

العلاقة بين القيادة الخادمة والإنسحاب الوظيفي من العمل دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا

د. حسام قرني*

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة القيادة الخادمة ب الإنسحاب الوظيفي من العمل، حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في الديوان العام لمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين الإداريين بالهيئة، يمثلون مدراء ورؤساء الأقسام ومشرفين والعمال الإداريين، وتم توزيع ١٥٠ استمارة إستبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منهم ١١٩ فقط من المجموع الكلي، وتم إستبعاد ١١ لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد المفردات الصالحة للتحليل الإحصائي هو ١٠٨ مفردة، وذلك بنسبة ٧٢% من أصل العينة. وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS، والإحصاء الوصفي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، أمكن تقييم مستويات أبعاد القيادة الخادمة لدى مفردات العينة، وتحديد مستوى علاقتها ب الإنسحاب الوظيفي من العمل، لدى العاملين الإداريين في الديوان العام لمحافظة المنيا، بمصر. وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد القيادة الخادمة كان إيجابياً، كما أن تقييم العينة لأبعاد الإنسحاب الوظيفي من العمل كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومفردة، وأبعاد الإنسحاب الوظيفي من العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهوما يتفق مع عدد من الدراسات الإستطلاعية والنماذج الإستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

كلمات مفتاحية:

القيادة الخادمة - التلاحم العاطفي - الإيثار - تمكين العاملين - الإنسحاب الوظيفي

Abstract:

* أستاذ مشارك، إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

This study aimed to clarify the relationship of servant leadership with job withdrawal from work. The study community consisted of all the administrative employees in the head Office of the Minya Governorate in Egypt. A random sample was taken from the total number of the study community, (managers, heads of departments, supervisors, and administrative employees), A 150 questionnaires were distributed. The valid questionnaires were 108, with a percentage of 72%.

The study revealed that the evaluation of the servant leadership dimensions was positive, the evaluation of the job withdrawal dimensions was also positive, and there was a significant relationship between the dimensions of servant leadership and the dimensions of job withdrawal at the level of significance. $\alpha \leq 0.05$, which is consistent with several survey studies and inferential models adopted by the researcher in the study.

Key Words: Servant leadership - Emotional cohesion - Altruism - Employee empowerment - Job withdrawal

1 - مقدمة:

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، والتي تقوم بدور هام نحو توجيه جهود الأفراد، بغرض تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين، وذلك لما له من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية للتطوير الإداري في المنظمات، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عملها. **Korany (2020)**

ويدون وجود القيادات الواعية والمسئولة، سيتعذر علي هذه المنظمات ممارسة نشاطها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نمط خاص من القيادة يسعى إلى رفع مستوى المنظمة، ألا وهونمط القيادة الخادمة، **Dod & Lumpkin (2018)**

ويعبر نمط القيادة الخادمة عن نمط من القيادة لا يسعى للسيطرة علي الموظفين، بل يسعى لإخراج جميع إمكانياتهم وقدراتهم، وتمكينهم من أن يعملوا جنباً إلى جنب مع شركائهم في العمل، ومساعدة الموظفين على النمو والتفرد والإبداع، وزيادة مخزونهم من المعرفة والأسئلة والأفكار، وهم في ذلك بحاجة إلى التحرر من قيود أنماط القيادة التقليدية ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عطية، ٢٠١٩)، وقد يؤدي عدم وجود القيادة الخادمة في المؤسسة، إلى انفصال الموظف عن مؤسسته جسدياً أو على الأقل نفسياً - وهو ما يُعرف بـ "الإسحاب الوظيفي" - مما

يترتب عليه انخفاض إنتاجية المؤسسة، بالإضافة إلى انخفاض كفاءة أداء الموظف، وعدم قدرته على التعامل مع فريق العمل داخل المؤسسة Shapira & Even (2011)، وهما سنحاول توضيحه من خلال الورقة البحثية الحالية، التي تبحث في العلاقة بين القيادة الخادمة، والإسحاب الوظيفي.

٢ - مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

- الديوان : يُقصد بالديوان في هذه الدراسة، الديوان العام لمحافظة المنيا - الكائن بمدينة المنيا، ش/ كورنيش النيل - جمهورية مصر العربية.
- القيادة الخادمة : هي نمط قيادي يدعو إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة، بطرح نفسه نمطاً قيادياً فعالاً ونظرية معاصرة حديثة في القيادة المنظمة.
- التلاحم العاطفي : نظام من العلاقات بين الأفراد داخل المجموعات ينشأ على أساس التعاطف، ويرتبط مباشرة بمستوى تطور العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسات .
- الإلتزام بتنمية الأفراد: وهوما يعبر عن قناعة القائد الخدمي بضرورة تطوير مهارات وأداء التابعين في المنظمة.
- تمكين العاملين : هواستراتيجية إدارية تهدف إلى تزويد العاملين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات وثقة في مكان العمل .
- الإيثار: هوتقديم مصلحة الغير على النفس ، والمُراد به هنا أن يقدم القائد الخادم مصلحة المؤسسة والعاملين على مصلحته الشخصية.
- الإسحاب الجسدي من العمل: الأساليب التي يُعبر من خلالها الموظف عن عدم رضائه عن بيئة العمل في المنظمة والتي ينتج عنها هروب جسدي من بيئة العمل، كالتأخير عن الحضور، أو الغياب، أو التنصل من الاجتماعات، وقد تصل في النهاية إلى ترك العمل.
- الإسحاب النفسي من العمل: الأساليب النفسية التي يُعبر من خلالها الموظف عن عدم رضائه عن بيئة العمل في المنظمة، نتيجة مروره بسلسلة من ضغوط العمل والضغوط النفسية لا يستطيع التغلب عليها أو التوافق معها، لتؤدي به في النهاية إلى الإفتصال النفسي عن المنظمة، وعدم إحساسه بالإرتباط بها، أو تبعيته لها.

٣ - أهمية الدراسة :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية :
- تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرين إداريين رئيسيين في أي منظمة، وذلك من خلال البحث في أبعاد لم يتم التطرق إليها مجتمعة مع بعضها من قبل -على حد علم ومعرفة الباحث - ألا وهما : القيادة الخادمة بأبعادها : التلاحم العاطفي، الإلتزام بتنمية الأفراد، تمكين العاملين، الإيثار، و الإسحاب الوظيفي من العمل ببعديه :

الإسحاب الجسدي، والإسحاب النفسي، والتي حظيت جميعها باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة.

– المساهمة في رفد المكتبة العربية بدراسة بحثية تسلط الضوء على متغيرات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، وتساير التطور الإداري المنشود خلال الفترة الحالية التي تتميز بالتطور التكنولوجي السريع الذي تنعكس آثاره على الموارد البشرية العاملة بمختلف المنظمات.

– إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في تطوير الممارسات القيادية بالمنظمات بشكل عام، وبالديوان العام لمحافظة المنيا محل الدراسة بشكل خاص، خصوصاً فيما يتعلق بأساليب وإجراءات التعامل مع العاملين.

– تسليط الضوء على آليات تعامل القيادات بالديوان العام لمحافظة المنيا مع ظاهرة الإسحاب الوظيفي من العمل، وتحديد مكامن قوتها وضعفها في هذا المجال.

٤ – أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي وهو: تحديد علاقة القيادة الخادمة ب الإسحاب الوظيفي من العمل.

ولتحقيق هذا الهدف، فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية، تمثلت فيما يلي :

– تحديد مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعدها، لدى القادة العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا.

