

**أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي  
دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد**

**The Impact of Organizational cynicism as a Mediating Variable between  
Servant leadership and Organizational Performance  
A Field Study on Ministry of Health-Affiliated Hospitals in Port Said**

**إعداد الباحث**

**محمد صبحي أحمد أبو الذهب**

مدرس مساعد بكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

## مستخلص البحث:

استهدف البحث دراسة أثر القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي وكذلك دراسة أثر التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي وصولاً إلى تحديد مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، حيث تم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء وذلك من خلال عينة بلغت ٣١٩ مفردة من العاملين بالمستشفيات محل البحث. وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، وكذلك وجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، بينما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأخيراً فقد أظهرت النتائج أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي جزئياً، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهكم التنظيمي، فكلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح، وبناءً على ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تساعد المستشفيات محل البحث على تحسين أدائها من خلال العمل على تبني وتطبيق فلسفة القيادة الخادمة والحد من سلوكيات التهكم التنظيمي والآثار السلبية المترتبة عليها، ومن ضمن هذه التوصيات ضرورة العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين والمشرفين بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على العاملين والمنظمة ككل، وكذلك عدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف القيادية الأعلى، وأن يتم اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية، وفي المقابل يجب أن تعمل إدارة المنظمة على الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي، والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلاً عن انتهاك العقد النفسي وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على فتح قنوات اتصال مع العاملين وتستمع إلى شكاوهم جيداً وتمكنهم من التعبير عن المشكلات والصعاب التي تواجههم في العمل بدون أي خوف أو قلق، وترحب بمشاركتهم في عملية صنع القرار، وتسعى نحو خلق بيئة عمل صحية لهم .

## **ABSTRACT:**

**The research aims to study the impact of the servant leadership on organizational cynicism and organizational performance. It also aims to study the effect of organizational cynicism on organizational performance, and to determine the impact of organizational cynicism as a mediating Variable between the servant leadership and the organizational performance. The field data were gathered using a survey through a sample of 319 employees In the government hospitals affiliated to the ministry of health in port said governorate. The results showed that there is a negative impact of the servant leadership on organizational cynicism, as well as the negative effect of organizational cynicism on organizational performance, while a positive effect of servant leadership on organizational performance was found, Finally, it's found that organizational cynicism partially mediates the relationship between servant leadership and organizational performance. Accordingly, the research present a group of recommendations that help the hospitals in question to improve their performance by adopting and applying the philosophy of servant leadership and reducing the behavior of organizational cynicism and its negative effects. The most important of these recommendations are: Develop awareness among managers and supervisors of the necessity of practice the behavior of the servant leadership by holding a series of training courses and workshops that are specialized in supporting such behaviors and are interested in developing the knowledge of leaders about the benefits of such practices and their positive impact on the employees and the organization as a whole. In addition to the leaders should work on reducing the reasons that lead to the emergence of organizational cynicism, which is the loss of confidence in the administration and its promises, and the exclusive responsibility of the decision-making process, and the lack of effective support by the administration, in addition to the violation of the psychological contract and exposure of workers to repeated pressure of work and lack of appreciation. Therefore, it is essential that the hospital management opens channels of communication with the employees and listen to their complaints well and enable them to express the problems and difficulties faced in the work without any fear or concern.**

## ١. مقدمة:

تساعد نظرية القيادة الخادمة في التغلب على كثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمات في القرن الحالي حيث تُبنى هذه النظرية على أساس قيام القائد بتشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم فضلاً عن تمكينهم من حل المشكلات وإزالة العقبات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم (عجوة، ٢٠١٠)، فالقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم وإكراههم، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والإبداع.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة أساسية تربط بين سلوكيات القيادة الخادمة والأداء في المنظمات بصفة عامة، فكلما زاد اهتمام القادة بتطبيق فلسفة القيادة الخادمة كلما تحسن الأداء، وعلى العكس من ذلك فإن عدم اهتمام المنظمة بتطبيق هذه الفلسفة ربما ينعكس بالسلب على سلوكيات العاملين في صورة مواقف سلبية تجاه المنظمة ككل - أي تجاه إدارة المنظمة، وممارساتها، وعملياتها - والتي تتعلق بالمدرجات والمشاعر السلبية والسلوكيات التي تعبر عن ذلك وهو ما يعرف بمصطلح التهكم التنظيمي.

ومن ثمَّ فقد أدرك الباحثون خلال الخمس سنوات الماضية التأثير السلبي الذي يحدثه التهكم التنظيمي على المنظمات من خلال إثارته للعديد من المواقف السلبية التي تضر بقدرة المنظمة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، حيث أشار (Bobbio et al., 2012) إلى وجود علاقة سلبية بين التهكم التنظيمي من جانب العاملين، وقدرة المنظمة على تحسين أدائها. ومن هنا سوف يحاول هذا البحث تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي وعلاقتها بكلٍ من القيادة الخادمة، والأداء التنظيمي، وكذلك دراسة الأثر الوسيط للتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد.

## ٢. البحوث السابقة:

### ١.٢ البحوث التي تناولت القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي:

استهدف بحث (Bobbio et al., 2012) تحديد أبعاد القيادة الخادمة، والوقوف على مستوى ممارسة المنظمات الإيطالية لأبعاد القيادة الخادمة ثم مقارنتها بالمنظمات الهولندية والبريطانية، كما استهدف البحث دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، وكذلك العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتوصل إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي تجاه العمل داخل المنظمات محل البحث، كما تبين انخفاض مستوى ممارسة القادة في المنظمات الإيطالية محل البحث لأبعاد القيادة الخادمة مقارنة بما كانت عليه المنظمات في هولندا والمملكة المتحدة.

بينما استهدف بحث (Verdorfer et al., 2015) دراسة أثر بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي (SMC) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة (SL) والتهكم التنظيمي (OCYN)، والعلاقة بين القيادة الخادمة (SL) والانحراف في مكان العمل (DVE)، وكذلك دراسة أثر التهكم التنظيمي (OCYN) كمتغير وسيط بين بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي (SMC) والانحراف في مكان العمل (DVE) وذلك بالتطبيق على

العاملين في مجموعة من القطاعات المختلفة داخل الولايات المتحدة الأمريكية وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي غير أن نتائج تحليل الانحدار لم تثبت وجود اي تأثير مباشر للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي داخل المنظمات محل البحث، ولكن على الرغم من ذلك تبين أن بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي كلياً.

## ٢.٢ البحوث التي تناولت التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي:

استهدف بحث (Neves, 2012) تحليل العلاقة بين التهكم التنظيمي والعلاقة بين المشرف والمرؤوس ومدى تأثير ذلك على الأداء التنظيمي داخل (٤٥) منظمة برتغالية تعمل في عدة قطاعات مختلفة (القطاع الصناعي، قطاع البناء، الرعاية الصحية، الصناعة التحويلية)، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي والالتزام العاطفي تجاه المشرف، كذلك تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي داخل المنظمات محل البحث، كما أن الالتزام العاطفي تجاه المشرف يتوسط العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي.

كما استهدف بحث (Chiaburu *et al.*, 2013) تحليل العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة (الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، اختراق العقد النفسي) والتهكم التنظيمي، ثم دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي كمتغير مستقل وعدد من المتغيرات التابعة (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي)، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين كلٍ من (الدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية، واختراق العقد النفسي) من جانب، والتهكم التنظيمي كمتغير تابع من جانب آخر، كما تبين وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين التهكم التنظيمي كمتغير مستقل وكلٍ من الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأخيراً فقد تبين أن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل البحث.

## ٣.٢ البحوث التي تناولت القيادة الخادمة والأداء التنظيمي:

استهدف بحث (Waal and Sivro, 2012) دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وكلٍ من الأداء التنظيمي، والمنظمات عالية الأداء وذلك كدراسة حالة على مستشفى فريجي الجامعي بمدينة أمستردام الهولندية، وقد توصل البحث إلى عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، وعلى العكس من ذلك فقد تبين وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة، والمنظمات عالية الأداء.

