافة إلى ذلك فإن التنبؤ بالنتائج يبقى محدود وذلك لأن العوامل قد تلعب دوراً كبيراً في تغيير النتائج.

8- القيادة الخادمة

يرى الباحث أن أدبيات القيادة الخادمة من نظريات ونماذج القيادة مثل القيادة الكارزمية، والقيادة التحولية، والقيادة التشاركية، والقيادة الاخلاقية، يظهر على الساحة نموذج القيادة الخادمة (Servant leadership) كنموذج قيادي يحاول التغلب على كثير من الإنتقادات التي تعرضت لها نماذج القيادة الاخرى.

1-8 مفهوم القيادة الخادمة

لا يوجد تعريف محدد للقيادة الخادمة إذ أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم هذا النمط القيادي، الأمر الذي ربما يرجع إلى اختلاف الرؤى، وتباين النظرة للأبعاد والخصائص

المميزة للقيادة الخادمة، وفيما يلي بعض التعريفات التي وردت في ادبيات الادارة والدراسات العلمية بهذا الشأن:

- القيادة الخادمة وفقاً لتعريفات سيرات (Serrat, 2009: 12)¹ فهي تعنى اسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المعنية والاخلاقية للأتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطورهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة.
 - وعرفها (عطا الله، 2015: 208)² بأنها: نموذج القيادة الذي يربط انجازات الموظفين وانجازات المنظمة، بمعنى آخر أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من اجل تطوير المنظمة من أجل استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من اجل الآخرين وبهم.
 - وعرفها (التمام، 2016: 261)³ بأنها: الأسلوب الذي يمارسه القائد لمساعدة العاملين وإيثارهم والتفاني في خدمتهم والرفع من كرامتهم وإعلاء شأنهم، ليؤثر فيهم ويطلق طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - وعرفها (صلاح الدين، 2016: 78)⁴ من منظور تربوي على أنها: القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وبالتالي تتحقق الأهداف للمنظمة مع اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرار والحرص على تنميتهم مهنيًا وشخصياً ووجدانياً وذلك بإتباع المدير لأبعاد الايثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية مما يسهم في تحقيق المنظمة الفعالة.
- وفي ظل عدم وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة من قبل موجد هذه النظرية القيادية جرينليف الذي ركز بدلاً من تقديم تعريف، على طرح يصف سلوكيات محددة للقائد الخادم مع بيان أثر تلك السلوكيات على المرؤوسين، فإن بعض من تلقوا أصول علم القيادة الخادمة على يديه إضافة لبعض الباحثين والدارسين في هذا المجال قد سعوا لتقديم تعريفات مختلفة للقيادة الخادمة ولكن غلب على معظمها الطابع الاخلاقي والديني.

2-8 سمات القيادة الخادمة

استنتج لاري سبيرز المدير التنفيذي لمركز جرينليف للقيادة الخادمة من خلال كتابات جرينليف عشر سمات رئيسة للقيادة الخادمة لابد أن تتوافر في كل قائد خدام، تمثلت في التالي (Spears, 2010, pp.27-29):

الإصنات (Listening)، التقمص العاطفي (Empathy)، المعالجة (Healing)، الوعي (Awareness)، الإقناع (Persuasion)، وضع تصور للمستقبل (Conceptualization)،

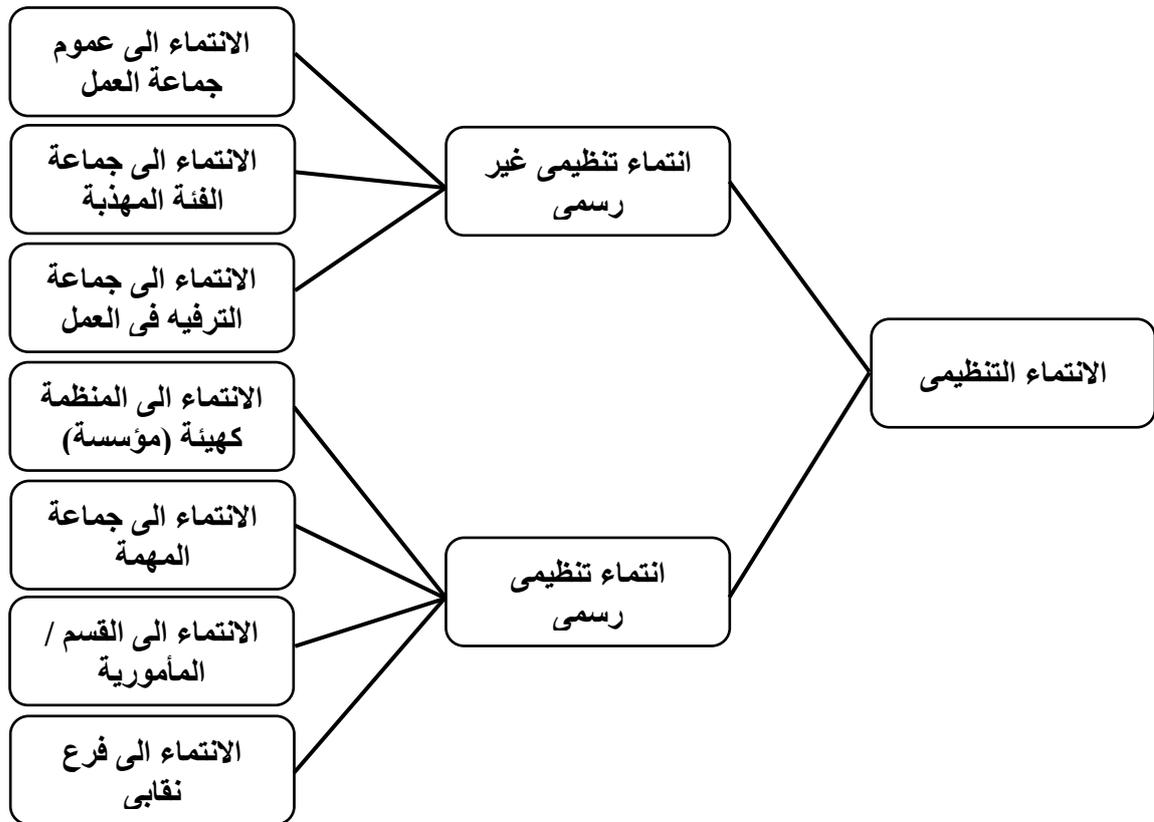


البصيرة والحكمة (Foresight)، القيام بالخدمة (Stewardship)، الالتزام بتحقيق تنمية الناس (Building the Growth of People Community)، بناء المجتمع (Community)