– تحديد مستوى الإسحاب الوظيفي بأبعاده، لدى العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا.

– الوقوف على علاقة القيادة الخادمة ب الإسحاب الوظيفي لدى العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا.

– الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

– الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لإعادة النظر في تطوير الممارسات القيادية لدى القادة القائمين على إدارة الديوان العام لمحافظة المنيا محل الدراسة.

٥ – منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبيان واقع علاقة القيادة الخادمة، بالإسحاب الوظيفي من العمل، لدى العاملين بـ “الديوان العام لمحافظة المنيا” في مصر كدراسة حالة ميدانية، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه من بيانات لبيان مدلول النتائج الإحصائية.

٦ – مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين بالديوان العام لمحافظة

المنيا في جمهورية مصر العربية، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي وهم جميع العاملين الإداريين، يمثلون مدرء إدارات، ورؤساء أقسام، وموظفين، وتم توزيع ١٥٠ استمارة استقصاء عليهم، وصل للباحث فعليا منهم ١١٩ فقط من المجموع الكلي، وتم إستبعاد ١١ لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة ١٠٨ مفردة الصالحة للتحليل الإحصائي ، وذلك بنسبة ٧٢% من أصل العينة، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين (مدرء-رؤساء أقسام-مشرفين وبعض العمال الإداريين) في الديوان العام لمحافظة المنيا، وذلك لدعم نتائج الدراسة الميدانية والخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة.

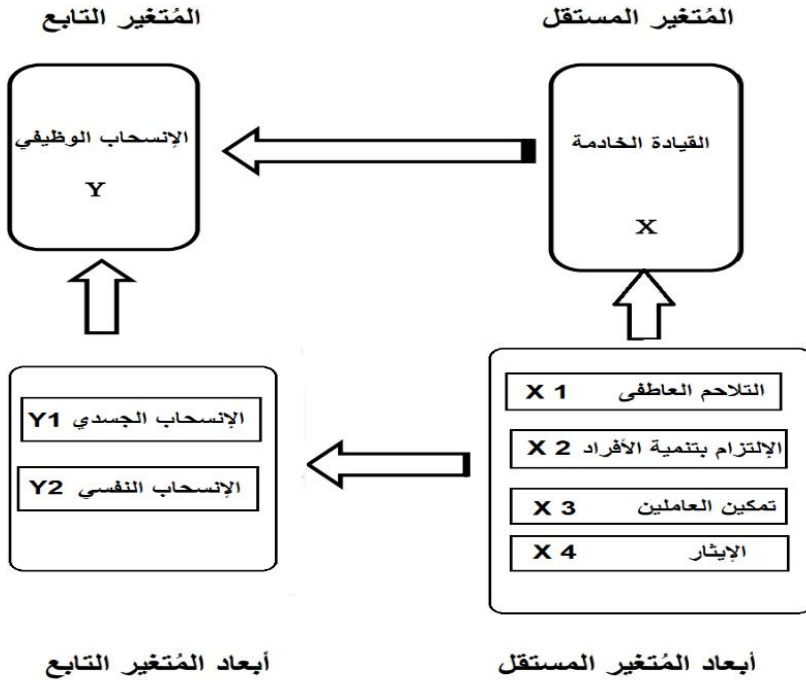
٧ - نموذج الدراسة:

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: القيادة الخادمة بأبعادها : التلاحم العاطفي، الإلتزام بتنمية الأفراد، تمكين العاملين، الإيثار.

المتغير التابع: الإنسحاب الوظيفي من العمل ببعديه : الإنسحاب الجسدي، والإنسحاب النفسي.

نموذج إثبات الفرضية الرئيسية



٨ - فرضيات الدراسة:**٨,١ - فرضية علاقة الارتباط**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة و الإلتزام الوظيفي من العمل، لدى العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين " التلاحم العاطفي "، والإلتزام الوظيفي من العمل.

ب - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين "الإلتزام بتنمية الأفراد"، والإلتزام الوظيفي من العمل

ج - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين "تمكين العاملين"، والإلتزام الوظيفي من العمل.

د - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين "الإيثار" ، والإلتزام الوظيفي من العمل.

٨,٢ - فرضية التأثير

يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الخادمة على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية

أ - يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد " التلاحم العاطفي" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

ب - يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد " الإلتزام بتنمية الأفراد" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

ج - يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "التمكين الإداري" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

د - يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "الإيثار" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

٩ - الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الحالية : القيادة الخادمة، والإلتزام الوظيفي- سواء الجسدي أو النفسي، ويذكر الباحث منها ما يلي:

٩,١ - الدراسات العربية :

دراسة حيدر (٢٠٢١) بعنوان : القيادة الخادمة ورضا الزبون في ظل أزمة جائحة

COVID 19

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير عينة من المديرين في المنظمات العامة لمستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة من وجهة نظرهم، وعلاقتها بمؤشر رضا الزبائن في ظل جائحة (Covid ١٩)، من خلال قياس مستوى القيادة الخادمة، وقد تم

توزيع الاستبانة على (٩٢) مستجيب من المديرين في المنظمات العامة تم اختيارهم عشوائياً، وقد أظهرت النتائج أن درجة تقدير عينة البحث لمستوى تطبيقهم للقيادة الخادمة كانت متوسطة، وأن مستوى رضا الزبائن كان دون المتوسط، وإن نمط القيادة الخادمة كان له تأثير كبير على مؤشر رضا الزبون، وأنه توجد فروق بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخادمة تعزى إلى متغير (النوع) بينما لا توجد فروق دالة في مستوى رضا الزبائن بين الإناث والذكور، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن اولويات أجندة الأعمال العامة التركيز على متطلبات التوعية باهمية التزام مدراء المنظمات العامة بخصائص القيادة الخادمة .

دراسة عطية (٢٠١٩) بعنوان: " أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الاسكندرية - جمهورية مصر العربية هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب، كما هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للتوحد التنظيمي، ومدى مساهمته في فهم أفضل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الإنسحاب، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط التفاعلي لثقة العاملين في المنظمة في التأثير على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين التوحد التنظيمي.

وباستخدام أسلوب الانحدار الوسيط، والانحدار الوسيط التفاعلي على عينة مكونة من ٣٩٧ من العاملين بشركات النسيج والملابس الجاهزة بمدينة الاسكندرية، أشارت النتائج إلى قبول فروض الدراسة. فقد أوضحت هذه النتائج توافر الأثر الإجمالي السلبي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب، كما أوضحت أيضاً أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في سلوكيات الإنسحاب من خلال التوحد التنظيمي، حيث يتوسط التوحد التنظيمي جزئياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الإنسحاب. وأشارت النتائج أيضاً أن الأثر الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك على التوحد التنظيمي سوف يكون مشروطاً بمدى توافر ثقة العاملين في المنظمة.

دراسة : سويسى، ومحجر (٢٠١٨) بعنوان : "واقع الإنسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستوى الإنسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وكذا محاولة التعرف على مستوى أبعاد هذه الظاهرة التنظيمية، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين والفروق بين مختلف الفئات العمرية في مستويات الإنسحاب الجسدي من العمل، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث وزعا على عينة قوامها (٢٥٦) موظفا وموظفة من موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، بواقع (١٣٤) ذكرا و(١٢٢) أنثى اختيروا بطريقة عشوائية، وقد تم معالجة المقاييس

بالطرق الإحصائية باستخدام برنامج spss21، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الإنسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، وأن الصنف الأكثر شيوعاً من بين أصناف الإنسحاب الجسدي هو تخصيص لقاءات العمل. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستويات الإنسحاب الجسدي من العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية في مستويات الإنسحاب الجسدي من العمل.

دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٤٠٠) فرداً من الموظفين في الجامعات الأربعة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، ووجود مستوى من الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثالثة لدى العاملين بالجامعات. الفلسطينية في قطاع غزة.

٩،٢ - الدراسات الأجنبية :

دراسة (Karatepe, Ozturk & Kim (2019) ، بعنوان:

"Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes"

هدفت الدراسة إلى البحث في استخدام الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لتأثير القيادة الخادمة على ثلاث متغيرات هي: التأخر في العمل والأداء الإبداعي وأداء الخدمة، وقد تم استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من موظفي البنك (١٤١ موظف) من العاملين في مكاتب الإستقبال في ثلاث فترات عمل في أسبوع واحد، ومديريهم (٤٢ مدير) في سانت بطرسبرغ في روسيا، وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية هي نتيجة فورية للقيادة الخادمة، وتؤدي إلى انخفاض التأخر في العمل وارتفاع النتائج ككشف الإبداع ومستوى أداء الخدمة كما كشفت النتائج عن أن القيادة الخادمة تخفف من التأخر في العمل وتعزز كل من الإبداع وأداء الخدمة من خلال الثقة التنظيمية.

دراسة (Kurnaz (2018) ، بعنوان :

"A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات الحكومية، ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة،

تم استخدام ٢٣٠ استبيانا قابلة للإستخدام من العاملين في مستشفى يعمل في منطقة أكراري في تركيا، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في إطار هذه الدراسة من خلال حزمة البرنامج الإحصائي SPSS على النتائج، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية والمكونات الفرعية للقيادة الخادمة مثل التمكين والتواضع والقيادة المسؤولة والغفران لها آثار إيجابية على مستوى الثقة التنظيمية للعمال بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي على المكونات الفرعية للثقة التنظيمية مثل الثقة بالمدير، والثقة بالزملاء والثقة في المنظمة.

دراسة Schulkers, (2017) بعنوان :

"Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations"

تناولت هذه الدراسة، العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والإلتزام العاطفي لديهم، وتم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من (١٠٧) من الموظفين في إحدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير، وأظهرت النتائج أن بعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع، والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الإلتزام العاطفي بينما كان بعدي (المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية) هما الأقل أهمية، ولهما علاقة سالبة مع الإلتزام العاطفي.

دراسة Chinmona (2013) ، بعنوان :

"The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، وعلى الإلتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الإلتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظفاً، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي نودلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم، وارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

٩,٣ - التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل في اتجاهها لقياس علاقة متغير ما على الظاهرة المدروسة، وبمعنى آخر: قياس علاقة متغير مستقل مع آخر تابع، وهي في ذلك تشترك مع دراسة حيدر (٢٠٢١)، ودراسة عطية (٢٠١٩)، ودراسة سويسبي، ومحجر (٢٠١٨) ، وأيضاً من ناحية قياس العلاقة بين القيادة الخادمة وعدد من المتغيرات الأخرى المتمثلة في الثقة والإلتزام التنظيمي،

وأيضاً مع دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) من ناحية التطرق لبعض الأبعاد متمثلة في :
التمكين النفسي، الإدماج في العمل، تضييع وقت لقاءات العمل.

كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسة (Karatepe, Ozturk & Kim, 2019) ودراسة (Chinmona ودراسة (Kurnaz, 2018) ودراسة (Schulkers, 2017)، ودراسة (2013)، في اتجاهها لقياس القيادة الخادمة عبر عدة أبعاد مغايرة مثل: التأخر عن الحضور للعمل، ومستوى الإبداع، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو رصد علاقة : القيادة الخادمة بأبعادها : التلاحم العاطفي، الالتزام بتنمية الأفراد، تمكين العاملين، الإيثار ، مع الإنسحاب الوظيفي من العمل ببعديه : الإنسحاب الجسدي، والإنسحاب النفسي، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين متغيرات فرعية لم يتم التطرق إليها - مجتمعة مع بعضها - في كثير من البحوث والدراسات السابقة كما قدمتها الدراسات السابقة الحالية.

١٠ - مشكلة الدراسة:

على المنظمات أن تدرك أهمية نمط القيادة الخادمة، وأن تسعى دائماً ليكون النمط القيادي السائد فيها، وذلك بسبب ما له من صلة وثيقة بينه وبين الإنسحاب الوظيفي من العمل ، وأيضاً لما له من أثر في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، وارتفاع جودة الأداء، وبالتالي زيادة الإنتاجية. (Korany 2020)
من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحث، أمكن له أن يحدد إشكالية الدراسة والتي تمثلت في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها : التلاحم العاطفي، الالتزام بتنمية الأفراد، تمكين العاملين، الإيثار ، وبين الإنسحاب الوظيفي من العمل ببعديه : الإنسحاب الجسدي، والإنسحاب النفسي، عند العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا، في جمهورية مصر العربية؟

١١ - الإطار النظري

١١,١ - القيادة الخادمة : المفهوم ، والأبعاد

مفهوم القيادة الخادمة :

وفقاً لروبرت جرينليف صاحب نظرية القيادة الخادمة (١٩٧٠) في مقال بعنوان "القائد كخادم" ، فهو يرى أن القيادة الخادمة تعد إحدى نظريات القيادة الحديثة التي تؤكد على أن القادة الأكثر فاعلية ، هم الأكثر ميلاً لخدمة منظماتهم وتابعيهم. ويحصل القادة على نتائج ممارساتهم لهذا النمط القيادي من خلال الاهتمام الكامل باحتياجات أتباعهم في مختلف المستويات التنظيمية وذلك على عكس العديد من الأساليب التقليدية في القيادة، التي بينت كيفية تأثير القادة على الآخرين من خلال استخدام وسائل التحفيز

المختلفة، وتركز القيادة الخادمة على التعاون والثقة والتعاطف والأخلاق. كما يجب أن يكون القائد خادماً، أي ينطلق ادأوه من وجود الرغبة لديه في خدمة الآخرين بشكل أفضل، وليس الحصول على المزيد من القوة. ويصبح الهدف الأسمى للقائد الخادم هنا هو تحقيق رفاهية المنظمة، وخدمة العاملين فيها، وذلك بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة
(Dierendonck, D. V. (2011).

وقد عرف (Akbari & Ghaemi, J. (2014) ، القيادة الخادمة بأنها "الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمنون تلبية احتياجات الآخرين، كما يدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع".
كما عرفها (Doraiswamy, I. R. 2012) ، على أنها: "الممارسة القيادية التي تضع مصلحة الموظف أولاً، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين".

ويعرف الباحث القيادة الخادمة على أنها: "النمط القيادي الذي يهتم بخدمة وتنمية الأفراد في المؤسسات وتشجيعهم على المبادرة والابداع، من خلال تبني القائد لفلسفة خدمة أتباعه من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء"
أبعاد القيادة الخادمة

هناك عدة نماذج للقيادة الخادمة توضح من خلالها الأبعاد الأساسية لها، ومنها نموذج (Barbuto, J., & Hayden, R. (2011) الذي حدد أبعاد القيادة الخادمة في (العمل الجماعي، والقُدوة، والتأكيد، والألفة)، ونموذج (Russell & Stone (2002) الذين حددا أبعاد القيادة الخادمة في (التلاحم، والمرونة، والرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، والنمذجة، والريادة، وتقدير الآخرين، والتمكين)، ونموذج (Spears (٢٠٠٤) الذي حدد أبعاد القيادة الخادمة في (الاستماع، والتعاطف، التلاحم، والوعي، والإقناع، والتصور، والتبصر، والإشراف أو الرعاية، والإلتزام بتنمية الأفراد، وبناء المجتمع)، ونموذج (Jones 2011) الذي حدد أبعاد القيادة الخادمة في (الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة)، ونموذج (Kurnaz, G. (2018) الذي اعتمد على عدد آخر من الأبعاد وهي (الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية)، وأخيراً نموذج (Wheeler & Barbuto (2006) الذي حدد أبعاداً للقيادة الخادمة وهي: (الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية).