كما تضمن بحث (Peterson, 2012) مجموعة من الأهداف كان من ضمنها دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء المنظمة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من جانب الرؤساء التنفيذيين وأداء المنظمة.

بينما استهدف بحث (Choudhary *et al.*, 2013) المقارنة بين تأثير كلٍ من القيادة الخادمة والقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على عدد من القطاعات الخدمية (القطاع المصرفي، القطاع الفندقية،

قطاع الاتصالات) الهادفة للربح في باكستان، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من ذلك فقد تبين أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل أكبر من القيادة الخادمة، كما تبين أن أنماط القيادة (الخادمة، والتحويلية) تعزز من الأداء التنظيمي من خلال التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي.

أما بحث (Lisbijanto and Budiyanto, 2014) فقد استهدف تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، وكذلك دراسة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالبحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، وكذلك وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، بينما لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، كما تبين أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بشكل كلي.

أما (Hung et al., 2016) فقد استهدف دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء المنظمات، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للمناخ الخدمي على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، ثم التعرف على الدور المعدل لاشتداد المنافسة على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي وذلك في القطاع الفندقي بدولة الصين، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير قوي للقيادة الخادمة على أداء المنظمة من خلال توافر المناخ الخدمي داخل المنظمة، كما تبين وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على أداء المنظمة عند اشتداد المنافسة داخل السوق.

### ٣. التعليق على البحوث السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

١.٣ هناك عدد من البحوث الأجنبية القليلة التي تناولت العلاقة بين (القيادة الخادمة والأداء التنظيمي)، وبين (القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي)، وبين (التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي) بينما لا توجد أية بحوث عربية (وذلك على حد علم الباحث) تناولت هذه العلاقات.

٢.٣ فيما يتعلق بالبحوث التي تناولت العلاقة بين كل من القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي معاً، فقد أكد (Bobbio et al., 2012) على وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، في حين توصل (Verdorfer et al., 2015) إلى عدم وجود علاقة معنوية وتأثير مباشر للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي.

٣.٣ كما تبين أن كلا الباحثين اللذين تناولوا التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي معاً (Chiaburu et al., 2013) و (Neves, 2012) أكدوا على وجود علاقة سلبية بينهما، حيث إن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.

٤.٣ أما البحوث التي تناولت كل من القيادة الخادمة والاداء التنظيمي معاً فقد أكدت جميعها على وجود علاقة إيجابية متفاوتة بينهما، وأن هناك تأثيراً مباشراً أو غير مباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وذلك باستثناء بحث (Waal and Sivro, 2012) وبحث (Lisbijanto and Budyanto, 2014) اللذان توصلا إلى عدم وجود علاقة معنوية بينهما. وقد يرجع هذا التفاوت في قوة العلاقة أو عدم وجودها من الأساس إلى التهكم التنظيمي وهو ما يستدعي دراسة الأثر الوسيط لهذا المتغير على العلاقة ما بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.

٥.٣ لم يتناول أي من البحوث السابقة سواء عربية أو أجنبية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الخادمة، التهكم التنظيمي، الأداء التنظيمي) معاً، ومن ثم سوف يحاول الباحث في ضوء ما سبق دراسة مدى تأثير القيادة الخادمة على كل من التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي، وكذلك دراسة مدى تأثير التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، ومن ثم إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط وقياس أثره على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد.

#### ٤ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وكذلك داخل مديرية الصحة بالمحافظة، وفيما يلي عرض لأهداف ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

#### ١.٤ أهداف الدراسة الاستطلاعية

١.١.٤ التعرف على مدى تطبيق المديرين والمسؤولين داخل المستشفيات محل البحث لفلسفة القيادة الخادمة.

٢.١.٤ تكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة بالمستشفيات محل البحث، وكذلك التعرف على مدى إدراك العاملين لهذه الأبعاد من قبل رؤسائهم في العمل.

٣.١.٤ التعرف على مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين داخل المستشفيات محل البحث.

٤.١.٤ التعرف على مدى شعور المرضى بالرضا عن الخدمة الطبية المقدمة بالمستشفيات محل البحث.

٥.١.٤ الاطلاع على بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بعدد العمليات ومعدل الوفيات، واعداد المترددين على المستشفيات، وذلك بهدف الوقوف على مستوى الاداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.

## ٢.٤ نتائج الدراسة الاستطلاعية

١.٢.٤ تراجع الأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث وذلك فيما يتعلق بجودة الرعاية الطبية المقدمة للمرضى، وكذلك تراجع سمعة هذه المستشفيات وعدم قدرتها على جذب الأطباء ذوي الكفاءة المرتفعة والمعروفين لأفراد المجتمع بشكل كبير، وهو ما عكسه انخفاض أعداد المترددين من المرضى على العيادات الداخلية والخارجية، وارتفاع معدلات الوفاة، وانخفاض نسبة نجاح العمليات الجراحية، وعدم رضا المرضى عن جودة الخدمة الطبية المقدمة لهم.

٢.٢.٤ كما تبين للباحث من خلال نتائج المقابلات المهيكلة مع بعض العاملين في المستشفيات محل البحث وجود بعض المؤشرات التي توضح ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي بينهما.

٣.٢.٤ وكذلك عدم إدراكهم بشكل كامل لممارسة رؤسائهم في العمل لسلوكيات القيادة الخادمة وهو ما يشير إلى وجود قصور في تطبيق هذه الفلسفة.

## ٥. مشكلة البحث:

تبين للباحث من خلال نتائج استعراض وتحليل البحوث السابقة وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية أن عدم تطبيق فلسفة القيادة الخادمة أو على الأقل وجود قصور في تطبيقها ربما يتسبب في تراجع الأداء التنظيمي والعكس صحيح، كما قد يتسبب هذا القصور في ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين والذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى الأداء، وهو ما يعني أن هناك احتمالية لوجود تأثير وسيط للتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، ومن ثم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

" إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث؟ "

## ٦. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١.٦ تقييم مستوى ممارسة القادة بالمستشفيات محل البحث لسلوكيات القيادة الخادمة.
- ٢.٦ تقييم مدى ظهور التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل المستشفيات محل البحث.
- ٣.٦ تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- ٤.٦ تحليل العلاقة بين التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- ٥.٦ تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.
- ٦.٦ دراسة مدى تأثير التهكم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.