9- تعريف الانتماء التنظيمي

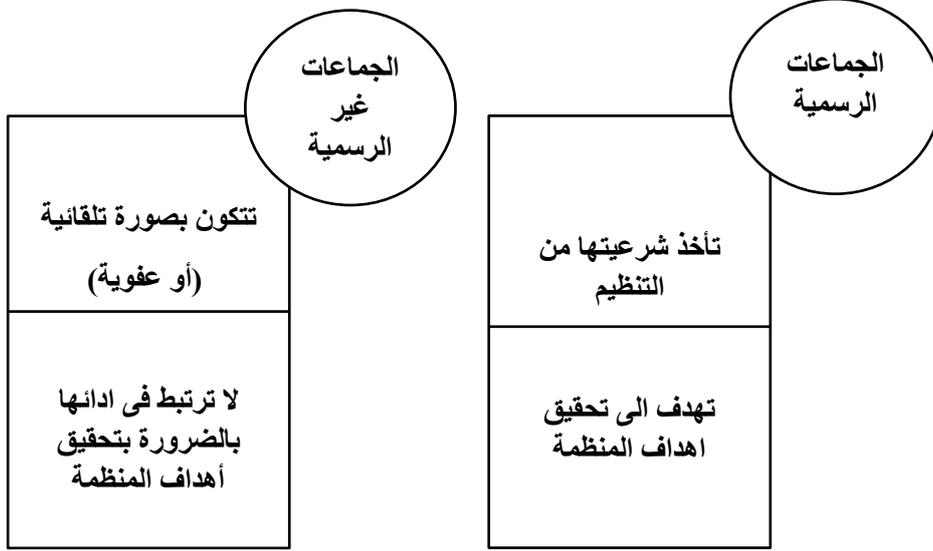
1-9 يعرف (ماكشيللي، 2016)¹ الانتماء أنه الاحساس بالجماعة التي توجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، والانتماء ليس مجرد التواجد في الجماعة وذلك لأنه يمكن أن نتواجد بغير ارادتنا في جماعة ما، وعليه فإن الانتماء هو عملية تماهى شخصي مع الجماعة وذلك بإتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبنى قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمين للجماعة وعلى هذا الاساس، ويجدر بنا بالتفصيل بالقول بأن هناك انواع عدة للانتماء التنظيمي لا يعدو الانتماء الى المنظمة (الانتماء المؤسسي) سوى واحد منها وذلك ماثيرة لتعدد الجماعات الفرعية في التنظيمات كما بينه الشكل التالي:

شكل (1) الإنتماء التنظيمي



جماعات التنظيم ككل الجماعات الانسانية تتكون من عدد من الاشخاص يتشاركون في الاهداف والميول والثقافة والهوية وليس من الضروري ان تجمعهم هيكلية رسمية كما رأينا سابقاً ويميز الرسمي منها عن غير الرسمي بما يوضحه الشكل التالي:

شكل (2) الإنتماء التنظيمي



2-9 أعتبر "ماسلو" أن الحاجة للانتماء من الحاجات الانسانية التي تحتاج الى اشباع حيث صنف حاجات الانسان في شكل هرمي يبدأ من الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن، ثم حاجات الانتماء، ثم تقدير الذات وتحقيق الذات وأخيراً حاجات الفهم والمعرفة وحدد حاجات الحب والانتماء في رغبة الفرد في الانتماء والارتباط بالافراد الاخرين والقبول من جانبهم وتحقق ذلك بعد تحقق الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن لدى الافراد (حمتمو، 2009، ص 22)¹.

3-9 ولمفهوم الانتماء دلالات متنوعة في مختلف العلوم الانسانية وخاصة في علمي الاجتماع والنفوس وذلك لارتباط الانتماء بدوافع ونزعات ومشاعر ترتبط بعمق التركيب النفسى والكيان البشرى ثم تأثر هذا الكيان البشرى وانصهاره في منظومة البناء الاجتماعى (الايوض، 2013، ص 51)².

4-9 يعرف بأنه الانتساب الحقيقي للدين والوطن فكراً، وتجسده الجوارح عملاً، والرغبة في تقمص عضويه ما، لمحبة الفرد لذلك والاعتزاز بالانضمام إلى هذا الشيء. ويكون الانتماء للدين بالالتزام بتعليماته والثبات على منهجه، أما بالنسبة للوطن الذي يعنى الشعب والارض فيجسد بالتضحية من اجلها تضحية نابعه من شعوره بحب ذلك الوطن وشعبه.



ومن هذا يتضح أن مفهوم الانتماء هو السلوك والعمل الجاد الدؤوب والتفاعل مع أفراد المجتمع من أجل الصالح العام (جرار، غازي، 2010: 69)¹.

10- العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

في الدراسات التجريبية:

- 1-10 تناولت دراسة (Schulkers, 2017)² على عينة مكونة من 107 من الموظفين في إحدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والالتزام العاطفي لديهم في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير. أظهرت النتائج أن أكثر بعدين من أبعاد القيادة الخادمة إنشاء قيمة للمجتمع والتصرف بأخلاق هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي بينما المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية هما الأقل أهمية ولهما علاقة سالبة مع الالتزام العاطفي.
- 2-10 وفي دراسة (Ajobiewe, 2017)³ على عينة مكونة من 203 من العاملين في الخدمات الكنسية في الولايات المتحدة تم فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام 0,536، 0,697، 0.510 على التوالي.
- 3-10 وأظهرت النتائج لدراسة (Jang & Kandampully, 2017)⁴ على عينة مكونة من 213 من العاملين في المطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يوجد علاقة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي، كما يوجد أثر موجب للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي.
- 4-10 وقد أظهرت دراسة (Akram, Haq, & Kiran, 2016)⁵ على عينة مكونة من 105 من مدراء المدارس الثانوية في باكستان وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق بين الذكور والإناث في تصوراتهم عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لصالح الذكور.
- 5-10 أظهرت نتائج دراسة (Untan, bin Kasim, Sin, & Raman, 2016)⁶ على عينة مكونة من 310 من المدرسين العاملين في أحد المقاطعات الماليزية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ووجود أثر قوي للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي.
- 6-10 أظهرت النتائج لدراسة (Piong, 2016)⁷ لعينة مكونة من 88 من العاملين في المطاعم في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام

- التنظيمي العاطفي بينما لم تجد الدراسة علاقة مع كل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري.
- 7-10 أظهرت نتائج دراسة (Nguyen, 2016)¹ لعينة مكونة من 200 موظف في الدوائر الحكومية في أحد المقاطعات الصينية أن القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل قوي وأن التواضع وتقديم الدعم للمرؤوسين هي أكثر محاور القيادة الخادمة تأثيراً.
- 8-10 أظهرت نتائج دراسة (Lapointe & Vandenberghe, 2015)² على عينة مكونة من 181 من العاملين في القطاع الخدمي في كندا أن القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام التنظيمي المعياري.
- 9-10 أظهرت نتائج دراسة (Muthia & Krishnan, 2015)³ على عينة مكونة من 105 من العاملين في شركات التكنولوجيا في الهند أن القيادة الخادمة تؤثر فقط على كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري. بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام الاستمراري.
- 10-10 أظهرت نتائج دراسة (Lee, Lee, Kim, Park, & Sung, 2015)⁴ لعينة مكونة من 249 من العاملين في مجال التمريض في ثلاث مستشفيات كورية جنوبية أن القيادة الخادمة مرتبطة بتحسين مستويات الالتزام التنظيمي.
- 11-10 أظهرت دراسة (Goh & Zhen-Jie, 2014)⁵ على عينة مكونة من 177 من الموظفين في المؤسسات التسويقية الماليزية وجود علاقة ارتباط مهمة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
- 12-10 أظهرت نتائج دراسة (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014)⁶ على عينة مكونة من 239 من العاملين في القطاع الحكومي في الصين أن هناك علاقة قوية بين القيادة الخادمة وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
- 13-10 كذلك أظهرت دراسة (Ramli & Desa, 2014)⁷ على عينة مكونة من 143 موظف في مؤسسات ماليزية متعددة تناولت وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي.