ومن خلال دراسة النماذج والأبعاد السابقة، إختار الباحث الأبعاد التالية لتكون الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) في هذه الدراسة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

- التلاحم العاطفي وهوعكس قدرة القائد على إحتواء المرؤوسين فكريا وعاطفيا من خلال اهتمامه بطباع مرؤوسيه وتقاليدهم التنظيمية Berjaoui & Akkary. (2019)

- الإلتزام بتنمية الأفراد: وهوعكس إحساس داخلي لدى القائد بمسئوليته عن رفع مسوى الأتباع. Colquitt & Gellatly (2015)
- تمكين العاملين : وهواحد الممارسات القيادية المهمة في المؤسسات، والتي يتم من خلالها نقل جزء من السلطات والمسؤوليات لفئة من العاملين لاتخاذ القرارات Allen & Bell (2016).

- الإيثار: وهوعكس رغبة القائد بتقديم مصلحة المنظمة والعاملين كقائد خادم بها على مصلحته الشخصية. (حجازي، ٢٠٢١)،
١١،٢ - الإنسحاب الوظيفي: المفهوم ، والأنواع

مفهوم الإنسحاب الوظيفي :

يُعرف الإنسحاب الوظيفي على أنه : " مجموعة من السلوكيات المؤدية الى عدم رضا الأفراد عن العمل الى الدرجة التي تؤدي بهم الى التجنب والابتعاد عن موقف العمل" (عطية، ٢٠١٩)

ويعرف الباحث الإنسحاب الوظيفي بأنه: " السلوكيات السلبية التي تصدر عن الفرد أثناء العمل، نتيجة وجود مسافة نفسية وجسدية بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها" ويؤثر الإنسحاب الوظيفي على إلتزام الموظف داخل المؤسسة، فتصبح أهداف الموظف غير مطابقة لأهداف المؤسسة، ولا يرى فائدة من أن يبذل جهداً لتحقيق أهداف المؤسسة، بل قد يصل الأمر إلى أنه لا يهتم أن يكون عضواً بالمؤسسة. (شيخ السوق، ٢٠١٤،

ولا تحدث ظاهرة الإنسحاب الوظيفي دفعة واحدة، ولكنها تبدأ بصورة تدريجية، إذ يمر الفرد بسلسلة من ضغوط العمل والضغوط النفسية، التي قد لا يستطيع التغلب عليها، لتؤدي به في النهاية إلى الخروج والإفصال النفسي والجسدي عن الكيان الذي ينتمي إليه . (جودة، ٢٠١٣)

أنواع الإنسحاب الوظيفي من العمل، ومظاهره:

- الإنسحاب الجسدي : يعرف الإنسحاب الجسدي من العمل على أنه "مختلف العمليات التي ينتج عنها هروب (انسحاب) جسدي من بيئة العمل (سواء كان انسحاباً قصير المدى أو طويل المدى)" ويأتي الإنسحاب الجسدي على عدة أشكال أهمها التأخر عن العمل، تضييع لقاءات العمل، التمديد العمدي لفترات الراحة، التغيب عن العمل، نية ترك العمل" (محجر، ودحمان، ٢٠١٨).

- الإنسحاب النفسي : يعرف الإنسحاب النفسي إصطلاحاً بأنه "مجموعة سلوكيات الموظف المرتبطة بالهروب من الإيجابيات والمسؤوليات المترتبة على

الوظيفة، والتي تأتي كنتيجة للمسافة التي تتزايد بين الموظف والمنظمة التي يعمل لديها، بما يشمل علاقتها مع المدراء أو الزملاء". (مرسي، ٢٠١٤) .

وينطوي الإنسحاب الجسدي من العمل على عدد من السلوكيات والنوايا التي تحدث نتيجة للاتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد، ومنها : التراخي، وتجنب بذل الجهد في العمل، والتأخير عن الحضور للعمل، وأحلام اليقظة، والعزلة، وقطع العلاقات الاجتماعية مع الزملاء. كما تمثل اتجاهات العاملين ومشاعرهم السلبية (مثل :الاستياء الوظيفي، وتدني مستوى الالتزام التنظيمي، وانخفاض الاهتمام الوظيفي، والاحترق، والضغوط الوظيفية) جانباً من مظاهر الإنسحاب النفسي من العمل . وتجدر الإشارة هنا إلى القول بأن هناك عدد من السلوكات الإنسحابية التي غالباً ما تبدأ بسلوكيات معتدلة نسبياً، ثم تتطور لتؤثر سلباً على العمل. (محجر، ودحمان ،٢٠١٧).

ولأغراض هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على نوعي الإنسحاب الوظيفي السابق ببيانهما - الجسدي، والنفسي- كأبعاد للمتغير التابع (الإنسحاب الوظيفي).

١٣- الدراسة التحليلية

١٢،١ - حدود الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات :

حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : الديوان العام لمحافظة المنيا - مدينة المنيا - جمهورية مصر العربية.

-الحدود الزمنية : وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفريغها، وهي من سبتمبر إلى نوفمبر من عام ٢٠٢١ .

-الحدود البشرية : العاملون بالديوان العام لمحافظة المنيا - جمهورية مصر العربية.

أدوات الدراسة :

١ - إستمارة الإستبيان :

تم الاستعانة بإستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية (النوع، والعمر، والمؤهل، والمستوى التنظيمي، وسنوات الخبرة)

القسم الثاني : يتناول محوري الدراسة الرئيسيين، كما يلي:

المحور الأول : العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "القيادة الخادمة". من

خلال ٤ محاور فرعية لكل منها ٥ عبارات بإجمالي ٢٠ عبارة. وكما يلي: "التلاحم

العاطفي" - "الإلتزام بتنمية الأفراد" - "تمكين العاملين" - "الإيثار"

المحور الثاني: العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع " الإنسحاب الوظيفي". من

خلال محورين فرعيين لكل منها ٥ عبارات بإجمالي ١٠ عبارات، وكما يلي:

" الإنسحاب الجسدي" - " الإنسحاب النفسي"

٢ - المقابلات الشخصية

تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض العاملين (مدراء-رؤساء أقسام- مشرفين وبعض العمال الإداريين) في الديوان العام لمحافظة المنيا، وذلك لدعم نتائج الدراسة الميدانية والخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في "الديوان العام لمحافظة المنيا" بمصر، حول متغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة، وأبعاد الإنسحاب الوظيفي، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطي (٥) درجات تمثل الإجابة (أوافق بشدة)، إلى أقل وزن للإجابة والذي أعطي (١) درجة واحدة تمثل الإجابة (لا أوافق مطلقاً)، وقد تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (٣) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة (٥)، علماً بأن متوسط أداة القياس (٣) هو عبارة عن معدل متوسط أعلى درجة في المقياس (٥) وأقل درجة فيه (١)، أي أن $(\frac{5+1}{2} = 3)$.