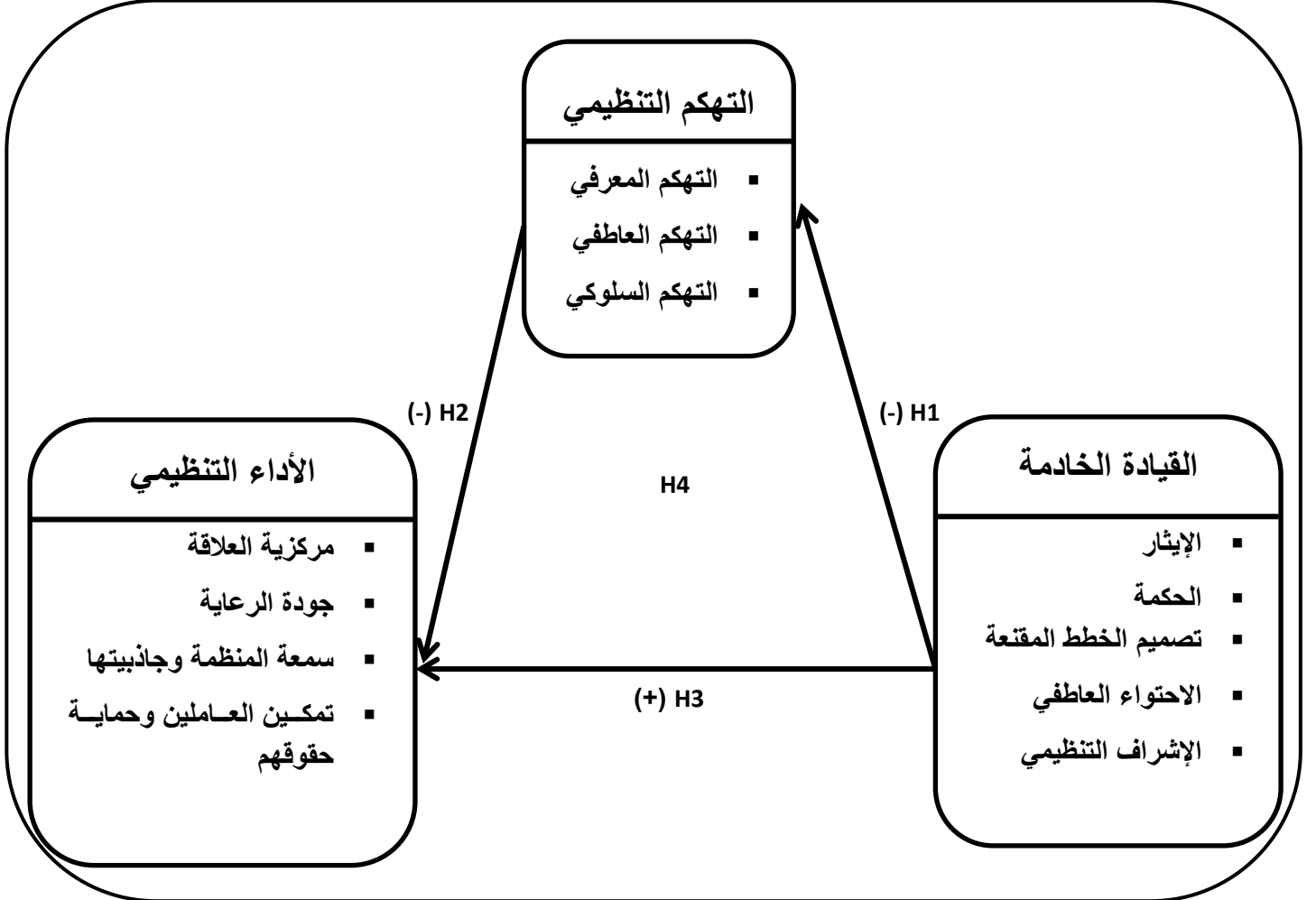
## ٧. فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- ١.٧ يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي.
- ٢.٧ يوجد تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي.
- ٣.٧ يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي.
- ٤.٧ يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.

هذا ويوضح الشكل رقم (1) التالي نموذج البحث بأبعاده الثلاثة وما تحتويه من متغيرات فرعية.

شكل رقم (1)  
نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث.

## ٧. منهج البحث:

### ١.٧ نوع ومصادر البيانات:

سوف يعتمد البحث على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

١.١.٧ البيانات الثانوية: وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية، والاطلاع على مستخلصات المؤتمرات ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته الثلاثة، وكذلك الاطلاع على الإحصائيات والتقارير والبيانات والنشرات الخاصة بالقطاع محل البحث، وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للبحث.

٢.١.٧ البيانات الأولية: وذلك عن طريق جمع البيانات الغير منشورة باستخدام المقابلات الأولية، وجمع الاستبيانات من العاملين في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، ومن ثم استخراج الاستجابات منها واستخدامها في اختبار الفروض بهدف التوصل إلى النتائج، ووضع التوصيات المناسبة.

### ٢.٧ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وقد تم حصر هذه المستشفيات من واقع سجلات مديرية الصحة بمحافظة بورسعيد في عدد (١٢) مستشفى والشكل رقم (2) التالي يوضح أنواع وأسماء هذه المستشفيات:

### شكل رقم (2)

رسم توضيحي لأنواع وأسماء المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان.

هذا ويتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين بهذه المستشفيات من الفئات المختلفة (فريق طبي، هيئة تمريض، فنيون، إداريون)، والبالغ عددهم (٣٥٨٧) موظفًا وذلك من واقع سجلات مديرية الصحة ببورسعيد في نهاية النصف الثاني من عام (2017)، ويوضح الجدول رقم (1) التالي تصنيف واعداد العاملين داخل كل مستشفى من هذه المستشفيات.

### جدول رقم (1)

#### أعداد العاملين بالمستشفيات محل البحث

الإجمالي	تصنيف واعداد العاملين						اسم المستشفى	نوع المستشفى	
	إداريون	فنيون	تمريض	علاج طبيعي	صيادلة	أطباء أسنان			أطباء
٨٦٢	٨٠	١١٠	٣٤٦	٢٤	٩٥	١١	١٩٦	بورسعيد	عامة
٥٠١	٩٣	٥٧	١٢٧	١٤	٧٣	١٣	١٢٤	بورفؤاد	مركزية
٤٩٤	٨٢	٧٠	١١٨	٣١	٨٢	١٥	٩٦	النصر	
٣١٥	٢٦	٦٠	١٠٩	—	٤٣	٦	٧١	الزهور	
٢٦٥	٤٤	١٩	١٤٣	٢	٣	٤	٥٠	المبرة	تأمين الصحي
١٥٤	٣٠	١٤	٧٦	١	١	٣	٢٩	التضامن	
١٩١	٣٥	٣٧	٦٢	—	٣٧	—	٢٠	حميات بورسعيد	أحادية التخصص
١٤٦	٤٤	١٤	٤٣	—	٤١	—	٤	المصح البحري للصدر	
١٩٢	٢٨	٣٩	٥٠	—	٣٧	—	٣٨	رمد بورسعيد	
١١٥	٢٥	١٨	٤٥	—	٢١	—	٦	مسنين المناخ	
١٨٢	٤٤	٢٠	١٠٧	—	٤	—	٧	نفسية بورسعيد	
١٧٠	٣٠	١٦	٦٢	—	٨	—	٥٤	النساء والتوليد	
٣٥٨٧	٥٦١	٤٧٤	١٢٨٨	٧٢	٤٤٥	٥٢	٦٩٥	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

### ٣.٧ عينة البحث:

سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة وذلك لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل نظرًا لكبر وضخامة مجتمع البحث، وسوف يتم سحب العينة اعتمادًا على إجراءات سحب العينة الطبقية من مجتمع البحث، هذا وقد تم تحديد حجم العينة من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{m(z^2 \sigma^2)}{2\sigma^2 z + 2(\alpha)m}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

م = حجم المجتمع.  
 ز = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية وهي (1.96) عند مستوى (0.05).  
 $\sigma$  = الانحراف المعياري (0.5).  
 $\alpha$  = مستوى المعنوية (0.05).  
 وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$N = \frac{2(0.5)^2(1.96)^2 + 3587}{2(0.5)^2 + 2(1.96)^2} = 347$$

ن = 347 مفردة

هذا ويوضح الجدول رقم (2) التالي ما يخص كل نوع من المستشفيات من مفردات العينة:

### جدول رقم (2)

ما يخص كل نوع من المستشفيات من مفردات العينة

نوع المستشفى	عدد العاملين	نسبة العاملين لمجتمع البحث	ما يخص كل نوع من مفردات العينة
المستشفيات العامة	٨٦٢	24 %	٨٣
المستشفيات المركزية	١٣١٠	36.5 %	١٢٧
مستشفيات التأمين الصحي	٤١٩	11.7 %	٤١
مستشفيات أحادية التخصص	٩٩٦	27.8 %	٩٦
الإجمالي	٣٥٨٧	١٠٠ %	٣٤٧

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

وقد قام الباحث بإعادة تقسيم العمالة في هذه المستشفيات إلى أربع فئات على النحو التالي:

- الفئة الأولى: فئة الفريق الطبي وتضم (الأطباء، أطباء الأسنان، الصيادلة، العلاج الطبيعي).
- الفئة الثانية: فئة التمريض.
- الفئة الثالثة: فئة الفنيين وتضم (فنيو الأشعة، المعامل، التغذية، الأجهزة الطبية).
- الفئة الرابعة: فئة الإداريين وتضم (شئون العاملين، الحسابات، الشؤون الإدارية، العهد والمخازن).