11- الدراسة التطبيقية وتحليلها

11-1 ثبات الاستقصاء:

تم اختبار ثبات الاستقصاء لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات من الميدان المبحوث، وفي سبيل ذلك تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha في قياس مدى ثبات عبارات الإستقصاء، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة معامل ألفا (0.6) فأكثر (Hair et. al., 2010)، ويوضح الجدول رقم (1) نتائج ذلك اختبار ثبات الاستقصاء:

جدول رقم (1): قيم معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	البعد	قيمة معامل ألفا
القيادة الخادمة	(1) المهارات المفاهيمية.	0.954
	(2) التمكين.	0.894
	(3) مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	0.960
	(4) الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.	0.922
	(5) التصرف بأخلاق.	0.957
	(6) المعالجة العاطفية.	0.918
	متغير القيادة الخادمة ككل	0.981
الانتماء التنظيمي	(1) الانتماء العاطفي.	0.896
	(2) الانتماء الاستمراري.	0.945
	(3) الانتماء المعياري.	0.933
	متغير الانتماء التنظيمي ككل	0.958
متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية		0.988

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (1) ثبات قائمة الاستقصاء، إذ فيما يتعلق بمتغير القيادة الخادمة فقد بلغ معامل ألفا للمتغير ككل (0,981)، وكذلك قد تجاوزت قيمة معامل ألفا لأبعاده جميعها قيمة (0,6)، وفيما يتعلق بمتغير الانتماء التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل ألفا للمتغير ككل (0,958)، كما تجاوزت قيمة معامل ألفا لجميع أبعاده (0,6)، وأخيراً كانت قيمة معامل ألفا لمتغير السلوكيات المضادة للإنتاجية ذات مستوى مقبول (0.988)، وتؤكد تلك النتائج على تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة مرتفعة من الثبات.

11-2 النتائج للتحليل الإحصائي للبيانات

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات:

□ توزيع أبعاد وعبارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2): التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد متغيرات الدراسة

الرقم	العبرة	Mean	STDV	Skewness	Kurtosis	الترتيب	التوافر
(1)	بخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل	4.179	2.631	0.161-	1.751-	1	متوسط
(2)	يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	3.934	2.471	0.011-	1.685-	4	متوسط
(3)	لدى المسؤول فهم عميق بالشركة وأهدافها.	4.063	2.507	0.064-	1.687-	2	متوسط
(4)	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	4.036	2.462	0.047-	1.662-	3	متوسط
المهارات المفاهيمية.							
(5)	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	3.571	2.384	0.281	1.547-	3	متوسط
(6)	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة.	3.844	2.351	0.102	1.561-	1	متوسط
(7)	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة حسب الطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.	3.837	2.328	0.076	1.548-	2	متوسط
(8)	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.	3.118	2.196	0.552	1.194-	4	متوسط
التمكين							
(9)	يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.	3.863	2.526	0.098	1.713-	3	متوسط
(10)	يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظيفتهم.	4.111	2.413	0.070-	1.622-	1	متوسط
(11)	يزود المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	3.984	2.429	0.024	1.624-	2	متوسط
(12)	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.	3.811	2.370	0.143	1.548-	4	متوسط
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح							
(13)	يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	3.111	2.230	0.553	1.246-	4	متوسط
(14)	يضع المسؤول مصلحة الموظفين فوق مصلحته.	3.203	2.135	0.479	1.221-	3	متوسط
(15)	يضحى المسؤول ببعض مصالحه الشخصية لتحقيق احتياجات الموظفين.	3.290	2.195	0.466	1.262-	2	متوسط
(16)	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.	3.958	2.389	0.022	1.597-	1	متوسط
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً							
(17)	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.	4.172	2.532	0.115-	1.723-	1	متوسط
(18)	يتمتع المسؤول بالصدق دائماً.	4.009	2.402	0.038	1.603-	3	متوسط
(19)	يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	4.123	2.373	0.053-	1.585-	2	متوسط
(20)	يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	3.903	2.321	0.018	1.557-	4	متوسط
التصرف بأخلاق							
(21)	يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	3.443	2.413	0.357	1.537-	2	متوسط
(22)	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.	3.410	2.223	0.363	1.351-	3	متوسط
(23)	مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي	3.219	2.170	0.421	1.306-	4	متوسط
(24)	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفون يشعروا بالضيق دون أن يسألهم.	3.618	2.344	0.248	1.559-	1	متوسط
المعالجة العاطفية							
(25)		3.423	2.051	0.345	1.288-	الخامس	متوسط



الرقم	العبارة	Mean	STDV	Skewness	Kurtosis	الترتيب	التوافر
	متغير القيادة الخادمة ككل	3.742	1.968	0.080	1.437-		متوسط
(1)	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الشركة.	4.344	2.426	0.247-	1.563-	10	متوسط
(2)	أشعر بأن مشاكل الشركة جزء من مشاكل الشخصية.	4.715	2.135	0.381-	1.309-	9	كبير
(3)	أشعر بأن زملاء العمل في الشركة هم أفراد عائلتي.	4.901	2.039	0.497-	1.111-	5	كبير
(4)	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في الشركة.	4.844	2.003	0.477-	1.021-	7	كبير
(5)	لدي شعور قوي بالانتماء للشركة.	5.193	1.987	0.711-	0.781-	3	كبير
(6)	تعني لي الشركة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية.	5.084	2.041	0.625-	0.990-	4	كبير
(7)	أبادر بالدفاع عن الشركة وصون سمعتها.	5.367	1.921	0.800-	0.687-	1	كبير
(8)	لدي الإستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل الشركة	5.304	2.020	0.813-	0.771-	2	كبير
(9)	لا أجد صعوبة في الإتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يتعلق بشؤون العاملين بها.	4.804	2.072	0.470-	1.120-	8	كبير
(10)	أشعر بسعادة بالغة للعمل في الشركة وأفضلها على جهات اخرى كان بإمكانني العمل بها.	4.882	2.042	0.477-	1.117-	6	كبير
	الانتماء العاطفي	4.976	1.842	0.126-	0.445	الأول	كبير
(11)	إن بقائي في الشركة نابع من رغبتني للعمل بها.	4.816	2.325	0.483-	1.380-	4	كبير
(12)	سيكون من الصعب جداً على ترك العمل في الشركة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	4.967	2.134	0.557-	1.178-	1	كبير
(13)	ستتأثر امور كثيرة في حياتي سلبياً إذا ما قررت ترك العمل في الشركة.	4.943	2.148	0.561-	1.142-	2	كبير
(14)	أفضل الإستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	4.821	2.149	0.487-	1.225-	3	كبير
(15)	بقائي وتمسكي بالعمل في الشركة سيكسبني الكثير مستقبلاً	4.683	2.174	0.542-	1.207-	5	كبير
	الانتماء الاستمراري	4.882	1.979	0.498-	1.163-	الثاني	كبير
(16)	حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة الشركة حالياً	4.517	2.449	0.326-	1.584-	4	كبير
(17)	تستحق الشركة إخلاصي وولائي لها.	4.913	2.222	0.533-	1.278-	1	كبير
(18)	لن أترك عملي بالشركة لأن لدي شعور بالانتماء تجاه العاملين بها.	4.759	2.166	0.493-	1.184-	3	كبير
(19)	اعتبر نفسي مديناً للشركة لما لها من فضل وأثر على حياتي.	4.877	2.234	0.570-	1.215-	2	كبير
(20)	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.	4.231	2.318	0.091-	1.538-	5	متوسط
	الانتماء المعياري	4.659	2.024	0.487-	1.177-	الثالث	كبير
	متغير الانتماء التنظيمي ككل	4.839	1.813	0.489-	1.105-		كبير
(1)	التقاعس عن المشاركة في اي أنشطة تساهم في ارتفاع الأداء بالشركة.	3.390	2.539	0.395	1.561-	3	متوسط
(2)	التأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدون عذر.	3.336	2.461	0.448	1.457-	6	متوسط
(3)	الاكتثار من الشكاوى والتذمر بدون داع.	3.394	2.421	0.395	1.459-	2	متوسط
(4)	بذل القليل من الجهد في إنجاز العمل.	3.494	2.411	0.288	1.535-	1	متوسط
(5)	نشر الشائعات السلبية عن الشركة والعاملين بها.	3.300	2.395	0.419	1.456-	8	متوسط
(6)	الخروج من الشركة قبل مواعيد العمل الرسمية بدون اذن.	3.356	2.407	0.390	1.473-	4	متوسط
(7)	إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء.	3.243	2.368	0.452	1.405-	9	متوسط