وإستناداً إلى أهداف الدراسة، وطبقاً لمتغيراتها، فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحديد البرامج التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والإتحرافات المعيارية لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة التشتت للقيم عن وسطها الحسابي.

- إختبار (t test) لقياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين.
- معامل الارتباط بيرسون، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين، وتحديد الاتصال الداخلي لفقرات الإستبانة الخاصة بالقيادة الخادمة، و الإنسحاب الوظيفي.
- معامل ارتباط سبيرمان لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية من جهة، وبين أبعاد كل منهما من جهة أخرى.

١٢،٢ - إختبار صدق وثبات الإستبانة :

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) :حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (٧) من الأساتذة الأكاديميين العاملين بجامعة أوطيبي، لمعرفة تعليقاتهم جميعاً حول الإستبيان، وتم الأخذ بالملاحظات التي وردت من جانبهم على الإستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: حيث قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (١٣) موظفاً ومديراً، في مؤسسة مماثلة، ثم جُمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات التي إحتاجت للتعديل. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على هذه العينة الإستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من وجود ارتباط من عدمه.

- تم التحقق من تمتع الأداة بالاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للأداة، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للأداة، وكانت كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠,٠١) إختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	القيادة الخادمة	0.831	0.000
الثاني	الإسحاب الوظيفي	0.712	0.000

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة يتراوح بين (0.831) و(0.712) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

إختبار التوزيع الطبيعي :

المحور	أبعاد المحور	القرارات	
		عدد العبارات	قيمة Z
القيادة الخادمة	"التلاحم العاطفي"	٥	1.021
	"الإلتزام بتنمية الأفراد"	٥	0.924
	"تمكين العاملين"	٥	1.147
	"الإيثار"	٥	0.885
قرارات عبارات المحور الأول			
الإسحاب الوظيفي	الإسحاب الجسدي	٥	0.925
	الإسحاب النفسي	٥	0.658
قرارات عبارات المحور الثاني			
قرارات عبارات الإستبانة بالكامل			
		٣٠	0.892
		١٠	0.564

من الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارات الإستبانة أكبر من (٠,٠٥)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

١٢,٣ - تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع - العمر - المؤهل - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي) وفي ضوء هذه المتغيرات أمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

النسبة المئوية	التكرار	مُتغيرات الدراسة	
67.5 %	٧٣	ذكر	النوع
32.5 %	٣٥	أنثى	
100 %	١٠٨		المجموع
19 %	٢١	من ٢٥ سنة فأقل	العمر
35 %	٣٨	من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	
29.5 %	٣١	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	
16.5 %	١٨	٤٦ سنة فأكثر	
100 %	١٠٨		المجموع
13 %	١٤	التعليم قبل الجامعي	المؤهل العلمي
84.3 %	٩١	بكالوريوس	
2.7 %	٣	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100 %	١٠٨		المجموع
24 %	٢٦	من ٤ سنة فأقل	الخبرة
38 %	٤١	من ٤ إلى ١٠ سنوات	
25 %	٢٧	من ١٠ إلى ١٥ سنة	
13	١٤	أكثر من ١٥ سنة	
100 %	١٠٨		المجموع
7.5 %	٨	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
15.5 %	١٧	رئيس قسم	
77 %	٨٣	إداري / موظف	
100 %	١٠٨		المجموع

ومن خلال الجدول السابق، يمكن توصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

- نسبة الإستجابة الأكثر من أفراد العينة جاءت من (الذكور) حيث قدرت بـ 67.5 % من العينة، مقارنة (بالإناث) اللاتي يمثلن 32.5%، وهوما يرجعه الباحث لطبيعة العمل، سواء الميداني أو المكتبي بالديوان العام لمحافظة المنيا.

- أعلى الشرائح العمرية في الاستجابة، كانت الشريحة من (٢٦ - ٣٥) التي جاءت بنسبة ٣٥%، ثم الشريحة العمرية (٣٦ إلى ٤٥) بنسبة ٢٩,٥%. تلتها الشريحة العمرية (٢٥ عاماً فأقل)، في حين أن الفئة العمرية (أكثر من ٤٦ عاماً) حققت ١٦,٥% هوما يرجعه الباحث لطبيعة العمل في الديوان التي تستلزم وجود عدد كبير من الشباب ممن يمتلكون القدرة على متابعة إجراءات المتعاملين بين كافة إدارات الديوان.

- الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون الدرجة الجامعية (بكالوريوس) وذلك بنسبة ٨٤,٣%، تليها شريحة (التعليم قبل الجامعي) ١٣%، ثم القليل من (حملة الماجستير) بنسبة ٢,٧%، ولا يوجد بالعينة حملة للدكتوراه، مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة لديهم مستوى مرتفع في المؤهل التعليمي، الأمر الذي ينعكس على درجة إدراكهم لأبعاد المتغيرات البحثية الواردة في الدراسة.

- من ناحية الخبرة الوظيفية، جاءت الشريحة التي تتراوح خبرتها ما بين (٤ - ١٠ سنوات) بنسبة ٣٨%، تلتها الشريحة ذات مستوى الخبرة من (١٠ - ١٥ سنة) بنسبة ٢٥%، تلتها الشريحة ذات مستوى الخبرة (من ٤ سنوات لأقل) بنسبة ٢٤%. في حين جاءت الشريحة ذات مستوى الخبرة (أعلى من ١٥ سنة) بنسبة ١٣%، مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة، لديهم سنوات خبرة مناسبة في العمل، الأمر الذي ينعكس على مدى إدراكهم لطبيعة عملهم، وهوما سينعكس أثره على متطلبات هذه الدراسة.

- من ناحية المسمى الوظيفي، جاء تمثيل فئة (الإداري/ الموظف) في العينة بنسبة ٧٧%، تلتها فئة (رئيس قسم) بنسبة ١٥,٥%، في حين كانت نسبة في فئة (مدير إدارة) بنسبة ٧,٥%، وهي أرضية خصبة لدراسة محوري الدراسة، حيث أنها تجمع بين أطراف مختلفة من المستويات الوظيفية من العاملين بالديوان.

١٢,٤ - تحليل محاور الإستبيان الرئيسية

تحليل عبارات المحور الأول: القيادة الخادمة

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لأبعاد محور القيادة الخادمة، كما أمكن للباحث أن يرتب الأهمية النسبية لمتوسط إجابات عينة الدراسة الخاصة، كما يلي:

م	أبعاد القيادة الخادمة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	"التلاحم العاطفي"	3.32	1.17	82.45	2
٢	"الإلتزام بتنمية الأفراد"	3.18	1.02	78.42	4
٣	"تمكين العاملين"	3.31	0.87	80.70	3
٤	"الإيثار"	3.70	0.85	83.80	1

يتضح من الجدول السابق، أن أبعاد القيادة الخادمة كانت متحققة بدرجة كبيرة، فقد جاء ترتيب بُعد "الإيثار" بالمرتبة الأولى، وبوزن نسبي بلغ (83.80)، ووسط حسابي بلغ (٣,٧٠) وبإحراف معياري بلغ (0.85)، وجاء بُعد "التلاحم العاطفي" بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية، بوزن نسبي بلغ (82.45) ووسط حسابي بلغ (3.32) وإحراف معياري بلغ (1.17)، وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر "تمكين العاملين"، إذ حصل على وزن نسبي بلغ (80.70) وبوسط حسابي بلغ (3.31)، وإحراف معياري بلغ (0.87)، وجاء بالمرتبة الرابعة "الإلتزام بتنمية الأفراد" بوزن نسبي بلغ (78.42) وبوسط حسابي بلغ (3.18) وإحراف معياري (1.2)، وهذا يدل على أن وجهات نظر العينة، كانت ايجابية فيما يخص أبعاد القيادة الخادمة، لكون المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وأن بُعد "الإيثار"، كان هو أهم أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المستجيبين، مما يدل على فتاعة مفردات العينة بضرورة تحلي القادة الخدميين بهذه الصفة لكي يراوا احتياجات تابعيهم.