ويوضح الجدول رقم (3) التالي إجمالي عدد كل فئة من هذه الفئات داخل المستشفيات العامة والمركزية والتأمين الصحي وأحادية التخصص، ونسبتهم إلى إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات محل البحث وما يخص كل منهم من مفردات العينة:

### جدول رقم (3)

عدد العاملين داخل كل نوع من المستشفيات محل البحث وما يخص كل منهم من مفردات العينة

العاملون بالمستشفيات العامة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
الفريق الطبي	٣٢٦	38 %	٣٢
التمريض	٣٤٦	40 %	٣٣
الفنيون	١١٠	13 %	١١
الإداريون	٨٠	9 %	٧

الإجمالي	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
الإجمالي	٨٦٢	%١٠٠	٨٣
العاملون بالمستشفيات المركزية			
الفريق الطبي	٥٦٨	%٤٣.٤	٥٥
التمريض	٣٥٤	%٢٧	٣٤
الفنيون	١٨٧	%١٤.٣	١٨
الإداريون	٢٠١	%١٥.٣	٢٠
الإجمالي	١٣١٠	%١٠٠	١٢٧
العاملون بمستشفيات التأمين الصحي			
الفريق الطبي	٩٣	%٢٢	٩
التمريض	٢١٩	%٥٢	٢١
الفنيون	٣٣	%٨	٣
الإداريون	٧٤	%١٨	٨
الإجمالي	٤١٩	%١٠٠	٤١
العاملون بالمستشفيات أحادية التخصص			
الفريق الطبي	٢٧٧	%٢٧.٨	٢٧
التمريض	٣٦٩	%٣٧	٣٥
الفنيون	١٤٤	%١٤.٥	١٤
الإداريون	٢٠٦	%٢٠.٧	٢٠
الإجمالي	٩٩٦	%١٠٠	٩٦

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

#### ٤.٧ أسلوب جمع البيانات:

تم إعداد قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في المستشفيات محل البحث بهدف جمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث تم توزيع عدد (٤٠٠) استمارة على هؤلاء العاملين وقد تم استرجاع عدد (٣٥٦) استمارة منها (٣١٩) استمارة استخدمت في التحليل الإحصائي حيث تم استبعاد (٣٧) استمارة غير صالحة للتحليل إما بسبب عدم إكمال الاستجابات على العبارات أو بسبب عشوائية هذه الاستجابات وبذلك قدرت نسبة الاستجابة بحوالي (٩٢%) من حجم العينة المطلوب، هذا وسوف يتم تحديد الأسس البحثية التي تم تصميم قائمة الاستقصاء على أساسها في الدراسة الميدانية للبحث.

#### ٥.٧ أسلوب تحليل البيانات:

سوف يقوم الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS 24) و(SPSS 24) ومن ثم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ١.٥.٧ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتقييم مقاييس نموذج البحث.
- ٢.٥.٧ الأساليب الإحصائية الوصفية وتشمل الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٣.٥.٧ أسلوب "معامل الفاكرونباك" وذلك للتأكد من درجة الثبات في المقاييس الخاصة بنموذج البحث.
- ٤.٥.٧ اختبار "ت" (T-test) وذلك للتحقق من معنوية الفروق بين مفردات العينة.

- ٥.٥.٧ تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA للتحقق من معنوية الفروق بين مفردات العينة.
- ٦.٥.٧ معامل ارتباط بيرسون بهدف اختبار الصدق التمايزي لمقاييس النموذج.
- ٧.٥.٧ أسلوب تحليل المسار واختبار معاملاته في اختبار فروض البحث.

## ٨. الدراسة الميدانية

### ١.٨ تصميم مقياس البحث

تم تصميم قائمة استقصاء تتفق مع أهداف البحث وتساعد على اختبار فروضه من خلال قياس متغيراته، وقد اعتمد الباحث في تصميم هذه القائمة على ثلاثة مقاييس جاهزة ومستخدمة في البحوث السابقة وذلك على النحو التالي:

١.١.٨ سوف يتم قياس سلوكيات القيادة الخادمة التي تمثل المتغير المستقل للبحث باستخدام المقياس الذي أعده (Barbuto and Wheeler, 2006)، ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد فرعية وهي (الإيثار، الاحتواء والدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الإشراف التنظيمي)، ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال ٢٣ عبارة تعكس إجابة المستقصى منهم مستوى إدراكهم لسلوكيات القيادة الخادمة من جانب رؤسائهم في العمل.

٢.١.٨ سوف يتم قياس التهكم التنظيمي الذي يمثل المتغير الوسيط للبحث من خلال المقياس الذي أعده (Brandes, 1998) وقام بتطويره (Dean et al., 1998)، ويضم هذا المقياس ١٣ عبارة تمثل ثلاثة أبعاد للتهكم وهي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وتعكس ردود المستقصى منهم على العبارات المستخدمة في هذا المقياس مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة داخل المستشفيات محل البحث.

٣.١.٨ سوف يتم قياس الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع للبحث باستخدام المقياس الذي قام (Bravi et al., 2013) بتطويره، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد فرعية وهي (مركزية العلاقة، جودة الرعاية، سمعة المنظمة وجاذبيتها، تمكين العاملين وحماية حقوقهم)، هذا ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال ٣٨ عبارة تعكس إجابة المستقصى منهم مستوى الأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث.

### ٢.٨ تقييم نماذج القياس

سوف يتم تقييم نماذج القياس المكونة للنموذج البنائي للبحث بهدف التأكد من أن هذه المقاييس وما تحتويها من عبارات تقيس ما أعدت من أجله، وقد اعتمد الباحث في إجراء هذا التقييم على الآتي:

### ١.٢.٨ اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment:

يتم الحكم على ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للثبات، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالٍ للمقياس وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على انخفاض ثبات المقياس، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتعدى (٠.٧٠) يعتبر كافيًا ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٨٠% يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات (إدريس، ٢٠٠٨).

#### ١.١.٢.٨ ثبات مقياس القيادة الخادمة:

يوضح الجدول رقم (٤) التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات الخاصة بالبناءات الفرعية الخمسة لمقياس القيادة الخادمة:

#### جدول رقم (٤)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الخادمة

م	البناءات	ترتيب العبارات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات
١	الإيثار	٤ : ١	٤	٠.٩١٥
٢	الاحتواء العاطفي	٨ : ٥	٤	٠.٩٢٣
٣	الحكمة	١٣ : ٩	٥	٠.٨٥١
٤	تصميم الخطط المقننة	١٨ : ١٤	٥	٠.٨٨٣
٥	الإشراف التنظيمي	٢٣ : ١٩	٥	٠.٨٩٣
الإجمالي	القيادة الخادمة	٢٣ : ١	٢٣	٠.٩٦٥

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

#### ٢.١.٢.٨ ثبات مقياس التهكم التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (٥) التالي قيم معاملات ألفا للثبات الخاصة بالبناءات الفرعية الثلاثة لمقياس التهكم التنظيمي:

#### جدول رقم (٥)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس التهكم التنظيمي

م	البناءات	ترتيب العبارات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات
١	التهكم المعرفي	٢٨ : ٢٤	٥	٠.٩٤٨
٢	التهكم العاطفي	٣٢ : ٢٩	٤	٠.٩٣٢
٣	التهكم السلوكي	٣٦ : ٣٣	٤	٠.٩١٠
الإجمالي	التهكم التنظيمي	٣٦ : ٢٤	١٣	٠.٩٥١

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

#### ٣.١.٢.٨ ثبات مقياس الأداء التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (٦) التالي قيم معاملات ألفا للثبات الخاصة بالبناءات الفرعية الأربعة لمقياس الأداء التنظيمي:

جدول رقم (٦)  
قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس الأداء التنظيمي

م	البناءات	ترتيب العبارات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا للثبات
١	مركزية العلاقة	٣٧ : ٥٠	١٤	٠.٩٦٧
٢	جودة الرعاية	٥١ : ٦١	١١	٠.٩٥٥
٣	سمعة المنظمة وجاذبيتها	٦٢ : ٦٩	٨	٠.٩٣٤
٤	تمكين العاملين وحماية حقوقهم	٧٠ : ٧٤	٥	٠.٩١٢
الإجمالي	الأداء التنظيمي	٣٧ : ٧٤	٣٨	٠.٩٨١

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

### ٢.٢.٨ التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:

يعتبر التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) إحدى تطبيقات نماذج المعادلات الهيكلية التي تهدف إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، ويتيح التحليل العاملي التوكيدي تقييم النماذج البنائية للمقياس التي يتم تصميمها بناءً على المفهوم النظري لتلك البنائات، بالإضافة إلى التأكد من أن العبارات المكونة للمقياس تقيس ما أعدت من أجله. وقد اعتمد الباحث على مجموعة من مؤشرات المطابقة لتقييم قدرة نموذج القياس، ويوضح الجدول رقم (٧) التالي مؤشرات المطابقة التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم والدلالة الإحصائية لكل منها:

جدول رقم (٧)  
مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

م	المؤشر	دلالة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم كاي <sup>٢</sup> (chi-square) ودرجات الحرية (Df)	أقل من ٥، ٣، ٢ ممتاز
٢	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (CFI)	أكبر من ٠.٩٠ ممتاز
٣	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index) (NFI)	أكبر من ٠.٩٠ ممتاز
٤	مؤشر تاكر-لويس (Tucker-Lewis Index) (TLI)	أكبر من ٠.٩٠ ممتاز
٥	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index) (GFI)	أكبر من ٠.٩٠ ممتاز
٦	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨ ممتاز

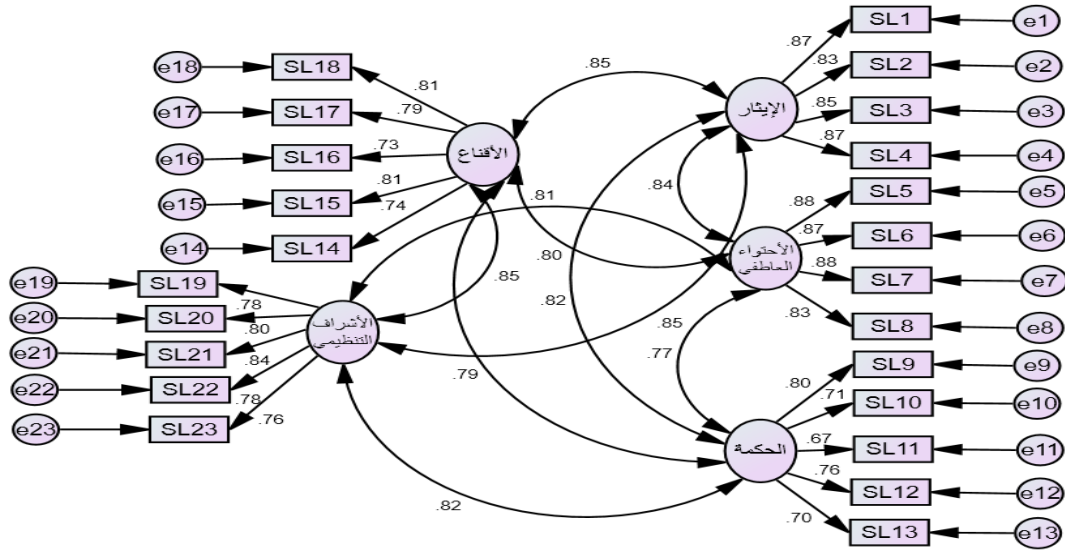
Source: (Kim et al., 2015)

### ١.٢.٢.٨ التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس القيادة الخادمة:



تتضمن القيادة الخادمة خمسة متغيرات (بناءات) فرعية وهي (الإيثار، الإحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الإشراف التنظيمي)، ويوضح الشكل رقم (٣) التالي المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة موضحا معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading factors للعبارة على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات. كما يوضح الجدول رقم (٨) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (٣)  
التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الخادمة



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS 24

جدول رقم (٨)  
مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس القيادة الخادمة.

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	قيمة كا <sup>٢</sup> (Chi- square)	٣٦٩.٢٦٣
٢	درجات الحرية (DF)	٢٢٠
٣	النسبة بين قيم كا <sup>٢</sup> (Chi- square) ودرجات الحرية (DF)	١.٦٧٨
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠.٩٧٣
٥	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠.٩٣٦
٦	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	0.969
٧	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	٠.٩١١
٨	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠.٠٤٦

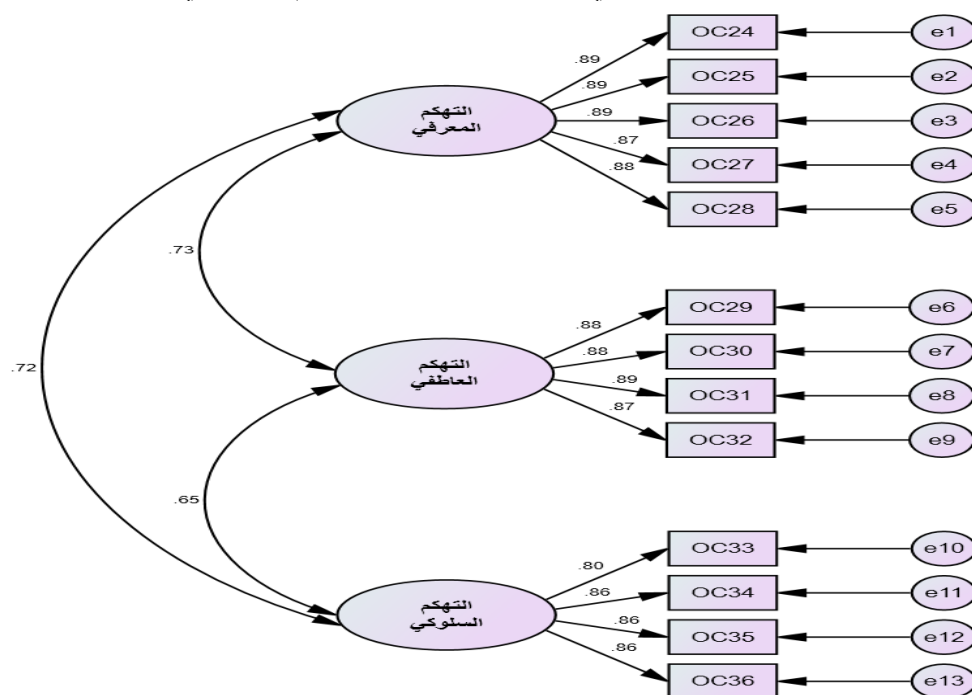
المصدر: من إعداد البحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

#### ٢.٢.٢.٨ التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس التهكم التنظيمي:

يحتوي مقياس التهكم التنظيمي على ثلاثة متغيرات (بنائات) فرعية وهي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويوضح الشكل رقم (٤) التالي المستخرج من

برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العائلي التوكيدي للتهكم التنظيمي موضاً معاملات التحميل المعيارية Standardized Loading Factors للعبارة على البناء الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البناءات. كما يوضح الجدول رقم (٩) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (٤)  
التحليل العائلي التوكيدي لمقياس التهكم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS 24

جدول رقم (٩)  
مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التهكم التنظيمي.