الرقم	العبارة	Mean	STDV	Skewness	Kurtosis	الترتيب	التوافر
(8)	قلة الاهتمام بتطبيق التوجيهات والتوصيات الخاصة بتصحيح الاداء.	3.339	2.320	0.369	1.433-	5	متوسط
(9)	اخذ ممتلكات وادوات الشركة بدون وجه حق.	3.142	2.347	0.508	1.363-	12	متوسط
(10)	أداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة والمحددة رسمياً.	3.198	2.320	0.465	1.363-	10	متوسط
(11)	إتلاف اصول وممتلكات الشركة.	3.083	2.344	0.527	1.367-	15	متوسط
(12)	ضعف الالتزام بقوانين العمل.	3.116	2.369	0.543	1.347-	13	متوسط
(13)	السلوكيات العدائية في مجال العمل.	3.148	2.332	0.494	1.380-	11	متوسط
(14)	السخرية من الآخرين في العمل.	3.111	2.369	0.554	1.338-	14	متوسط
(15)	الإمتناع عن مقابلة العملاء والمؤسسين في الوقت المتفق عليه مسبقاً.	3.314	2.432	0.392	1.538-	7	متوسط
	متغير السلوكيات المضادة للإنتاج	3.265	2.209	0.465	1.358-		متوسط

• تم استخدام مقياس ليكرت السباعي (ن=424 مفردة).

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من بيانات التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول رقم (2) السابق أن درجة توفر متغير القيادة الخادمة كانت متوسطة وكذلك جميع أبعادها، في حين أن متغير الانتماء التنظيمي فقد كانت درجة توفره كبيرة، وأما متغير السلوكيات المضادة للإنتاج فقد كانت درجة توفره متوسطة، حيث تم الاعتماد على حساب فترات مقياس ليكرت السباعي باستخدام المتوسط الحسابي للعبارة والأبعاد والمتغيرات، وذلك لتحديد تلك الدرجات من التوافر (Pimentel, 2010).



□ التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (3): توزيع بيانات المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	الإجمالي
طبيعة العمل	أكاديمي	17	4%	424
	إداري	187	44.1%	
	هندسي	77	18.2%	
	مالي	82	19.3%	
	فني	47	11.1%	
	عامل	14	3.3%	
النوع	ذكر	347	81.8%	424
	أنثى	77	18.2%	
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	110	25.9%	424
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	194	45.8%	
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	81	19.1%	
	من 55 سنة فأكثر	39	9.2%	
المستوى التعليمي	دبلوم	162	38.2%	424
	بكالوريوس	220	51.9%	
	ماجستير	40	9.4%	
	دكتوراه	2	0.5%	
الحالة الاجتماعية	متزوج	406	95.8%	424
	أعزب	6	1.4%	
	مطلق	8	1.9%	
	أرمل	4	0.9%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	1.4%	424
	ابتداءً من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	205	48.3%	
	ابتداءً من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	137	32.3%	
	من 25 سنة فأكثر	76	17.9%	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول: والذي ينص على أنه لا يوجد اختلافات معنوية بين إدراكات المستقضي

منهم فيما يتعلق بمدى توافر سمات نمط القيادة الخادمة وكل بعد من أبعادها في واقع الشركة

محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).
ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام كل من أسلوب مان ويتني، وكروسكال والاس اللامعلميين، ويمكن توضيح نتائج تلك الاختبارات فيما يلي:

جدول رقم (4): النتائج لإختبار الفرض الأول

المتغير الديموجرافي	إحصائية الاختبار	المهارات المفاهيمية	التمكين	مساعدة المرؤوسين	الاهتمام بالمرؤوسين	التصرف بأخلاق	المعالجة العاطفية	القيادة الخادمة ككل
طبيعة العمل	K.W. H	*20.7573	7.232	10.269	8.086	*13.451	7.017	*12.462
	P Value	0.001	0.204	0.068	0.152	0.019	0.219	0.029
النوع	Z Value	*3.213-	*2.8-	*2.91-	1.23-	*2.044-	*2-	*2.903-
	P Value	0.001	0.006	0.004	0.218	0.041	0.045	0.004
الفئة العمرية	K.W. H	*38.91	*24.86	*20.79	*15.57	*15.32	*9.32	*46.49
	P Value	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	0.025	0.000
المستوى التعليمي	K.W. H	*37.96	*20.92	*17.69	*11.49	*25.96	*7.24	*24.56
	P Value	0.000	0.000	0.001	0.009	0.000	0.006	0.000
الحالة الاجتماعية	K.W. H	2.266	0.907	0.0769	1.130	3.015	1.669	1.584
	P Value	0.519	0.824	0.857	0.770	0.389	0.644	0.663
سنوات الخبرة	K.W. H	*25.74	*10.67	*10.092	*8.098	*12.05	*13.28	*14.87
	P Value	0.000	0.014	0.018	0.044	0.007	0.035	0.002

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الاختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة جزئياً، حيث تبين النتائج ما يلي:

1) وفقاً لطبيعة العمل: يتضح يوجد فرق معنوي في آراء عينة الدراسة حول متغير القيادة الخادمة ككل، حيث احتل العمل الأكاديمي أعلى رتبة (متوسط الرتب = 258.41) يليه العمل الفني (متوسط الرتب = 242.71) يليه العمل الإداري (متوسط الرتب = 214.06)، يليه العمل الهندسي (متوسط الرتب = 210.56) يليه العمل المالي (متوسط الرتب = 195.90) وأخيراً فئة العمال (متوسط الرتب = 134.82). أما على مستوى أبعاد متغير القيادة الخادمة فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول بعدين فقط منها (المهارات المفاهيمية، التصرف بأخلاق) أما في الأبعاد (التمكين، ومساعدة المرؤوسين على النجاح والتطور، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والمعالجة العاطفية) فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فرق معنوية في آراء عينة الدراسة حول تلك الأبعاد وفقاً لطبيعة العمل. وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.



- (2) وفقاً للنوع: يتضح يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات القيادة الخادمة ككل، حيث حقق الذكور رتبة أعلى (متوسط الرتب = 220.64) من الإناث (متوسط الرتب = 175.84). أما على مستوى أبعاد متغير القيادة الخادمة فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع الأبعاد فيما عدا بعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) وفقاً للنوع، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (3) وفقاً للفئة العمرية: يتضح يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات القيادة الخادمة ككل، حيث احتلت الفئة العمرية من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة أعلى رتبة (متوسط الرتب = 253.23) يليها فئة من 55 سنة فأكثر (متوسط الرتب = 239.28)، يليها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة (متوسط الرتب = 216.17) وأخيراً فئة أقل من 35 سنة (متوسط الرتب = 166.53). أما على مستوى أبعاد متغير القيادة الخادمة فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً للفئة العمرية، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (4) وفقاً للمستوى التعليمي: يتضح يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات القيادة الخادمة ككل، حيث احتلت فئة الدبلوم أعلى رتبة (متوسط الرتب = 243.72) يليها فئة البكالوريوس (متوسط الرتب = 211.90)، يليها فئة الماجستير (متوسط الرتب = 131.48) وأخيراً فئة الدكتوراه (متوسط الرتب = 99.00). أما على مستوى أبعاد متغير القيادة الخادمة فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً للمستوى التعليمي، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (5) وفقاً للحالة الاجتماعية: يتضح لا يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات القيادة الخادمة ككل، وكذلك في كل بعد من أبعاده، وفقاً للحالة الاجتماعية، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (6) وفقاً لسنوات الخبرة: يتضح يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات القيادة الخادمة ككل، حيث احتلت الفئة من 25 سنة فأكثر أعلى رتبة (متوسط الرتب = 243.34) يليها فئة من 15 إلى أقل من 25 سنة (متوسط الرتب = 229.86) يليها فئة أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 214.67) وأخيراً فئة من 5 إلى أقل من 15 سنة (متوسط الرتب = 189.40). أما على مستوى أبعاد متغير القيادة الخادمة فقد وجدت اختلافات

معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

(2) اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراكات المستقضي منهم فيما يتعلق بمدى توافر الانتماء التنظيمي وكل بعد من أبعاده في واقع الشركة محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة).

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام كل من أسلوب مان ويتني، وكروسكال والاس اللامعلميين، ويمكن توضيح نتائج تلك الاختبارات فيما يلي:

جدول رقم (5): النتائج لإختبار الفرض الثاني

الانتماء التنظيمي	الانتماء المعياري	الانتماء الاستمراري	الانتماء العاطفي	إحصائية الاختبار	المتغير الديموجرافي
*23.51	*19.17	*26.59	*22.12	K.W. H	طبيعة العمل
0.000	0.002	0.000	0.000	P Value	
*3.593-	*3.411-	*2.597-	*3.322-	Z Value	النوع
0.000	0.001	0.009	0.001	P. Value	
*21.58	*18.79	*17.64	*18.97	K.W. H	الفئة العمرية
0.000	0.001	0.000	0.000	P. Value	
*35.56	*32.15	*37.42	*27.25	K.W. H	المستوى التعليمي
0.000	0.000	0.000	0.000	P. Value	
0.774	1.585	0.475	1.232	K.W. H	الحالة الاجتماعية
0.856	0.663	0.924	0.745	P. Value	
*21.84	*19.83	*20.91	*17.69	K.W. H	سنوات الخبرة
0.000	0.000	0.000	0.001	P. Value	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الاختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة جزئياً، حيث تبين النتائج ما يلي:

(1) وفقاً لطبيعة العمل: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الانتماء التنظيمي ككل، حيث احتل العمل الفني أعلى رتبة (متوسط الرتب = 266.73) يليه العمل الأكاديمي (متوسط الرتب = 255.03)، يليه العمل الإداري (متوسط الرتب = 219.54) يليه العمل المالي (متوسط الرتب = 195.07) يليه العمل الهندسي (متوسط الرتب = 186.71) وأخيراً فئة العمال (متوسط الرتب = 128.88). أما على مستوى أبعاد متغير الانتماء التنظيمي فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع أبعاده وفقاً لطبيعة العمل، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.



- (2) وفقاً للنوع: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات الانتماء التنظيمي ككل، حيث حقق الذكور رتبة أعلى (متوسط الرتب = 222.57) من الإناث (متوسط الرتب = 167.14). أما على مستوى أبعاد متغير الانتماء التنظيمي فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد وفقاً للنوع، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (3) وفقاً للفئة العمرية: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات الانتماء التنظيمي ككل، حيث احتلت الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر أعلى رتبة (متوسط الرتب = 249.87) يليها فئة من 45 إلى أقل من 55 سنة (متوسط الرتب = 230.00)، يليها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة (متوسط الرتب = 223.18) وأخيراً فئة أقل من 35 سنة (متوسط الرتب = 167.53). أما على مستوى أبعاد متغير الانتماء التنظيمي فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً للفئة العمرية، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (4) وفقاً للمستوى التعليمي: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات الانتماء التنظيمي ككل، حيث احتلت فئة الدبلوم أعلى رتبة (متوسط الرتب = 239.81) يليها فئة البكالوريوس (متوسط الرتب = 211.05)، يليها فئة الماجستير (متوسط الرتب = 118.43) وأخيراً فئة الدكتوراه (متوسط الرتب = 42.00). أما على مستوى أبعاد متغير الانتماء التنظيمي فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً للمستوى التعليمي، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (5) وفقاً للحالة الاجتماعية: يتضح أنه لا يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات الانتماء التنظيمي، وكذلك في كل بعد من أبعاده، وفقاً للحالة الاجتماعية، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (6) وفقاً لسنوات الخبرة: يتضح وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول متغير الانتماء التنظيمي ككل، حيث احتلت الفئة من 25 سنة فأكثر أعلى رتبة (متوسط الرتب = 247.12) يليها فئة من 15 إلى أقل من 25 سنة (متوسط الرتب = 235.91) يليها فئة أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 185.42) وأخيراً فئة من 5 إلى أقل من 15 سنة (متوسط الرتب = 184.82). أما على مستوى أبعاد متغير الانتماء التنظيمي

فقد وجدت اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول جميع تلك الأبعاد، وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

(3) اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين إدراكات المستقضي منهم فيما يتعلق بمدى توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية في واقع الشركة محل البحث وفقاً لاختلاف المتغيرات الديموجرافية (طبيعة العمل، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة). ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام كل من أسلوب مان ويتني، وكروسكال والاس اللامعلميين، ويمكن توضيح نتائج تلك الاختبارات فيما يلي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير	إحصائية الاختبار	طبيعة العمل	النوع	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية	سنوات الخبرة
السلوكيات المضادة للإنتاجية	K.W. H / Z value	4.502	0.240-	*16.759	*20.524	7.200	*17.87
	P. Value	0.480	0.810	0.001	0.000	0.066	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الاختبار صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة جزئياً، حيث تبين النتائج ما يلي: وفقاً لطبيعة العمل:

(1) يتضح أنه لا يوجد فرق معنوي في آراء عينة الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً لطبيعة العمل، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

(2) وفقاً للنوع: يتضح أنه لا يوجد فرق معنوي في آراء عينة الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً للنوع، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

(3) وفقاً للفئة العمرية: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينة الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً للفئة العمرية، حيث احتلت الفئة العمرية أقل من 35 سنة أعلى رتبة (متوسط الرتب = 249.62) يليها فئة من 55 سنة فأكثر (متوسط الرتب = 208.33)، يليها فئة من 35 إلى أقل من 45 سنة (متوسط الرتب = 205.97) وأخيراً فئة من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة (متوسط الرتب = 179.73)، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.



4) وفقاً للمستوى التعليمي: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً للمستوى التعليمي، حيث احتلت فئة الماجستير أعلى رتبة (متوسط الرتب = 292.66) يليها فئة الدبلوم (متوسط الرتب = 212.38)، يليها فئة الدكتوراه (متوسط الرتب = 210.50) وأخيراً فئة البكالوريوس (متوسط الرتب = 198.03)، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

5) وفقاً للحالة الاجتماعية: يتضح أنه لا يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً للحالة الاجتماعية، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

6) وفقاً لسنوات الخبرة: يتضح أنه يوجد فرق معنوي في آراء عينه الدراسة حول متغيرات السلوك المضاد للإنتاجية وفقاً لسنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة من 5 إلى أقل من 15 سنة أعلى رتبة (متوسط الرتب = 235.84) يليها فئة أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 221.17) يليها فئة من 25 سنة فأكثر (متوسط الرتب = 208.64) وأخيراً فئة من 15 إلى أقل من 25 سنة (متوسط الرتب = 179.33)، وذلك كما يتضح من قيمة P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

4) اختبار الفرض الرابع: والذي ينص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وكل بعد من أبعادها وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث. ولاختبار ذلك لفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقات المختبرة ومدى معنويتها، وتتضح نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية

السلوك المضاد للإنتاجية	متغير تابع		متغير مستقل
	معامل الارتباط	P. Value	
*0.332-	معامل الارتباط		المهارات المفاهيمية
	P. Value	0.000	
*0.191-	معامل الارتباط		التمكين
	P. Value	0.000	
*0.293-	معامل الارتباط		مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
	P. Value	0.000	
*0.136-	معامل الارتباط		الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
	P. Value	0.000	
*0.366-	معامل الارتباط		التصرف بأخلاق
	P. Value	0.000	
*0.174-	معامل الارتباط		المعالجة العاطفية
	P. Value	0.000	
*0.280-	معامل الارتباط		القيادة الخادمة ككل
	P. Value	0.000	

- تم استخدام الرمز (*) للتعبير عن الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، وذلك عند مستوى ثقة 95% فأكثر.
- ويتبين من الجدول رقم (7) السابق عدم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة، حيث أكدت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي على أنه يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين متغيرات القيادة الخادمة ككل ومتغيرات السلوك المضاد للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.282)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.04) أو أقل، وأوضح النتائج أيضاً أنه يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين كل ابعاد القيادة الخادمة وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.04) أو أقل. وفي هذا الصدد تبين قيم معاملات الارتباط أن الارتباط العكسي كان أقوى مع السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة بُعد التصرف بأخلاق (معامل الارتباط = -0.366) يليه بُعد المهارات المفاهيمية (معامل الارتباط = -0.332) يليه بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (معامل الارتباط = -0.293) يليه



بُعد التمكين (معامل الارتباط = -0.191) يليه بُعد المعالجة العاطفية (معامل الارتباط = -0.174) وأخيراً بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً أقل ارتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.136).

(5) اختبار الفرض الخامس: والذي ينص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الانتماء التنظيمي وكل بعد من أبعاده وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة محل البحث. ولاختبار ذلك لفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقات المختبرة ومدى معنويتها، وتتضح نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الانتماء التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية

السلوك المضاد للإنتاجية	متغير تابع	
	متغير مستقل	
*0.273-	معامل الارتباط	الانتماء العاطفي
	P. Value	
0.000		
*0.307-	معامل الارتباط	الانتماء الاستمراري
	P. Value	
0.000		
*0.330-	معامل الارتباط	الانتماء المعياري
	P. Value	
0.000		
*0.327-	معامل الارتباط	الانتماء التنظيمي ككل
	P. Value	
0.000		

• تم استخدام الرمز (*) للتعبير عن الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط، وذلك عند مستوى ثقة 95% فأكثر. ويتبين من الجدول رقم (8) السابق عدم صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة، حيث أكدت نتائج تحليل الارتباط الإحصائي على أنه يوجد علاقة إرتباط عكسي معنوي بين متغيرات الانتماء التنظيمي ككل ومتغير السلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.327)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.04) أو أقل، وقد أوضحت النتائج أيضاً أنه يوجد علاقة إرتباط عكسي معنوي بين جميع أبعاد الانتماء التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.04) أو أقل. وفي هذا الصدد تبين قيم معاملات الارتباط أن الارتباط العكسي كان أقوى مع السلوكيات المضادة للإنتاجية في

حالة بُعد الانتماء المعياري (معامل الارتباط = -0.330) يليه بُعد الانتماء الاستمراري (معامل الارتباط = -0.307) وأخيراً بُعد الانتماء العاطفي أقل ارتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.273).

وبمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار كل من الفرضين الرابع والخامس من فروض الدراسة يتضح أن كلا من متغيري القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي يرتبطان معنوياً بعلاقة عكسية مع السلوكيات المضادة للإنتاجية، وبمقارنة قيم معاملات الارتباط الخاصة بكل متغير منهما يتضح أن الانتماء التنظيمي يرتبط عكسياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة أقوى من القيادة الخادمة.

(6) اختبار الفرض السادس: والذي ينص على أنه لا تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة تأثيراً معنوياً في السلوك المضاد للإنتاجية في الشركة محل البحث.

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد، ويتضح من جدول رقم (9) التالي النتائج لتحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية:

جدول رقم (9): النتائج لتحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية

الترتيب	VIF	P. Value	قيمة "ت"	معامل الإنحدار الجزئي المعياري	معامل الإنحدار الجزئي	القيادة الخادمة
(3)	5.003	0.024	2.266-	*0.220-	0.206-	المهارات المفاهيمية
(4)	4.165	0.024	2.271-	*0.201-	0.220-	التمكن
--	7.070	0.149	1.445-	0.167-	0.160-	مساعدة المرؤوسين
(2)	3.738	0.000	3.579-	*0.300-	0.329-	الاهتمام بالمرؤوسين
(1)	5.686	0.000	5.188-	*0.537-	0.523-	التصرف بأخلاق
--	3.567	0.073	1.800-	0.148-	0.159-	المعالجة العاطفية
		0.000	21.098		4.396	α : ثابت الإنحدار
<p>معامل التحديد $R^2 = 0.214$ معامل التحديد المعدل = 0.203 قيمة $F = 18.909$ قيمة P. Value للنموذج = 0.000 مستوى الثقة (95%) نسبة الخطأ في النموذج = 78.6% المتغير التابع (Y): السلوكيات المضادة للإنتاجية.</p>						

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (9) ما يلي:



- (1) بلغت قيمة $F = 18.909$ بدلالة إحصائية $P. Value = 0.000$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المتعدد المعبر عن العلاقة بين متغيري الدراسة المختبرين، وبناءً عليه فإن القيادة الخادمة بأبعادهما مجتمعة وتؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- (2) يتضح أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا يعاني من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**، كما تدل قيم مقياس **VIF "Variance Inflation Factor"** الموضحة في الجدول السابق رقم (9)، حيث إن تلك القيم تقع تحت مستوى (10) والذي يعتبر حد البداية الدال على وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- (3) تشير قيم معاملات الانحدار لأبعاد متغير القيادة الخادمة إلى سلبية العلاقة بين كل بعد منها وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تحمل جميع تلك المعاملات الإشارة السالبة.
- (4) تشير قيم "ت" ومعاملات الانحدار الجزئي المعياري إلى التأثير المعنوي المباشر لأربعة فقط من أبعاد القيادة الخادمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق)، بينما لا يؤثر بُعدا (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية) في السلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك كما يتضح من قيم $P. Value$ لهذه المعاملات، عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- (5) يتضح أن متغير القيادة الخادمة بأبعاده مجتمعة يفسر 21.4% من التغير في تباين متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك كما يتبين من قيمة معامل التحديد R^2 ، كما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (78.6%) من التباين الناتج عن قياس أثر القيادة الخادمة بأبعادهما مجتمعة في السلوكيات المضادة للإنتاجية يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.
- (6) يمكن ترتيب أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لدرجة تأثيرها في السلوكيات المضادة للإنتاجية بناءً على قيم معاملات الانحدار الجزئي المعياري، حيث يحتل بُعد التصرف بأخلاق المرتبة الأولى في التأثير (معامل انحدار جزئي معياري = -0.537)، يليه بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (معامل انحدار جزئي معياري = -0.300)، يليه بُعد المهارات المفاهيمية (معامل انحدار جزئي معياري = -0.220)، وفي المرتبة الأخيرة في التأثير جاء بُعد التمكين (معامل انحدار جزئي معياري = -0.201).
- (7) اختبار الفرض السابع: والذي ينص على أنه لا يؤثر الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة تأثيراً معنوياً في السلوك المضاد للإنتاجية في الشركة محل البحث.

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد، ويتضح من الجدول رقم (10) التالي نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية:

الجدول رقم (10): النتائج لتحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين الانتماء التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية

الترتيب	VIF	P. Value	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي المعياري	معامل الانحدار الجزئي	الانتماء التنظيمي
--	2.845	0.701	0.385-	0.030-	0.036-	الانتماء العاطفي
--	4.451	0.422	0.803-	0.078-	0.087-	الانتماء الاستمراري
(1)	3.796	0.007	2.700-	*0.242-	0.264-	الانتماء المعياري
		0.000	17.118		5.098	α : ثابت الانحدار
<p>معامل التحديد $R^2 = 0.112$ معامل التحديد المعدل = 0.106 قيمة $F = 17.651$ قيمة P. Value للنموذج = 0.000 مستوى الثقة (95%) نسبة الخطأ في النموذج = 88.8% المتغير التابع (Y): السلوكيات المضادة للإنتاجية.</p>						

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (10) ما يلي:

- بلغت قيمة $F = 17.651$ بدلالة إحصائية $P. Value = 0.000$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المتعدد المعبر عن العلاقة بين متغيري الدراسة المختبرين، وبناءً عليه فإن الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- يتضح أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا يعاني من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة $Multicollinearity$ ، كما تدل قيم مقياس VIF "Inflation Factor" الموضحة في الجدول السابق رقم (10)، حيث إن تلك القيم تقع تحت مستوى (10) والذي يعتبر حد البداية الدال على وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تشير قيم معاملات الانحدار لأبعاد متغير الانتماء التنظيمي إلى سلبية العلاقة بين كل بعد منها وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تحمل جميع تلك المعاملات الإشارة السالبة.
- تشير قيم "ت" ومعاملات الانحدار الجزئي المعياري إلى التأثير المعنوي المباشر لبعدها الانتماء المعياري فقط من أبعاد الانتماء التنظيمي في السلوكيات المضادة للإنتاجية، بينما لا يؤثر



بعدا (الانتماء العاطفي، والانتماء الاستمراري) في السلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك كما يتضح من قيم P. Value لهذه المعاملات، عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل. (5) يتضح أن متغير الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة يفسر 11.2% من التغير في تباين متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك كما يتبين من قيمة معامل التحديد R^2 ، كما توضح نسبة الخطأ في النموذج أن نسبة (88.8%) من التباين الناتج عن قياس أثر الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة في السلوكيات المضادة للإنتاجية يرجع إلى عوامل أخرى عشوائية لم يرد ذكرها بالنموذج.

12- النتائج

يهدف هذا الجزء للتوصل إلى الربط بين كلاً من نتائج الدراسة وبين الفروض التي بنيت عليها وكذلك التوصل للنتائج العامة للدراسة

- 1- أن قيم معاملات الارتباط لمتغير المستقل القيادة الخادمة وابعاده جميعها قيماً ذات مستوى مقبول، حيث تتجاوز جميعها قيمة (0,3)، مما يؤكد على صدق بناء قائمة الاستقصاء
- 2- أن قيم معاملات الارتباط للمتغير المستقل الانتماء التنظيمي وابعاده جميعها قيماً ذات مستوى مقبول، حيث تتجاوز جميعها قيمة (0,3)، مما يؤكد على صدق بناء قائمة الاستقصاء
- 3- أن قيم معاملات الارتباط للمتغير التابع السلوكيات المضادة للإنتاجية وابعاده جميعها قيماً ذات مستوى مقبول، حيث تتجاوز جميعها قيمة (0,3)، مما يؤكد على صدق بناء قائمة الاستقصاء
- 4- تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة مرتفعة من الثبات نتيجة تجاوز قيمة معامل ألفا لكل المتغيرات وابعادها قيمة (0,6).
- 5- من بيانات التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن درجة توفر متغير القيادة الخادمة وأبعادها كانت متوسطة، في حين أن متغير الانتماء التنظيمي فقد كانت درجة توفره كبيرة، وأما متغير السلوكيات المضادة للإنتاج فقد كانت درجة توفره متوسطة، حيث تم الاعتماد على حساب فترات مقياس ليكرت السباعي باستخدام المتوسط الحسابي للمعبارات والأبعاد والمتغيرات
- 6- عدم وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد طبيعة العمل. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 7- وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد النوع. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 8- وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد للفئة العمرية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.

- 9- وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للمستوى التعليمي. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 10- عدم وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للحالة الاجتماعية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 11- وجود فروق معنوية حول متغير القيادة الخادمة في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها لسنوات الخبرة وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 12- وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها لطبيعة العمل. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 13- وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للنوع. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 14- وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للفئة العمرية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 15- وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للمستوى التعليمي. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 16- عدم وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للحالة الاجتماعية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 17- وجود فروق معنوية حول متغير الانتماء التنظيمي في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها لسنوات الخبرة وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 18- عدم وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها لطبيعة العمل. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 19- عدم وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعدها للنوع. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.



- 20- وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد للفئة العمرية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 21- وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد للمستوى التعليمي. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 22- عدم وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد للحالة الاجتماعية. وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 23- وجود فروق معنوية حول متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية في آراء عينة الدراسة وفقاً لبعد لسنوات الخبرة وذلك يتضح من قيم P. Value الخاصة بها عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل.
- 24- يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين متغيرات القيادة الخادمة ككل ومتغيرات السلوك المضاد للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.282)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.04) أو أقل
- 25- يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين جميع ابعاد القيادة الخادمة وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.04) أو أقل. وفي هذا الصدد تبين قيم معاملات الارتباط أن الارتباط العكسي كان أقوى مع السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة بُعد التصرف بأخلاق (معامل الارتباط = -0.366) يليه بُعد المهارات المفاهيمية (معامل الارتباط = -0.332) يليه بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (معامل الارتباط = -0.293) يليه بُعد التمكين (معامل الارتباط = -0.191) يليه بُعد المعالجة العاطفية (معامل الارتباط = -0.174) وأخيراً بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً أقل ارتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.136).
- 26- يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين متغيرات الانتماء التنظيمي ككل ومتغير السلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.327)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.04) أو أقل.
- 27- يوجد علاقة ارتباط عكسي معنوي بين جميع ابعاد الانتماء التنظيمي وبين السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي جميعها علاقات ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.04) أو أقل. وفي

هذا الصدد تبين قيم معاملات الارتباط أن الارتباط العكسي كان أقوى مع السلوكيات المضادة للإنتاجية في حالة بُعد الانتماء المعياري (معامل الارتباط = -0.330) يليه بُعد الانتماء الاستمراري (معامل الارتباط = -0.307) وأخيراً بُعد الانتماء العاطفي أقل ارتباطاً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل الارتباط = -0.273).

28- إن القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة $F = 18.909$ بدلالة إحصائية $P. Value = 0.000$ ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار المتعدد المعبر عن العلاقة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم، مجلة أنسته للبحوث والدراسات، العدد 14، ص 103-113، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2016



الواضح، حامد محمود، أثر موضوعية تقييم الاداء على الانتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصه في اقليم الوسط، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2013.

التمام، عبد الله بن علي بن سالم، 2016، واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربويه – مصر، المجلد 24، العدد 1، يناير، ص. ص. 255 – 309

الهام نايف الراجحي، 2021، القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 377 – 396، كلية التربية – قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى – المملكة العربية السعودية.

جرار غازي، أ، 2010، المواطنة العالمية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. حمتو، نبيل يعقوب سمارة، 2009، قيم الإنتماء والولاء المتضمنة في منهاج التربية الوطنية للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، كلية التربية، فلسطين.

رشاد حماد على، محمد عاطف محمد "مشارك"، 2020، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة.

سلامه، رشا ابو سيف النصر، 2020، دور دور التمكين النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد، 2016، القيادة الخادمة لمديري المدارس، والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 40، العدد 2، ص. ص. 65 – 166.

عطا الله، عبير عثمان عبد العزيز، 2015، دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتي: دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، يوليو 2015، ص. ص. 199 – 227.

على صالح الشايع، عواطف بطاح المطيرى، 2019، الذكاء العاطفى وعلاقتة بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 2، ص 97 – 116 كلية التربية، جامعة القصيم.

مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد الرابع عشر، جوان 2016

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akram, M., Haq, A. U., & Kiran, S., 2016, **Comparing Servant Leadership And Organizational Commitment Of Higher Secondary School Principals In Punjab, Pakistan**, Science International, 28 (2) : 1353 – 1358
- Allen and Mayer, 1990, **the Measurment and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**, Jornal of Occupational Psychology, 63 pp. 1-18.
- Anderson, K. P., 2005, **a correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a religious educational Organization**, Ph.D. dissertation, University of Phoenix.
- Andre, D. L., 2015, **Servant Leadership and Human Capital Management, Case Study in Citibank**, Indonesia, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. (169), PP 303.
- Bambale, A., Shamsudin, F & Chandrakantan, A., 2012, **Servant Leadership as Employee Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector**, Journal of Marketing and Management, Vol. (3), No. (1), PP 1-21.
- Chinomona, R., 2013, **the Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leaderand Commitment to the Organization**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (4), No. (14), PP 405-414.
- Dennis, R.S. & Bocarnea M., 2005, **Development of the servant leadership assessment instrument**, *The Leadership & Organisation Development Journal*, 26, (8), 600-615.
- DePree, M., 2002, **Servant leadership: three things necessary**, in Spears, L.C. (Ed.), *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*, Wiley, New York, NY, pp. 89-97.
- Francesca Simeoni, Federico Brunetti, Giorgio Mion, Rossella Baratta, 2019, **ambidextrous organizations for sustainable development: The case of fair trade systems**. *Journal of Business Research*, <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.11.020>
- Goh, S.-K., & Zhen Jie, L. B., 2014, **The influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment**, *The Mediating Role of Trust in Leaders*. *International Journal of Business and Management*, 9(1): 17 – 25.
- Jang, J., & Kandampully, J., 2017, **Reducing Employee Turnover Intention through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment**. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18 (1): 1-17
- Lapointe, É., & Vandenberghe C., 2015, **Examination of the Relationships Between Servant Leadership Organizational Commitment**, and Voice and Antisocial Behaviors, *Journal of Business Ethics*: 1-17 .
- Lee, S. Y., Lee, M. H., Kim, H. K., Park, O. L., & Sung, B. J., 2015, **Effects of Head Nurses' Servant Leadership on Organizational Commitment among Clinical Nurses: Focused on the Mediating Effect of Empowerment**, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(5): 552-560



- Marchiori, D. M., and Henkin, A. B., 2004 **Organizational Commitment of A health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions Medical Teacher**, 26, (4), pp. 12-23.
- Martinez, S.M. and Dorfman, P.W., 1998, **the impact of trust on leader member exchange relationships**, International Studies of Management and Organization, Vol. 28 No. 2, p 97.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L., 2014, **Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China**, Public Administration, 92 (3): 727-743.
- Muthia, A., & Krishnan, V. R., 2015, **Servant Leadership and Commitment, Role of Transformational Leadership**, International Journal on Leadership, 3 (1): 9-20.
- Nathan Eva, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk van Dierendonck, Robert C. Liden, 2018, **Servant Leadership: A systematic review and call for future research**, The Leadership Quarterly, 30(1), P. 111-132
- Nguyen, T. T. T., 2016, **The Impact of Servant Leadership and Work Environment On Organizational Commitment of Employees in Public Agencies in Ho Chi Minh City**, Programme For M.A In Public Administration, University Of Tampere.
- Nobari , E., Mohamadkhani, K.& Davoudi, A., 2014, **The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Employees at Valiasr Academic Complex**, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Int., J. Manag, Bus. Res., 4 (4), 247-254.
- Piong, C. K., 2016, **Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry**, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Ramli, A., & Desa, N. M., 2014, **The relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment**, The Malaysian Perspectives, International Journal of Management and Sustainability, 3(2): 312- 324.
- Russell, R.F. and Stone, A.G., 2002, **a review of servant leadership attributes, developing a practical model**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 No. 3, pp. 145- 57.
- Schulkers, J. L., 2017, **Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations**, Unpublished Doctoral Disseration, Walden University.
- Ajobiewe, S. S., 2017, **The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment**, Unpublished Doctoral Disseration, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, USA.
- Serrat, O., 2009, **Exercising Servant Leadrship. Knowledge solutions**, 63, Asian Development Bank.
- Shaoping Qiu, Larry M. Dooley, Lei Xie, 2019, **how servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis**, Tourism Management, 78, P. 104051
- Spears, L., 2010, **Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders**. The Journal of Virtues & Leadership, 1(1), pp.25-30.

- Straiter, K. L., 2005, **The Effects of Supervisor is Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol13, N1, pp. 86–101.
- Untan, L., Bin Kasim, A. L., Sin, I., & Raman, A, 2016, **The Impact of Headmaster's Servant Leadership Practices towards Teachers' Commitment in Betong**, District of Sarawak, Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 4(1) : 80- 86 .