تحليل عبارات المحور الثاني: الإنسحاب الوظيفي

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية، والإحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لأبعاد محور الإنسحاب الوظيفي، كما أمكن للباحث أن يرتب الأهمية النسبية لمتوسط إجابات عينة الدراسة الخاصة بمتغيرات الإنسحاب الوظيفي، كما يلي :

م	الإنسحاب الوظيفي	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	الإنسحاب الجسدي	3.25	0.98	73.15	2
٢	الإنسحاب النفسي	3.22	0.95	79.14	1

يتضح من الجدول السابق، أن أبعاد الإنسحاب الوظيفي تحققت بدرجة جيدة، فقد جاء بُعد " الإنسحاب النفسي" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي بلغ (79.14) وبوسط حسابي بلغ (3.25)، وبإحراف معياري بلغ (0.98)، أما بالنسبة لبُعد " الإنسحاب

الجسدي" فقد حل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (73.15) ووسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري بلغ (0.981)، وهوما يدل على أن وجهات النظر للعينة كانت إيجابية فيما يخص أبعاد الإنسحاب الوظيفي، لكون المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) من مقياس الإختبار. وأن بُعد " الإنسحاب النفسي"، هو أهم أبعاد الإنسحاب الوظيفي من وجهة نظر المستجيبين.

١٢,٥ - إختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضية الإرتباط

تم إختبار فرضية علاقة الإرتباط بين مُتغيري الدراسة التي تحققها الفرضية الرئيسية، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل سبيرمان لتحديد درجة الإرتباط.

أ - إختبار الفرضية الرئيسية للإرتباط: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، والإنسحاب الوظيفي للعاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا في مصر. ويوضح الجدول التالي نتائج إختبار (سبيرمان) الذي اختبر الفرضية الرئيسية وهي:

المتغير المستقل X	المتغير التابع Y	قيمة الإرتباط
القيادة الخادمة	الإنسحاب الوظيفي	٠,٧٦٨**

** تعني الإرتباط المعنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول السابق، وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة (X) ، والإنسحاب الوظيفي، (Y) بلغت قيمتها (٠,٧٦٨)، وهي قيمة جيدة توضح العلاقة بين المتغيرين، وذلك كونها عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٠٥)، وهوما يعني ثبوت وقبول الفرضية الرئيسية والتي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة، و الإنسحاب الوظيفي.

ب) إختبار الفرضيات الفرعية للإرتباط

تم إختبار الفرضيات الفرعية للإرتباط باستخدام معامل الإرتباط لسبيرمان، لبيان علاقات الإرتباط بين أبعاد القيادة الخادمة، وبعدي الإنسحاب الوظيفي، ويوضح الجدول التالي نتائج الإختبار للفرضيات الفرعية.

المتغير	“الإسحاب الجسدي” Y1	“الإسحاب النفسي” Y2
“التلاحم العاطفي” X1	** ٠,٧٢٨	** ٠,٧٩٢
“الإلتزام بتنمية الأفراد” X2	** ٠,٧٤١	** ٠,٨١٢
“تمكين العاملين” X3	٠,٤٠١	** ٠,٨٢٩
“الإيثار” X4	** ٠,٧١٩	٠,٣١٩

** تعني الارتباط المعنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وقد جاءت نتائج إختبار معامل الارتباط لـسبيرمان وفق الجدول السابق، كما يلي:

١. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين “التلاحم العاطفي” (X1) ومتغيري الإسحاب الوظيفي، إذ يبلغ معامل الارتباط بين متغير “التحلي بالمسؤولية” (X1)، وكل من: “الإسحاب الجسدي” (Y1) بقيمة (٠,٧٢٨)، “الإسحاب النفسي” (Y2) بقيمة (٠,٧٩٢)، مما يعني ثبوت وقبول الفرضية الفرعية الأولى بشكل كامل.

٢. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين “الإلتزام بتنمية الأفراد” (X2) وكل من: “الإسحاب الجسدي” (Y1) بقيمة (٠,٨٢٩)، و” الإسحاب النفسي” (Y2) بقيمة (٠,٨١٢)، مما يعني ثبوت وقبول الفرضية الفرعية الثانية بشكل كامل.

٣. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين “تمكين العاملين” (X3) وبين “الإسحاب النفسي” (Y2) بقيمة (٠,٨٢٩)، في حين كانت قيمة الارتباط بين “تمكين العاملين” (X3) وبين “الإسحاب الجسدي” (Y1) هي (٠,٤٠١)، وهوما يوضح عدم وجود علاقة ارتباطية بينهما - بحسب إستجابات أفراد العينة. وهوما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بشكل جزئي.

٤. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين “الإيثار” (X4) و” الإسحاب الجسدي” (Y1) بقيمة (٠,٧١٩)، في حين كانت قيمة الارتباط بين “الإيثار” (X4) وبين “الإسحاب النفسي” (Y2) هي (٠,٣١٩)، وهوما يوضح عدم وجود علاقة ارتباطية بينهما - بحسب إستجابات أفراد العينة. وهوما يعني تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بشكل جزئي.

وبشكل عام نستطيع القول بثبوت وقبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، ووجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الخادمة، وبعدي الإسحاب الوظيفي .

إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير

يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الخادمة على الإسحاب الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الإحذار الخطي البسيط، كما يلي.

أ - يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد " التلاحم العاطفي" على الإسحاب الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

تم استخدام تحليل الإحذار البسيط، لمعرفة ما إذا كان هناك أثر نودلالة إحصائية لبعد "التلاحم العاطفي" على الإسحاب الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

يظهر لاجنول السلق، وجود تأثير معنوي لبعد "التلاحم العاطفي" على مستوى الإسحاب الوظيفي،

النموذج المستخدم	م. الإرتباط R	م. التحديد R2	م. التحديد معدل R2	التغير في م. التحديد R2	دلالة إحصائية
الإحذار الخطي البسيط	0.667	.445	0.444	0.445	0.000

مما يؤشر على وجود قوة نفسيرية، ومعنوية، لاستخدام نموذج تحليل الإحذار البسيط، بين مستوى التلاحم العاطفي، ومستوى الإسحاب الوظيفي، ويتبين أيضا أن قيمة معامل الإرتباط (R) بين التلاحم العاطفي، ومستوى الإسحاب الوظيفي بلغت (0,667) مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.445) مما يدل على أن القيادة الخادمة ككل، تفسر ما نسبته (44.5%) من التباين في الإسحاب الوظيفي، كما تبين وجود دلالة إحصائية، لمعامل الإحذار البسيط المعياري، المتعلق بالقيادة الخادمة، وهو ما يعني أن التلاحم العاطفي يؤثر على مستوى الإسحاب الوظيفي، مما يوفر الدعم الكافي لصحة الفرضية.