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	قيمة كا <sup>٢</sup> (Chi- square)	٦٩.٦٧٣
٢	درجات الحرية (DF)	٦٢
٣	النسبة بين قيم كا <sup>٢</sup> (Chi- square) ودرجات الحرية (DF)	١.١٢٤
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠.٩٩٨
٥	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠.٩٨٢
٦	مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	0.997
٧	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	0.968
٨	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.020

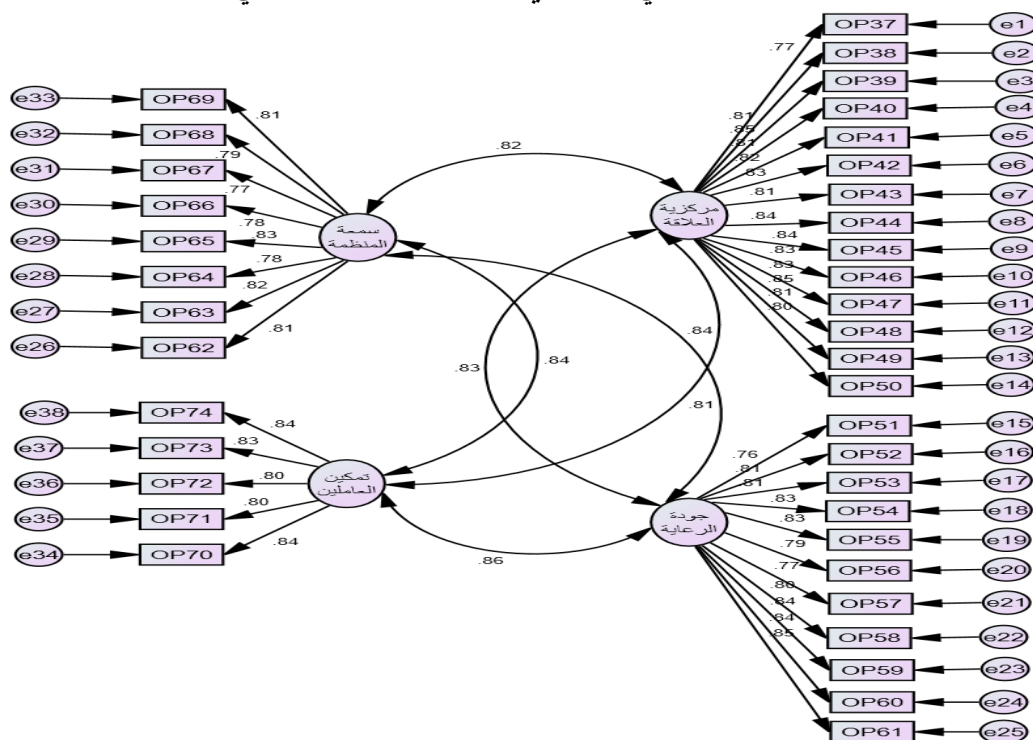
المصدر: من إعداد البحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

٣.٢.٢.٨ التحليل العائلي التوكيدي لنموذج قياس الأداء التنظيمي:

يتضمن مقياس التهكم التنظيمي أربعة متغيرات (بناءات) فرعية وهي (مركزية العلاقة، جودة الرعاية، سمعة المنظمة وجاذبيتها، تمكين العاملين وحماية حقوقهم)، ويوضح

الشكل رقم (٥) التالي المستخرج من برنامج AMOS 24 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للأداء التنظيمي موضحا معاملات التحميل المعيارية **Standardized Loading** factors للعبارة على البنائات الفرعية الأساسية الخاصة بها، والارتباطات ما بين هذه البنائات. كما يوضح الجدول رقم (١٠) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس.

شكل رقم (٥)  
التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج AMOS 24

جدول رقم (١٠)  
مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الأداء التنظيمي

م	المؤشر	جودة المطابقة
١	قيمة كاي <sup>٢</sup> (Chi- square)	١١٦٧.٩٤٥
٢	درجات الحرية (DF)	٦٥٩
٣	النسبة بين قيم كاي <sup>٢</sup> (Chi- square) ودرجات الحرية (DF)	١.٧٧٢
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	٠.٩٥٤
٥	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	٠.٩٠١
٦	مؤشر تاكر- لوييس Tucker-Lewis Index (TLI)	0.951
٧	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	0.910
٨	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	0.049

المصدر: من إعداد البحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

### ٣.٨ اختبار الفروض:

سوف يتم اختبار فروض البحث وتقييم النموذج البنائي الخاص به باستخدام أسلوب تحليل المسار واختبار معاملاته، حيث إنه من خلال اختبار وتقييم النموذج البنائي للبحث

سوف يتم تقدير الوزن الانحداري (معامل المسار) الذي يمثل مسار التأثير أو التنبؤ بين المتغيرات الكامنة، أي أنه يوضح مدى قوة تأثير المتغيرات الكامنة على بعضها البعض، وكذلك مدى قوة تأثير المتغيرات الكامنة على المتغيرات المشاهدة، وفيما يلي توضيح نتائج اختبار كل فرض من فروض البحث:

١.٣.٨ اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يوضح معاملات الارتباط الضمني للمتغيرات المستقلة المشاهدة مع كل متغير تابع مشاهد، ومن ثم تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (القيادة الخادمة) على المتغير التابع الكامن (التهكم التنظيمي) وأبعاده المشاهدة المختلفة (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وفيما يلي توضيح تفصيلي لنتائج هذا الاختبار ومعاملاته، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل كامن على التهكم التنظيمي كمتغير تابع كامن.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة	التهكم التنظيمي	-0.648	-0.730	-14.226	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من الجدول رقم (١١) السابق وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-0.648)، كما بلغت قيمة T (-14.226) بينما كانت قوة التأثير (-0.730) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

٢.٣.٨ اختبار الفرض الثاني

يوجد تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يتم من خلاله تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (التهكم التنظيمي) على المتغير التابع الكامن (الأداء التنظيمي) وهذا ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار تحليل مسار لتأثير التهكم التنظيمي كمتغير مستقل كامن على الأداء التنظيمي كمتغير تابع كامن.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري ←	قيمة T	مستوى المعنوية
التهكم التنظيمي	الأداء التنظيمي	-0.697	-0.40	-6.742	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق وجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-0.697)، كما بلغت قيمة T (-6.742) بينما كانت قوة التأثير (-0.40) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

٣.٣.٨ اختبار الفرض الثالث

يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يتم من خلاله تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (القيادة الخادمة) على المتغير التابع الكامن (الأداء التنظيمي) ويوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل كامن على الأداء التنظيمي كمتغير تابع كامن.

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري ←	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة	الأداء التنظيمي	0.766	0.540	9.139	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.766)، كما بلغت قيمة T (9.139) بينما كانت قوة التأثير (0.540) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

٤.٣.٨ اختبار الفرض الرابع

يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي

تم إيجاد معامل المسار الذي يعبر عن قوة التأثير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال اختبار تحليل المسار في الفرض الثالث، وفي هذه الخطوة سوف يتم إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بهدف إيجاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، ومن ثم التعرف على مدى توسط التهكم التنظيمي بينهما، ويوضح الجدول رقم

(١٤) التالي نتائج معامل تحليل المسار الذي يوضح التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي قبل وبعد إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بينهما:

#### جدول رقم (١٤)

اختبار تحليل المسار قبل وبعد إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط

المتغير المستقبل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	نوع التأثير	معامل المسار المعياري	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة	----	الأداء التنظيمي	مباشر	٠.٥٤٠	٠.٠٠١
القيادة الخادمة	التهكم التنظيمي	الأداء التنظيمي	غير مباشر	٠.٢٩٠	٠.٠٠١
إجمالي التأثير				<b>0.830</b>	٠.٠٠١

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) السابق:

- وجود تأثير إجمالي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي بقوة تأثير (٠.٨٣٠) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، وينقسم هذا التأثير إلى تأثير مباشر وغير مباشر.
- حيث تبين وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي بقوة تأثير (٠.٥٤٠) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
- كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال توسط التهكم التنظيمي، وذلك بقوة تأثير (٠.٢٩٠) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
- وبالتالي يتضح أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بشكل جزئي حيث أن كلاً من التأثير المباشر وغير مباشر معنوي.
- إن الأثر المباشر المعنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي أكبر من أثرها الغير المباشر المعنوي، مما يعني أن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي يقلل من قوة العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي.
- ونستخلص مما سبق أن التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي يرتبط بمستوى منخفض من التهكم التنظيمي، فكلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

#### ٩. النتائج والتوصيات

##### ٩.١ نتائج البحث:

توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- ٩.١.١ توجد علاقة ارتباط ضمني سالبة بين جميع المتغيرات الفرعية المشاهدة الخاصة بالقيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، كما تبين وجود تأثير سلبي مباشر ومعنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي في المستشفيات محل البحث.

٢.١.٩ توجد علاقة ارتباط ضمني سالبة بين جميع المتغيرات الفرعية المشاهدة الخاصة بالتهكم التنظيمي والأداء التنظيمي، كما تبين وجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي.

٣.١.٩ توجد علاقة ارتباط ضمني إيجابية وذات دلالة معنوية بين جميع المتغيرات الفرعية المشاهدة الخاصة بالقيادة الخادمة والأداء التنظيمي، كما تبين وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي في المستشفيات محل البحث.

٤.١.٩ يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بشكل جزئي، حيث يضعف التهكم التنظيمي من قوة العلاقة ما بين المتغيرين حيث أن التأثير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي أكبر من التأثير غير المباشر، ونستخلص مما سبق أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهكم التنظيمي، فكلما انخفض مستوى التهكم التنظيمي زاد التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

٥.١.٩ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في (الإيثار، والحكمة، وتصميم الخطط المقنعة، والإشراف التنظيمي) جاء عند درجة (موافق) بمتوسطات مرجحة تتراوح ما بين (٣.٤٤) و(٣.٥٢) و(٣.٤٤) و(٣.٤٤) و(٣.٤٥) على التوالي، بينما جاء بُعد (الاحتواء العاطفي) عند درجة (محايد) بمتوسط مرجح أقل من باقي أبعاد القيادة الخادمة مسجلاً (٣.٢٤)، وهو ما يعكس عدم إدراك العاملين لممارسة رؤوسائهم في العمل لسلوكيات القيادة الخادمة بشكل كامل، فعلى الرغم من اقتناعهم برغبة هؤلاء المديرين في تحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم ووضعها في مقدمة أولوياتهم، وامتلاكهم الحجج القوية والأسباب المقنعة لحثهم على أداء أعمال معينة، وكذلك استعدادهم لمواجهة الأحداث الطارئة بالمنظمة، إلا أن هناك نسبة من العاملين يرون أنهم يفتقدون للدعم النفسي والمعنوي والتشجيع اللازم من جانب رؤوسائهم في العمل على تجاوز الصعاب التي تواجههم في العمل، كما أنهم يرون أنه من الصعب قيام هؤلاء المديرين بالتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للعاملين والمنظمة ككل.

٦.١.٩ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (التهكم المعرفي) و(التهكم السلوكي) سجلت متوسطات مرجحة فوق المستوى المتوسط، وهو ما يعكس إدراك العاملين لعدم مصداقية المنظمة وأن ممارستها تفتقد إلى العدالة والشفافية وغالبًا ما يحدث ذلك نتيجة اختلاف معتقدات العاملين وتوقعاتهم مع وعود المنظمة، وهو ما ترتب عليه مجموعة من ردود الفعل العاطفية والوجدانية من العاملين المتهمين تجاه المنظمة والمتمثلة في الشعور بعدم الاحترام وعدم الراحة والغضب تجاه المنظمة وربما يصل الأمر

إلى الشعور باليأس والإحباط وخيبة الأمل وكراهية المنظمة، ولكن وعلى الرغم من ذلك لم يبدي العاملون أي ردود فعل سلوكية تجاه المستشفيات التي يعملون بها حيث سجل بُعد (التهكم السلوكي) متوسط مرجح (٢.٨٠) وهو أقل من المتوسط، وربما يرجع ذلك إلى رغبة العاملين في عدم التقليل من شأن منظماتهم أمام الآخرين.

٧.١.٩ في السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تراوح الاتجاه العام لأبعاد الأداء التنظيمي المتمثلة في (مركزية العلاقة، وجودة الرعاية، وسمعة المنظمة وجاذبيتها، وتمكين العاملين وحماية حقوقهم) ما بين (موافق) و(محايد) حيث جاء بُعد مركزية العلاقة في الترتيب الأول مسجلاً متوسط حسابي قدره (٣.٤١) عند درجة (موافق)، بينما جاء بُعد سمعة المنظمة وجاذبيتها في الترتيب الثاني مسجلاً متوسط حسابي قدره (٣.٣٢) عند درجة (محايد)، كما سجل بُعد جودة الرعاية متوسط حسابي أقل نسبياً وقدره (٣.٣١) عند درجة (محايد) وجاء في الترتيب الثالث، وتوضح هذه المؤشرات انخفاض جودة الرعاية المقدمة للمرضى كما توضح عدم تمتع هذه المستشفيات بسمعة جيدة كافية تمكنها من جذب أفراد المجتمع سواء من الأطباء أو المرضى، ومن ثم تتوافق هذه المؤشرات مع البيانات التي تم الإشارة إليها في الدراسة الاستطلاعية والتي توضح ارتفاع معدلات الوفاة بنسب متزايدة، وانخفاض أعداد المترددين على العيادات الخارجية، وكذلك انخفاض عدد العمليات التي تم إجراؤها داخل المستشفيات محل البحث بمختلف أنواعها سواء كانت عامة أو مركزية أو تأمين صحي. وأخيراً فقد جاء بعد تمكين العاملين وحماية حقوقهم في الترتيب الأخير مسجلاً متوسط حسابي قدره (٣.٢٣) عند درجة محايد، حيث أبدى العاملون موافقة منخفضة نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى وهو ما يعكس رغبتهم في الحصول على مزيد من الصلاحيات من خلال المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وتحمل المسؤولية في مقابل الحصول على مزيد من التقدير وأن يتم وضع مستويات الضغوط والإرهاق التي يتعرضون لها في الاعتبار وذلك بما يساعدهم على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.

## ٢.٩ توصيات البحث:

١.٢.٩ أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم إدراك المرؤوسين لممارسة قيادتهم في العمل لسلوكيات القيادة الخادمة بشكل كامل لذلك يجب العمل على تنمية الوعي لدي المسؤولين من المديرين والمشرفين بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على العاملين والمنظمة ككل.



٢.٢.٩ كما يجب عدم الاقتصار على معيار الأقدمية في الترقى للوظائف القيادية الأعلى، وأن يتم اعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير الأساسية لشغل المناصب الإدارية، بحيث يتم اختيار القيادات الإدارية للمستشفيات من الأطباء الذين يمتلكون مقومات ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة المهتمين بالمشاركة المجتمعية.

٣.٢.٩ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التهكم المعرفي والعاطفي عن المتوسط بينما لم يبدِ العاملون اي ردود فعل سلوكية تهكمية تجاه المنظمة حتى الآن، لذلك يجب على إدارات المستشفيات محل البحث أن تستغل ذلك وتعمل على إرساء مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية داخل المستشفيات، الأمر الذي يقلل من إدراكهم للتهكم المعرفي ويحد من ردود الفعل العاطفية التي أظهرها ولا تتحول إلى ردود فعل سلوكية تتسبب في خسائر مادية ومعنوية للقطاع الصحي داخل المحافظة.