ب - يوجد أثر نودلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد " الإلتزام بتنمية الأفراد" على الإسحاب الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

تم استخدام تحليل الإحذار البسيط، لمعرفة ما إذا كان هناك أثر معنوي لبعد " الإلتزام بتنمية الأفراد" على الإسحاب الوظيفي. وتظهر النتائج كما يلي:

النموذج المستخدم	م. الإرتباط R	م. التحديد R2	م. التحديد R2	التغير في م. التحديد R2	الدلالة الاحصائية
الإحذار الخطي البسيط	0.418	0.175	0.173	0.175	0.000

النموذج المستخدم	R الارتباط م.	R2 التحديد م.	R2 م .	التغير التغير في R2 التحديد م.	دلالة إحصائية
الاتحادار الخطي البسيط	0.454	0.206	0.204	0.206	0.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط R بين بُعد "الإلتزام بتنمية الأفراد" على الإلتزام الوظيفي، بلغت (0.418)، وهذا يعني ان هناك علاقة معنوية طردية بين المتغيرين، بالإضافة الى أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.175)، مما يدل على أن بعد "الإلتزام بتنمية الأفراد" يؤثر بدلالة معنوية قدرها (17.5%) على الإلتزام الوظيفي، وبهذا يكون نموذج الإتحدار الخطي البسيط ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرين، وأنه توجد دلالة إحصائية، لعوامل معادلة الإتحدار الخطي البسيط المعياري، المتعلق ببعد "الإلتزام بتنمية الأفراد" على الإلتزام الوظيفي، وهذا يؤكد أن بعد "الإلتزام بتنمية الأفراد" يؤثر على مستوى الإلتزام الوظيفي. مما يؤكد على صحة الفرضية وإن كان مستوى التأثير ضعيفاً.

ج - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "التمكين الإداري" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

تم استخدام تحليل الإتحدار البسيط، لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "التمكين الإداري" على الإلتزام الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) بين "التمكين الإداري"، والإلتزام الوظيفي بلغ (0.454)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وأن قيمة معامل التحديد R2 بلغت (0.206)، مما يدل على أن بعد التمكين الإداري قد استطاع أن يفسر (20.6%) من التغير في الإلتزام الوظيفي، كما تظهر النتائج على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الإتحدار الخطي البسيط بين التمكين الإداري والإلتزام الوظيفي، وبهذا يكون النموذج مناسباً لقياس العلاقة بين المتغيرين. وهذا يؤكد أن بعد "التمكين الإداري" يؤثر على مستوى الإلتزام الوظيفي. مما يؤكد على صحة الفرضية.

د - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد "الإيثار" على الإلتزام الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا.

تم استخدام تحليل الإتحدار البسيط، لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "الإيثار" على الإلتزام الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

النموذج المستخدم	م. الارتباط R	م. التحديد R2	م. معامل التحديد R2	التغير في م. التحديد R2	دلالة إحصائية
الإتحدار الخطي البسيط	0.570	0.325	0.323	0.325	0.000

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) بين "الإيثار"، والإسحاب الوظيفي بلغ (0.570)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وأن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.325)، مما يدل على أن بعد التمكين الإداري قد استطاع أن يفسر (67.5%) من التغير في الإسحاب الوظيفي، مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الإحذار الخطي البسيط بين التمكين الإداري والإسحاب الوظيفي، وبهذا يكون النموذج مناسب لقياس العلاقة بين المتغيرين. وهذا يؤكد أن بعد "الإيثار" يؤثر على مستوى الإسحاب الوظيفي. مما يؤكد على صحة الفرضية.

١٣ - النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال التحليل السابق لمتغيرات الدراسة، أظهرت النتائج ما يلي:

١. يتحلّى القادة بالديوان العام لمحافظة المنيا بأبعاد القيادة الخادمة الواردة في متن هذه الدراسة. وقد حقق بعد "الإيثار" أعلى مرتبة بين باقي الأبعاد.
٢. يدرك العاملون بالديوان أبعاد ومظاهر الإسحاب الوظيفي الجسدي والنفسي.
٣. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة السائدة لدى القادة بالديوان، وبين الإسحاب الوظيفي للعاملين في الديوان العام لمحافظة المنيا في مصر.
٤. وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة، وبين بعدي الإسحاب الوظيفي لدى العاملين في الديوان، مما يؤكد على صحة الفرضيات الفرعية التي تبنتها الدراسة، مما يدل على أنه كلما توافرت أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة بالديوان، كلما انعكس ذلك على الإسحاب الوظيفي عند العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا.
٥. عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعدي "تمكين العاملين"، و"الإسحاب الجسدي".
٦. عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعدي "الإيثار"، و"الإسحاب النفسي".
٧. وجود تأثير ذو دلالة معنوية من "القيادة الخادمة" كمتغير مستقل في المتغير التابع، "الإسحاب الوظيفي".
٨. وجود تأثير ذو دلالة معنوية من الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل "القيادة الخادمة"، في المتغير التابع "الإسحاب الوظيفي" - مع إختلاف مستوى التأثير .

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. تنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في الديوان العام لمحافظة المنيا بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة.

٢. ضرورة أن تولي القيادات العاملة بالديوان العام لمحافظة المنيا اهتماماً خاصاً ينشر ثقافة القيادة الخادمة، باعتبارها متغيراً مهماً ينعكس أثره على رضا العاملين بالديوان، وبالتالي تقليل أسباب الإنسحاب الوظيفي لديهم.
٣. زيادة مستوى الإحتواء العاطفي والقيم الشخصية والإحساس بالمسئولية التنظيمية لدى القيادات العاملة بالديوان العام لمحافظة المنيا.
٤. عقد إجتماعات دورية بين القيادات بالعاملة بالديوان العام للمحافظة، والعاملين فيه، يتم فيها طرح أفكار جديدة ومناقشتها.
٥. إنشاء وحدة إتصال داخل كل إدارة تكون مهامها الرئيسية المتابعة مع إدارة الموارد البشرية في الديوان لرصد ومتابعة حالات الإنسحاب الوظيفي بالديوان.
٦. تصميم إستمارات إستبيان لقياس آراء العاملين مدرائهم ورؤسائهم بشكل دوري، على أن تشمل تلك الإستمارات على أبعاد القيادة الخادمة الواردة في متن هذه الدراسة.
٧. تسليط الضوء على مفهوم نمط القيادة الخادمة في الدراسات البحثية المستقبلية المطبقة على البيئة الحكومية المصرية ليحظى بالكم الكافي من البحث والتطبيق الذي حظي به غيره من الأنماط القيادية نظراً لأهميته، ولحداثته في نفس الوقت.

١٤- الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة لإظهار مدى أهمية توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة بالمنظمات، وما يعكسه ذلك على مستوى الإنسحاب الوظيفي التي تعيشها المنظمات المختلفة، ومنها "الديوان العام لمحافظة المنيا" في مصر، تبين ضرورة التأكيد على ضرورة اتباع أساليب حديثة لتعزيز القيادة الخادمة بالمنظمات، الأمر الذي سينعكس تأثيره بشكل طردي، ومباشر، على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، وعلى جودة أدائهم لأعمالهم، وعكسياً على مظاهر إنسحابهم وظيفياً من منظماتهم، وسيظهر مردوده جلياً في تحسن مستوى ردود أفعال المتعاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وهوما سيبصب بالقطع في صالح المنظمة . وقد كشفت النتائج الإحصائية للدراسة عن أن تقييم العينة لأبعاد القيادة الخادمة كان إيجابياً، كما أن تقييم العينة لأبعاد الإنسحاب الوظيفي من العمل كان أيضاً إيجابياً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ومنفردة، وأبعاد الإنسحاب الوظيفي من العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وهوما يتفق مع عدد من الدراسات الإستطلاعية والنماذج الإستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة. كما تم طرح التوصيات التي توصي بها الدراسة.

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية

- جودة، عبد المحسن (٢٠١٣)، سيكولوجية الموظف المظلوم. المكتبة العصرية، المنصورة: مصر.
- حجازي، سامح سعيد (٢٠٢١)، القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي، بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية - مج(٢٢)، ٢. ص ٣٠٥-٢٧٠.
- حيدر، منى (٢٠٢١)، القيادة الخادمة ورضا الزبون في ظل أزمة جائحة COVID-١٩. بحث تجريبي لقيادات المنظمات العامة. المجلة العربية للبحوث الأدبية والإنسانية، مج(٣)، ١، ص ص ٨٥-١٠٤.
- دهليز، خالد، وغالي، محمد (٢٠١٨) أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٣)، ٤٦٥-٤٩٤
- سويسبي، دحمان، ومحجر، ياسين (٢٠١٧)، واقع الإنسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين؛ دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية. مجلة آفاق للعلوم. العدد (٩) ٦٦-٧٤.
- شيخ السوق، سمر محمود (٢٠١٤)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة ، جامعة المنوفية.
- عطية، غادة عادل (٢٠١٩)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، مج(٤٩)، ١، ص ص ٣٨٥-٤٥٠
- محجر، ياسين، وسويسبي ، دحمان (٢٠١٨)، واقع الإنسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد ٣٣، الجزائر.
- مرسي، مرفت محمد السعيد (٢٠١٤)، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإنسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (١٠)، ٢، ص ص ١٦٥-١٩٨.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. International journal of organizational leadership, 3, 41-55.
- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. American journal of pharmaceutical education, 80(7).

- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), pp300–326.
- Berjaoui, R. R., & Karami–Akkary, R. (2019). Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 1–15.
- Chinmona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405–414.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw–Hill Irwin.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Dod, R., Achen, R. M., & Lumpkin, A. (2018) Servant Leadership and its impact on Ethical Climate. *The Journal of Value–Based Leadership* 11 (1), 1–22.
- Doraiswamy, I. R. (2012). Servant or leader? Who will stand up, please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178–182.
- John (Jay) E. Barbuto, Jr. Robert W. Hayden (2011), Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader–Member Exchange (LMX), *Journal of Leadership Education*, 10(2), pp22–37.
- Jones, D. C. (2011). The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment (Doctoral dissertation, Walden University).
- Karatepe, O., Ozturk, A. & Kim, T. (2019). Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes, *The Service Industries Journal*, 39(2), 86–108.
- Korany, Hossam (2020), The Impact of Leader’s Ethical Behavior on Employees’ Job Satisfaction and Mediating Role of Organizational Ethical Climate, *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)–IJMAS*, Volume–6, Issue–9.

- Kurnaz, Gazi (2018), A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust, JOURNAL OF INSTITUTE OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND SOCIAL RESEARCH, 4 (11), p.505–521.
- Russell, R.F. and Gregory Stone, A. (2002), A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23,(3), pp 145–157.
- Shapira–Lishchinsky, O., & Even–Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429.
- Spears, L. (2004). *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, Larry C. Spears and Michele Lawrence, Editors. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Schulkers, J. (2017), *Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University

إستمارة إستبيان

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان :

العلاقة بين القيادة الخادمة و الإِسحاب الوظيفي من العمل
(دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا)

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس متغيرات الدراسة. لذا المرجو من حضراتكم، تعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جلية للبحث العلمي.

الباحث

د. حسام قرني

القسم الأول : البيانات الديموجرافية

الإفادَة	مُتغيّرات الدراسة	
	ذكر	النوع
	أنثى	
	من ٢٥ سنة فأقل	العمر
	من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	
	٤٦ سنة فأكثر	المؤهل العلمي
	ما قبل الجامعي	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتوراه	الخبرة
	من ٤ سنة فأقل	
	من ٤ إلى ١٠ سنوات	
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	
	أكثر من ١٥ سنة	
	مدير إدارة	المسمى التنظيمي
	رئيس قسم	
	إداري / موظف	

القسم الثاني : البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة

المحور الأول :					العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ (القيادة الخادمة)
مستوى الآراء				العبارة	
لا وافق مطلقا	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
١ - التلاحم العاطفي					
					١ يهتم القادة بالديوان بتلبية حاجات الموظفين في العمل.
					٢ يراعي القادة بالديوان الظروف الطارئة التي قد تحدث لأي موظف.
					٣ يوفر القادة بالديوان للعاملين بيئة عمل جيدة في المُجمل العام.
					٤ يتم عمل اجتماعات دورية مع الرؤساء للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها.
					٥ لدي الشعور بأن رئيسي وزملائي يعملون كفريق عمل حقيقي.

٢ - الإلتزام بتنمية الأفراد					
					٦ يساعد القادة بالديوان، العاملين في اكتساب المعرفة، وتطوير الذات.
					٧ يهتم القادة بالديوان، بتسهيل تعميم المعرفة على العاملين .
					٨ يعمل القادة بالديوان على زيادة عدد المشتركين في برامج التطوير القيادي والإداري.
					٩ يشجعني رئيسي على التعلم، وتطوير قدراتي ومهاراتي.
					١٠ يحرص القادة بالديوان على متابعة نتائج الدورات التدريبية باستمرار.
٣ - تمكين العاملين					
					١١ يتم إشراكى فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					١٢ أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل
					١٣ أساهم بدور أساسى فى إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير مكان عملي.
					١٤ لدي الصلاحية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.
					١٥ أستطيع تغيير الأساليب التي أؤدي بها عملي عندما أرغب في ذلك.
٤ - الإيثار					
					١٦ يهتم القادة بالديوان بمصلحة الموظفين قبل مصالحهم الشخصية .
					١٧ يستمر القادة بالديوان بالعمل بعد انتهاء أوقات العمل الرسمية.
					١٨ يقدم القادة بالديوان المساعدة للموظف عندما يواجه مشكلة اثناء تأدية عمله.
					١٩ يساعدني رئيسي فى العمل عندما أحتاج إلى خدمة خاصة.
					٢٠ يضحى القادة بالديوان بأجازاتهم الأسبوعية لصالح العمل، متى تطلب الأمر ذلك.

المحور الثاني: العبارات التي تقيس المحور الثاني المتعلق بـ (الإلتسحاب الوظيفي)						
مستوى الآراء					العبارة	
لا وافق مطلقاً	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة		
١ - الإلتسحاب الجسدي						
					١ أفضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامى الوظيفية.	
					٢ أكون متيقظاً أثناء تواجدى في مكان عملى.	
					٣ أحرص باستمرار على إنجاز الأعمال فى وقتها.	
					٤ ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.	
					٥ أحافظ على ممتلكات وأدوات العمل المادية والمعنوية.	
٢ - الإلتسحاب النفسى						
					٦ أحاسب نفسى قبل محاسبة الأخرين، وأشعر بالندم عند التقصير فى أداء العمل.	
					٧ أعرض إهدارى لبعض أوقات الدوام خارج مصلحة العمل بوقت آخر غير ساعات الدوام الرسمية.	
					٨ أحرص على بذل الجهد بهدف إخراج العمل على أكمل وجه.	
					٩ أتجنب إثارة المشاكل داخل العمل.	
					١٠ أعتقد أن عملى نافع، وهام، وذوقية.	

شكراً جزيلاً على تعاونكم ودعمكم للبحث العلمى...
الباحث د. حسام قرني