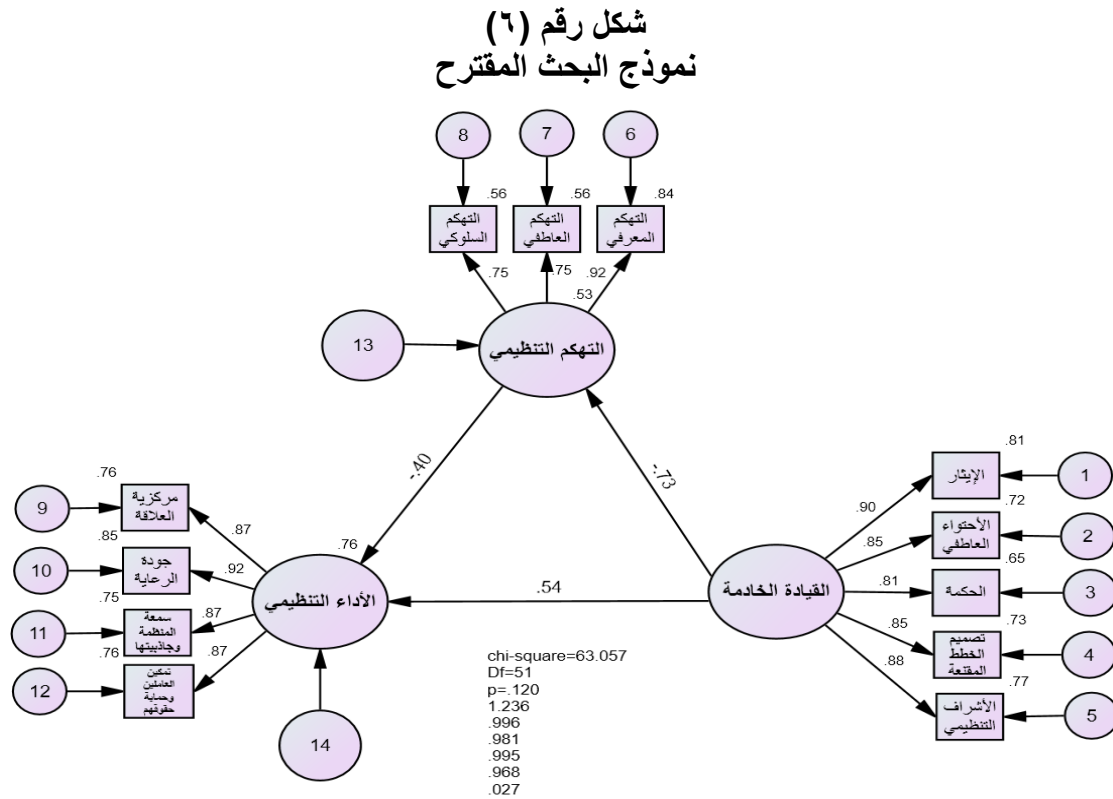
٤.٢.٩ كما أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط عكسي ما بين مستوى الدخل ومستوى التهكم المعرفي، فكلما انخفض مستوى الدخل كلما ارتفع مستوى التهكم المعرفي لدى العاملين وازداد إدراكهم لعدم مصداقية إدارة المنظمة وإفتقادها للعدالة، لذلك يجب على مديري الإدارة العليا بالمستشفيات وضع استراتيجية للعمل تتضمن توفير الظروف المالية المناسبة، والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية فيما يتعلق بتوزيع الحوافز والمكافآت.

٥.٢.٩ وأخيراً فقد أظهرت النتائج أن العاملين من الفنيين هم أقل إدراكاً لُبعد التمكين وحرص المنظمة على حماية حقوقهم، لذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تمكين العاملين بوجه عام والفنيون بوجه خاص وأن تساعدهم على تحقيق ذاتهم من خلال العمل بالمستشفى، وتتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

## ١٠. نموذج البحث:

استهدف الباحث من خلال إعداد نموذج البحث اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث الثلاثة (القيادة الخادمة، التهكم التنظيمي، الأداء التنظيمي) بداية من قياس مدى تأثير القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، وكذلك قياس مدى تأثير التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، ثم قياس مدى تأثير القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي وصولاً إلى قياس مدى توسط التهكم التنظيمي العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تساعد المستشفيات محل البحث في التغلب على القصور الموجود في أدائها التنظيمي فيما يتعلق بمركزية العلاقة بين جميع العناصر بداخلها، وجودة الرعاية الصحية التي تقدمها، وسمعة المستشفيات وجاذبيتها، وتمكين العاملين وحماية حقوقهم، وذلك من خلال تشجيع هذه المستشفيات على تبني فلسفة القيادة الخادمة، والعمل على الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي بين العاملين في هذه المستشفيات. هذا

ويوضح الشكل رقم (٦) التالي النموذج المقترح المستخرج من برنامج AMOS.24 والذي يوضح مسارات التأثير ومؤشرات المطابقة التي تكشف عن مدى جودة واعتمادية هذا النموذج.



المصدر: مخرجات برنامج AMOS.24 وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل رقم (٦) السابق وجود تأثير سلبي مباشر للقيادة الخادمة على التفهم التنظيمي وكان التأثير معنوي، فكلما ارتفعت القيادة الخادمة بمقدار واحد صحيح انخفض التفهم التنظيمي بمقدار (٠.٧٣)، كما تبين وجود تأثير سلبي معنوي للتفهم التنظيمي على الأداء التنظيمي، فكلما ارتفع التفهم التنظيمي بمقدار واحد صحيح انخفض الأداء التنظيمي (٠.٤٠)، وعلى جانب آخر فقد تبين وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، فكلما ارتفعت القيادة الخادمة بمقدار واحد صحيح ارتفع الأداء بمقدار (٠.٥٤)، وأخيراً فقد تبين أن التفهم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي بشكل جزئي، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال التفهم التنظيمي (٠.٢٩) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهو ما يوضح أن التفهم التنظيمي يقلل من قوة تأثير القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي. لذلك يجب على المستشفيات محل البحث أن تتبنى فلسفة القيادة الخادمة حتى تتمكن من تقليل ظاهرة التفهم التنظيمي بأبعاده المختلفة (التفهم المعرفي، التفهم العاطفي، التفهم السلوكي) ومن ثم تستطيع أن تحسن من أدائها التنظيمي وتتمكن من تقديم خدمة صحية متميزة لجميع أفراد المجتمع دون تمييز. كما يتضح من مؤشرات المطابقة الموضحة بالشكل أن جميعها ممتازة وهو ما يدل

على جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه وتعميمه على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، كما يوصي الباحث باختبار هذا النموذج وتطبيقه في قطاعات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية كالمواني والفنادق والجامعات والمنظمات الصناعية وغيرها من القطاعات التي لم تشملها الدراسة الميدانية لهذا البحث، وبالشكل الذي يساعد هذه القطاعات على تحسين وتطوير أدائها التنظيمي.

## ١١. قائمة المراجع:

### ١.١١ المراجع العربية:

#### ١.١.١١ الكتب:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٨). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية.

#### ٢.١.١١ الدوريات:

- عوجة، أحمد محمد فتحي أحمد. (٢٠١٠). القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، مجلد ٣٤، العدد الثاني، ص.ص ٤٠-١.

## ٢.١١ المراجع الأجنبية:

### ١.٢.١١ الدوريات:

- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Bravi, F., D. Gibertoni, A. Marcon, C. Sicotte, E. Minvielle, P. Rucci, A. Angelastro, T. Carradori, and M. P. Fantini. (2013). Hospital network performance: A survey of hospital stakeholders' perspectives. *Health policy*, 109(2), 150-157.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- De Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Huang, J., Huang, J., Li, W., Li, W., Qiu, C., Qiu, C., ... & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Lisbijanto, H., & and Budiyo, (2014). Influence of Servant Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction In Employees' Cooperatives Surabaya, *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 1-6.

- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Verdorfer, A. P., Steinheider, B., & Burkus, D. (2015). Exploring the socio-moral Climate in Organizations: An empirical examination of determinants, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 233-248.

#### ٢.٢.١١ الأبحاث غير المنشورة:

- Brandes, P. M. (1998). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*, (Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati).