

تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

إعداد

مدحت عبد الحميد مهنا

الدكتور

وائل محمود زهرة

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

الدكتور

صفاء احمد الشربيني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة المنصورة

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي،
بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

وقد تم تصميم تصور يوضح التأثيرات بين متغيرات الدراسة، وقد انبثق عنه
مجموعة من الفرضيات التي جرى اختبارها على عينة قوامها (379) من العاملين،
وباستخدام أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات.

وبعد التحقق من الفروض توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة
الخادمة على الرسوخ الوظيفي، وتم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الرسوخ الوظيفي

Abstract:

This study aimed to identify the effect of servant leadership on job embeddedness, by applying it to workers in the public cadre at Mansoura University.

A visualization was designed showing the effects between the variables of the study, and a set of hypotheses emerged from it that were tested on a sample of (379) workers, using various statistical tools to analyze and process the data.

After verifying the hypotheses, the study concluded that there is a significant effect of the dimensions of servant leadership on job embeddedness, and a set of recommendations were presented.

Keywords: Servant leadership, Job embeddedness

تمهيد:

تساعد القيادة الخادمة في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرين حيث تسهم على قيام القائد بتنمية مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أدائهم لأعمالهم فضلاً عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات (Hunter, 2004).

أشار (Zhou et al., 2020) الى أن القيادة الخادمة أسلوب قيادي يتجاوز المصلحة الذاتية من خلال التأكيد على الرغبة في خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم، وكونها مسؤولة عن رفاهيتهم على المدى الطويل وكذلك رفاهية المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

وتجدر الإشارة الى ان القيادة الخادمة تسهم في خلق بيئة عمل تساعد العاملين بشكل إيجابي من خلال تمكينهم لتطوير أنفسهم ومنحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرار. (Qiu et al., 2020)

هذا ويحظى موضوع رسوخ وبقاء العاملين في وظائفهم أو منظماتهم باهتمام كبير من جانب الادارة العليا في المنظمات المعاصرة، حيث يسعى العديد من المدراء الى تهيئة العوامل المادية والنفسية التي تجعل الفرد لا يفكر في ترك وظيفته. إلا أنهم يواجهون تحديات مستمرة من أجل تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية وبخاصة أصحاب المواهب والكفاءات، والذين تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (مرزوق، 2016).

يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من المؤثرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه المؤثرات تشمل عوامل داخل العمل مثل (الروابط مع أصدقاء العمل، المواءمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، عوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الأفراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع) (أمين، 2018).

أولاً: الإطار الفكري:

أ- القيادة الخادمة:

1- مفهوم القيادة الخادمة

عرف (Antunes & Franco, 2020) القيادة الخادمة بأنها أسلوب حياة وليست عابرة، والتي تبدأ بشعور طبيعي بأن من يرغب في القيادة عليه أن يخدم أولاً، وهذا يقود الشخص الى التطلع الى القيادة، فالقائد عنصراً مركزياً في المنظمة، فنشير القيادة الخادمة الى نوع القيادة التي تؤكد على "الخدمة" وتضع تلبية احتياجات الموظفين في المقام الأول، وبالتالي مساعدتهم على تطوير شعورهم بالخدمة والسلوك من خلال تزويدهم بنماذج يحتذى بها والتوجيه والتدريب اللازمين، وبالتالي يمكن نقل خصائص القيادة الخادمة من الخدمة الى الموظفين وتساعدهم على النمو ليصبحوا موظفين موجهين الى الخدمات.

أشار (ماجد، 2020) الى ان القيادة الخادمة ثقافة روحية تعتمد على الالهام والأخلاق في خدمة التابعين والاهتمام بتطويرهم ونموهم واشباع رغباتهم واحتياجاتهم وذلك لتحقيق الاستقرار وعلو شأن المنظمة.

عرف (Taylor, 2021) القيادة الخادمة بأن القادة الخدم يعتبرون أنفسهم خدماً أولاً، ويضعون احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم، فالدافع الأساسي للقائد هو الخدمة أولاً، فهم مختلفون عن القادة التقليديين لأنهم يطورون مهارات موظفيهم الى اقصى ما يمكن مثل تطويرهم على فعالية مهمة العمل والاشراف والتحفيز وتطوير مهاراتهم القيادية.

عرف (Hardy, 2021) القيادة الخادمة بأنها نهج شامل للقيادات التي تؤكد على احترام القائد لاتباعه ومسئوليتهم الأخلاقية لتحفيزهم على النمو والتطور وتتكون القيادة الخادمة من سبعة فروع (القيادة الجديرة، القيادة الشجاعة، تطوير وتمكين الآخرين، القيادة الملهمة، القيادة التشاركية، القوة والفخر، القيادة الحكيمة).

2- أبعاد القيادة الخادمة:

من الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن معظم الدراسات تناولت خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهم (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، الاقناع، مراعاة البعد الاجتماعي)، وذلك لشمولية هذا المقياس ومناسبته لمجال التطبيق وفيما يلي تعريف كل بعد من هذه الأبعاد.

2/1. الإيثار Altruistic calling :

نعني به الرغبة العميقة لدى القائد لإحداث التغيير الإيجابي في حياة العاملين، ويعني ذلك أن يضع القائد اهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته، وأن يعمل جاهداً لتحقيق تلك الاهتمامات. (Barbuto & wheeler, 2006).

2/2. الاحتواء العاطفي Emotional Healing :

أشار (حجازي وآخرون، 2021) ان الاحتواء العاطفي يعكس قدرة القائد على احتواء تابعيه فكرياً وعاطفياً من خلال معرفته لطبائعهم وعاداتهم وتقاليدهم.

2/3. الحكمة Wisdom :

نعني بالحكمة الوعي بالتغيرات المحيطة والقدرة على التنبؤ بعواقبها أو تبعاتها، ونعني بذلك أن يتسم القائد بالوعي الكبير لما سوف يحدث، وأن يكون مستعداً ومتأهباً لذلك، فمن خلال جمع القائد بين ذروة المعرفة وجدواها يتميز بقدرة عالية لملاحظة والنقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم الآثار المترتبة عليها ومن ثم الاستباقية في الإعداد لها (Barbuto & wheeler, 2006).

2/4. الاقناع Persuasive :

يرى (علام، 2020) ان الاقناع عنصر محوري يفصل بين القائد الخادم والقائد التقليدي، حيث ان للاقناع دور فعال لتقريب وجهات النظر بين القائد واتباعه للتوصل الى حلول ممتازة لجميع الأطراف دون استخدام السلطة للاجبار.

2/5. مراعاة البعد الاجتماعي Organizational stewardship:

يرى (أبو يوسف والمقدادي، 2020) ان على القائد ان يدرك ويعي ان من حق المجتمع عليه ان يقوم بالاهتمام به و تطويره ومساعدته على الارتقاء بمقدرات افراده.

3. الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الخادمة:

1) استهدفت دراسة (ماجد، 2020) اكتشاف مدى تطبيق القيادة الخادمة في شركة مصافي الجنوب، مع تحديد مستوى الاهتمام بالرضا الوظيفي والتعرف على علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها. وتوصلت الدراسة الى عدم اعتماد القيادة الخادمة كنمط أساسي في الشركة، إضافة الى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، فضلاً عن العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة.

2) استهدفت دراسة (محمد، 2020) معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسيط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما إلى وجود تأثير معنوي موجب للتمكين كما توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنويًا العمل، وأخيراً توصلت الدراسة الى ان التمكين النفسي يتوسط معنويًا وبشكل جزئي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل.

3) استهدفت دراسة (نعيم، 2020) الكشف عن طبيعة أبعاد القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد القيادة الخادمة في الهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية، مع وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد القيادة الخادمة في الهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية.

4) استهدفت دراسة (عبد ربه والدوري، 2020) التعرف على اثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في امانة عمان من وجهة نظر العاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم العاملين في امانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (200) فرد. وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع) على البراعة التنظيمية في امانة عمان.

5) استهدفت دراسة (Elche,2020) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الفنادق. والتعرف على الدور الوسيط للتعاطف المستوى الفردي - ومناخ الخدمة - مستوى المجموعة - في العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لكل من تعاطف الموظف - المستوى الفردي - ومناخ خدمة المجموعة - مستوى المجموعة.

6) استهدفت دراسة (Franco & Antunes , 2020) مناقشة مفهوم القيادة الخادمة وإيجاد بعض الابعاد ومعرفة كيفية فهم العاملين لنمط القيادة الخادمة. وتوصلت الدراسة الى وجود تسعة ابعاد مرتبطة بالقيادة الخادمة وهي التمكين، مساعدة المرؤسين على النمو والنجاح، وضع التابعين في المقام الأول، السلوك الأخلاقي، الايثار، الحكمة، الرؤية، الاشراف التنظيمي، والتعرف على القائد.

7) استهدفت دراسة (Obi et al, 2020) التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والارهاق العاطفي من خلال صراعات فريق العمل بتوسيط سلوكيات الصراع للقيادة وهم (تجنب واجبار وحل المشكلات) كأطراف ثالثة بين الاتباع. وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الخادمة ارتبطت بانخفاض صراعات الفريق من خلال سلوكيات القائد تجاه الصراع كطرف ثالث بين الاتباع.

8) استهدفت دراسة (الراجحي، 2021) تحديد درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة. وتوصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لأبعاد القيادة الخادمة جاءت مرتفعة وكان ترتيبها على النحو التالي (المحبة والاهتمام بالآخرين، الثقة، خدمة الاخرين، التمكين، الايثار، التواضع).

9) استهدفت دراسة (حجازي واخرون، 2021) تحديد مدى وجود النقص في رؤية العاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس لأبعاد القيادة الخادمة وقياس أثر ابعاد القيادة الخادمة على تميز الأداء الجامعي. وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على تميز الأداء، كما توصلت الدراسة الى ان أكثر ابعاد القيادة الخادمة تأثيرا على تميز الأداء هو تصميم الخطط المقنعة، يليه الاحتواء العاطفي، وان اقل ابعاد القيادة الخادمة تأثيرا وارتباطا على تميز الأداء هو بعد الحكمة والتميز.

10) استهدفت دراسة (خضير ومحمد، 2021) الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص، بفحص عينة من الموظفين في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع كربلاء، حيث حددت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة الى صحة الفروض الرئيسية والفرعية ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

ب- المتغير الثاني: الرسوخ الوظيفي Job Embeddedness:

1- مفهوم الرسوخ الوظيفي :

أشار (الركابي والحمادي، 2019) الى أن الرسوخ الوظيفي هو " حرص المنظمة على توفير الأجواء الملائمة والإيجابية للعاملين لدعم بقائهم في المنظمة وعدم تركها."

عرفه (Lee & Huang, 2019) بأنه " مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في العمل."

كما اتفق (عطا الله، 2019) و (Susomrith & Amankwaa, 2019) بأنه " مجموعة واسعة من العوامل البيئية وبعض المؤثرات التي تؤثر على قرار العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وتشمل العوامل التنظيمية والعوامل المجتمعية "

عرف (المبارك، 2020) الرسوخ الوظيفي أنه مصطلح مرتبط بالمنظمة وهو أيضا ارتباطات العاملين بأشخاص و فرق ومجموعات و ادراكهم عن مدى ملاءمتها للوظيفة والمنظمة والمجتمع، وستكون التضحية هي الثمن الذي سيدفعونه إذا ما قرروا الرحيل عن المنظمة.

2- أبعاد الرسوخ الوظيفي :

من الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، اتضح أن كل هذه الدراسات تناولت ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي هي (الملاءمة، والروابط، والتضحية)، ولذلك اعتمد الباحثون عليها.

وقد اعتمد الباحث على هذه الأبعاد لشمولية هذا المقياس ومناسبته لمجال التطبيق وفيما يلي تعريف كل بعد من هذه الأبعاد.

2/1 الملاءمة Fit:

مدى التناغم بين العاملين من جهة وبين المنظمة التي يعملون بها والمجتمع المحيط بهم من جهة أخرى فهؤلاء العاملين كلما زادت درجة ملاءمتهم قلت درجة نوايا ترك العمل (Shahriari , 2011).

2/2 الروابط Links:

الروابط هي الصلات الرسمية أو غير الرسمية بين الموظف والمنظمة أو الموظفين الآخرين، ويشير الرسوخ الوظيفي الى وجود عدد من الروابط التي تربط الموظف وأسرته بالشبكة النفسية والمالية التي تشمل العمل والأصدقاء غير العاملين، والمجموعات، والمجتمع، والبيئة المادية التي يعيشون فيها، وكلما زادت الروابط كلما زاد الرسوخ الوظيفي (Takawira,2012).

2/3 التضحية Sacrifice:

أشار (Yao Et al.,2004) بأنها تكلفة الفرصة البديلة التي يتحملها العاملين بسبب فقدانهم للمزايا النفسية والمادية في حالة تركهم لوظيفتهم الحالية، كاستقرارهم في العمل وفرص ترقيةاتهم وحوافزهم المستمرة، وتركهم لزملاء العمل وعلاقتهم بهم، وخسارة الانفصال عن المجتمع للانتقال لمجتمع جديد.

3- الدراسات السابقة الخاصة بالرسوخ الوظيفي :

1) استهدفت دراسة (المبارك، 2020) التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية، دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

2) استهدفت دراسة (الزيادى، 2020) التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي المتمثل في (المواءمة التنظيمية والمواءمة المجتمعية، التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية، الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية) على دعم سمعة المنظمة والتعرف على الاختلافات المعنوية للرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي معنوى ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة.

3) استهدفت دراسة (سلامة، 2020) التعرف على العلاقة بين الرسوخ الوظيفي وأبعاده (الرسوخ التنظيمي – الرسوخ المجتمعي) ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط التفاعلي لليقظة العقلية. وتوصلت الدراسة الى ان اليقظة العقلية تزيد العلاقة السالبة بين بعد الرسوخ التنظيمي ونية ترك العمل، ولم تزد اليقظة العقلية العلاقة بين بعد الرسوخ المجتمعي ونية ترك العمل.

4) استهدفت دراسة (Patrick Jr, 2020) فهم تأثيرات انعدام الامن الوظيفي، والرسوخ الوظيفي، والانفصال الاخلاقي على عملية اتخاذ القرار الاخلاقي للمحاسبين المحترفين في بيئة الاعمال. وتوصلت الدراسة الى ان الانفصال الأخلاقي والرسوخ الوظيفي مرتبطان بشكل كبير بالسلوك غير الأخلاقي للمحاسبين، ومع ذلك لم يكن هناك ارتباط معنوى مهم بين انعدام الامن الوظيفي والسلوك غير الأخلاقي للمحاسبين، اما فيما يتعلق بالرسوخ الوظيفي فقد اتضح وجود ارتباط قوى للسلوك غير الأخلاقي والذي اقتصر على الابعاد التنظيمية للرسوخ الوظيفي (الروابط التنظيمية، والتوافق التنظيمي، والتضحية التنظيمية).

5) استهدفت دراسة (Yu et al., 2020) التعرف على تأثير مهمات العمل لموظفي الفندق على الرضا الوظيفي، والفعالية الذاتية، والنية في ترك العمل، والأداء الوظيفي، والالتزام الوظيفي. وتوصلت الدراسة الى أن الرسوخ الوظيفي يزيد من الرضا الوظيفي، في حين أن الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية عملا على تخفيض معدل ترك العمل وزيادة الأداء الوظيفي والالتزام بالوظيفة.

6) استهدفت دراسة (أبو ليفة، 2021) التعرف على دور بعدى السعادة الوظيفية (الحاجات الشعورية، الحاجات العقلية) في العلاقة بين ابعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والانجاز، وتنوع المهام، والعلاقة بين العاملين، والعلاقة مع الإدارة) وابعاد الرسوخ الوظيفي (الملاءمة التنظيمية، والملاءمة المجتمعية، والروابط مع المنظمة، والروابط مع المجتمع، والتضحية المرتبطة بالمنظمة، والتضحية المرتبطة بالمجتمع). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض ابعاد التوازن التنظيمي وبعدي السعادة الوظيفية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعض ابعاد التوازن التنظيمي وابعاد الرسوخ الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحاجات العقلية والتضحية المرتبطة بالمجتمع، كما توصلت الدراسة الى ان بعدى السعادة الوظيفية كمتغير وسيط أدى الى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض ابعاد التوازن التنظيمي و بعض ابعاد الرسوخ الوظيفي.

7) استهدفت دراسة (السيد واخرون، 2021) بيان أثر القيادة الابوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، تم تقسيم القيادة الابوية الى ثلاثة ابعاد تمثلت

في (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المستبدة)، وتم تقسيم ابعاد الرسوخ الوظيفي الى أربعة ابعاد تمثلت في (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المتعلقة بالمجتمع، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع).

وتوصلت الدراسة الى توافر بعدى القيادة الخيرة والقيادة الأخلاقية كبعدين للقيادة الابوية، مع عدم توافر بعد القيادة المستبدة كأحد ابعاد القيادة الابوية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، كما توصلت الدراسة الى توسيط ثلاثة ابعاد للرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وهي بعد التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، وبعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، وبعد الروابط مع المنظمة، مع عدم توافر بعد الروابط مع المجتمع، كما ان التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة يتأثران تأثيراً طردياً ومعنوياً باثنين من ابعاد القيادة الابوية وهما القيادة الخيرة، والقيادة المستبدة.

8) استهدفت دراسة (zia et.al, 2021) التعرف على تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية ونوايا ترك العمل وأداء العمل من خلال توسيط الرسوخ الوظيفي.

وتوصلت الدراسة الى ان الرسوخ الوظيفي وسيط فعال بين القيادة الخادمة ونتائج العمل كما يمكن لادارة الفندق استخدام الرسوخ الوظيفي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتخفيض نوايا ترك العمل.

9) استهدفت دراسة (جبار ومحمد، 2021) التعرف على تأثير الابداع التقني على براعة إدارة الموارد البشرية من خلال الرسوخ الوظيفي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية. وتوصلت الدراسة الى ان قدرة الشركة على إدارة مواردها البشرية في تحسين مستوى ابداعها التقني بشكل مباشر والاستعانة بالرسوخ الوظيفي بشكل غير مباشر.

10) استهدفت دراسة (عشرى، 2021) اختبار اثر مناخ العمل الاخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الابعاد، والروحانية في مكان العمل بوصفها وسيطاً تفاعلياً على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية مباشرة بين مناخ العمل الاخلاقي وكل من الروحانية في مكان العمل والرسوخ الوظيفي، كما توصلت الى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الروحانية في مكان العمل والرسوخ الوظيفي، بالإضافة الى وجود أثر للروحانية في مكان العمل في العلاقة بين مناخ العمل الاخلاقي والرسوخ الوظيفي.

وفى ضوء ماتم عرضه في الإطار الفكري والدراسات السابقة، يمكن الوصول الى ما يلي:

1. تناولت معظم الدراسات السابقة والتي اتيح للباحث فرصة الاطلاع عليها أن القيادة الخادمة سلوك يمارس من قبل القائد للاهتمام بالأتباع اولاً، ويكون الهدف منها تحقيق مصالح الجامعة.

2. وجود اتفاق بين معظم الدراسات والأبحاث العلمية في حدود علم الباحث حول أبعاد الرسوخ الوظيفي، وهو ما دفع الباحث الى الاعتماد على ذلك في الدراسة الحالية.

3. ندرة الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة والتحليل في حدود علم الباحث العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي.

4. على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأجنبية في هذا المجال، إلا أن هذه النتائج قد لا تتفق مع واقع التطبيق في البيئة العربية بوجه عام، والمصرية بوجه خاص، مما يعكس أهمية تناول تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي من الناحية التطبيقية في البيئة المصرية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

في محاولة من الباحث لتفهم أبعاد المشكلة والتعرف على مختلف جوانبها، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (*) في الفترة من 2020/01/17 حتى 2020/02/22 من خلال اعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة ميسرة عددها (40) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وذلك لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات.

يرى 40% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات القيادة الخادمة مقارنة بالوسط الحسابي، بينما يرى 22,5% من مفردات العينة وجود ارتفاع في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات القيادة الخادمة مقارنة بالوسط الحسابي في الكادر العام لجامعة المنصورة، في حين أن نسبة 37.5% محايدون بهذا الشأن.

يرى 45% من مفردات العينة وجود انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي مقارنة بالوسط الحسابي، بينما يرى 30% من مفردات العينة وجود ارتفاع في مستوى الرسوخ الوظيفي مقارنة بالوسط الحسابي في الكادر العام بجامعة المنصورة، في حين أن نسبة 25% محايدون بهذا الشأن.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة المشكلة في " وجود انخفاض في مستوى الرسوخ الوظيفي لدي العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن انخفاض مستوى شعور العاملين بممارسات القيادة الخادمة، الأمر الذي يثير التساؤل الآتي:

✓ هل يوجد تأثير للقيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: Study Objectives

✓ التعرف علي تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي.

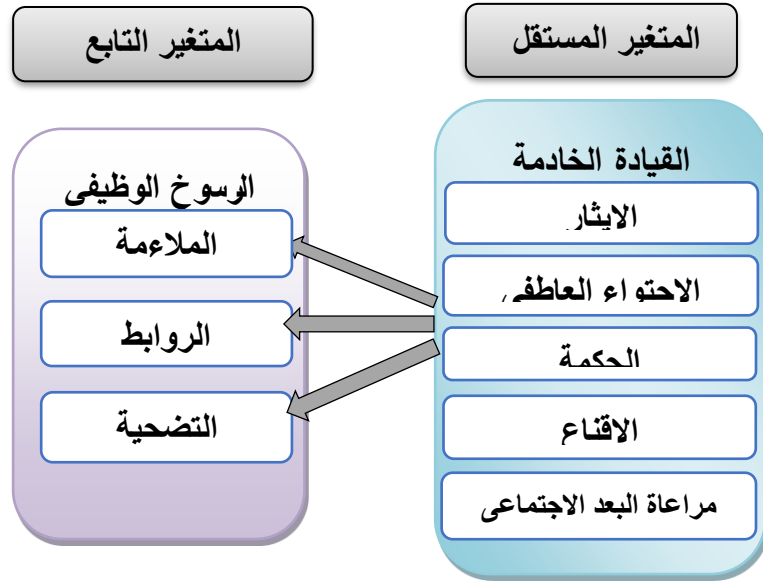
رابعاً: فروض الدراسة: Study Hypotheses

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرض التالي:

✓ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي.

وفي ضوء أهداف هذه الدراسة، والأدبيات السابقة، وفرضيات الدراسة، وفي حدود تشخيص مشكلة الدراسة، تم اقتراح اطار يوضح التأثيرات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الموضح في الشكل رقم (1).

(*) يرجى الرجوع إلى ملحق رقم (1) قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية.



شكل رقم (1)

إطار مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على ما ورد في أدبيات الدراسات السابقة.

خامساً : أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو التالي:
أ. الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة مما يلي:

1. أهمية المتغيرات التي تشملها الدراسة، ومن أهميتها للمنظمات القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي.
2. المساهمة في التأسيس النظري لموضوعي القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي.
3. البحث في أحد أهم الموضوعات المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية، القيادة الخادمة وتأثير القائد الخادم على تابعيه، الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين وكفاءتهم ورسوخهم الوظيفي.
4. أهمية ودرجة حساسية التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فيما يتعلق باستنزاف الموارد البشرية بسبب نوايا ترك العمل سواء جبراً أو طوعاً، وتعتبر هذه الدراسة إضافة إلى البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي، بالإضافة إلى الاستفادة من قبل الباحثين، وتقديم نموذج مختلف لم تتطرق إليه الدراسات السابقة في بيئة الأعمال المصرية بوجه عام، وفي قطاع الجامعات بوجه خاص.

ب. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة:

1. مواصلة الجهود البحثية المرتبطة بالقيادة الخادمة خاصة وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المرتبطة بتفسير سلوكيات القيادة الخادمة و أثر ذلك على الرسوخ الوظيفي.
2. مساعدة المسؤولين بالكادر العام بجامعة المنصورة على الوقوف على معرفة حقيقة تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بها.
3. يعتبر متغير القيادة الخادمة ومتغير الرسوخ الوظيفي للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء والتي تؤثر على فعالية المنظمة.
4. أهمية مجال التطبيق والتمثل في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والذي يمثل ركيزة هامة من ركائز تحقيق رسالة الجامعة والتي تتطلب علاقة الحب والود بين القائد وتابعيه، وأيضا درجة رسوخ العاملين في وظائفهم.
5. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين اطاراً علمياً يمكن من خلاله الالمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة وإجراء التعديلات اللازمة من أجل زيادة الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.

سادسا: منهجية الدراسة: Methodology

1. نوع البيانات المطلوبة ومصادرها:

النوع الأول: البيانات الثانوية: تم استخدام هذا النوع من البيانات في تأصيل الإطار الفكري للمتغيرات التي ترتبط بموضوع الدراسة، وقد استمدت هذه البيانات من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع التي تضمنت الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

النوع الثاني: البيانات الأولية: تمثلت هذه البيانات في التعرف على آراء مفردات عينة الدراسة عن القيادة الخادمة، والروابط الوظيفية، واستمدت هذه البيانات من خلال تصميم قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض وذلك في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة.

2. مجتمع وعينة الدراسة: Study Sample and Population

يتكون مجتمع الدراسة في العاملين بالكادر العام - مثبتين بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (25300) مفردة، ولتحديد حجم العينة تم الإستعانة بالجداول الإلكترونية⁽¹⁾ المعدة لتحديد حجم العينات بحدود خطأ (5%) ومعامل ثقة (95%) مع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (50%)، وبناءً عليه يصبح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (379) مفردة ووصلت نسبة الاستجابة 100%، ويوضح الجدول التالي رقم (1) توزيع حجم العينة من العاملين بالكادر العام موضع الدراسة:

¹- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

جدول رقم (1)

أعداد العاملين بالكادر العام - مثبتين بجامعة المنصورة

م	البيان	الإجمالي	الأهمية النسبية	حجم العينة
1	المجموعة النوعية	37	%0.14	1
2	كلية الهندسة	379	%1.50	6
3	كلية التربية الرياضية	153	%0.60	3
4	كلية التربية للطفولة المبكرة	90	%0.35	1
5	كلية السياحة والفنادق	98	%0.39	1
6	كلية التجارة	235	%0.93	4
7	كلية العلوم	340	%1.34	5
8	الإدارة العامة لجامعة المنصورة	3222	%12.73	49
9	كلية الحقوق	184	%0.73	3
10	كلية الحاسبات والمعلومات	95	%0.37	1
11	كلية التربية	208	%0.82	3
12	كلية الطب	457	%1.80	7
13	كلية الطب البيطري	212	%0.84	3
14	كلية التمريض	234	%0.92	3
15	الإدارة العامة للمدن الجامعية	1004	%3.97	15
16	المستشفى الرئيسي	6218	%24.58	94
17	مستشفى الأطفال الجامعي	2555	%10.10	38
18	كلية الزراعة	274	%1.08	4
19	مركز جراحة الجهاز الهضمي	915	%3.62	14
20	مركز طب وجراحة العيون	696	%2.75	10
21	مستشفى الباطنة التخصصي	1593	%6.30	24
22	مركز الكلى والمسالك البولية	1628	%6.43	24
23	مستشفى الطوارئ	2012	%7.95	30
24	مركز الأورام	1448	%5.72	22
25	كلية الصيدلة	275	%1.09	4
26	كلية طب الاسنان	357	%1.41	5
27	كلية التربية النوعية	124	%0.49	1
28	كلية الآداب	257	%1.05	4
	الإجمالي	25300	%100	379

المصدر: إعداد الباحثون اعتمادا على نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية بجامعة المنصورة لعام (2021) لقطاعي التعليم والمستشفيات.

3. قياس متغيرات الدراسة:

القيادة الخادمة: وتم الاعتماد على مقياس (Barbaruto & Wheeler, 2006) والذي يتضمن خمسة أبعاد هي (الإيثار، الإحتواء العاطفي، الحكمة، الإقناع، مراعاة البعد الإجتماعي).

الرسوخ الوظيفي: تم الاعتماد على مقياس (Mitchell et al., 2001) والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (الروابط، والملاءمة، والتضحية).

سابعاً: أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء، تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

ثامناً : اختبار الصدق والثبات:

Validity

1- اختبار صدق المقياس:

قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعتين من المحكمين تتمثل المجموعة الأولى في المحكمين العلميين، بينما تتمثل المجموعة الثانية في المحكمين من مفردات عينة الدراسة الميدانية، وذلك للتأكد من صدق الاستقصاء من الناحيتين العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال(*)، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات على قائمة الاستقصاء وذلك من النواحي العلمية والموضوعية، والشكلية واللغوية أيضاً حيث تم حذف بعض الألفاظ واستبدالها بألفاظ أخرى وأشاروا إلى أنها أوقع أثراً في الاستقصاء من الألفاظ التي استخدمها الباحث، كما أنها تتسق مع الناحية العلمية، كما حذف البعض الآخر منهم بعض العبارات وأوصوا بإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح. كما تم عرض قائمة الاستقصاء بعد تعديلها وفقاً لملاحظات المحكمين العلميين، على عشرين مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين عينة الدراسة، وذلك للتعرف على مدى فهمهم وتمييزهم لعبارات قائمة الاستقصاء، وقد أخذ الباحث كل الملاحظات في اعتباره عند تعديل قائمة الاستقصاء وصياغتها في صورتها النهائية.

Reliability

2- اختبار ثبات المقياس:

استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ لاختبار ثبات الاستقصاء، حيث قام بتوزيع قائمة الاستقصاء على أربعة وعشرين من العاملين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، كما قام بإجراء التحليل الإحصائي عليها، ومن نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلي أن جميع قيم معامل الثبات لجميع المتغيرات

* (*) تم تحكيم قائمة الاستقصاء من السادة أعضاء هيئة التدريس:

1. أ. د/ جاد الرب عبد السميع أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة.
2. أ. د/ منى سامي محمود أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة المنصورة.
3. أ. د/ تامر إبراهيم عشري أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة - جامعة المنصورة.

والأبعاد قيم مقبولة(2)*، ويمكن توضيح نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول (2)

نتائج اختبار الثبات والصدق للمتغيرات المستخدمة في الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	المتغير المستقل: القيادة الخادمة	0.664	0.815
	الإيثار	0.807	0.898
	الإحتواء العاطفي	0.743	0.862
	الحكمة	0.685	0.828
	الاقناع	0.716	0.846
	مراعاة البعد الاجتماعي	0.731	0.855
2	المتغير التابع: الرسوخ الوظيفي	0.746	0.864
	الملاءمة	0.786	0.886
	الروابط	0.754	0.868
	التضحية	0.833	0.913

المصدر: من إعداد الباحثون بناء على نتائج لتحليل الإحصائي

أظهرت نتائج اختبار الثبات التي يوضحها الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات الخاصة بقياس متغير القيادة الخادمة جميعها قيم مقبولة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لكرونباخ لهذا المقياس بصورة إجمالية (0.664)، كما بلغت قيمة معامل ألفا (0.807) لُبعد الإيثار، و(0.743) لُبعد الإحتواء، و(0.685) لُبعد الحكمة، كما بلغت(0.716) لُبعد الاقناع، وبلغت (0.731) لُبعد مراعاة البعد الاجتماعي.

كما أظهرت نتائج اختبار الثبات أن قيم معاملات الثبات الخاصة بقياس متغير الرسوخ جميعها قيم مقبولة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لكرونباخ لهذا المقياس بصورة إجمالية (0.746)، كما بلغت قيمة معامل ألفا لُبعد الملائمة (0.786)، و(0.754) لُبعد الروابط، و (0.833) لُبعد التضحية، مما يشير إلى ثبات هذا المقياس.

تاسعا: اختبار الفروض:

1- تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي :

*- القيمة المقبولة لمعامل الثبات ألفا لكرونباخ التي أوصى بها كلا من (Nunnally, 1978) & (Cronbach , et al., 1970) هي 70 % ، في حين يرى كل من (Amir & Sonderpandian,2002) & (Sekaran ,2000) أن النسبة المقبولة هي 60%.

دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي، قام الباحث بصياغة الفرض السالف ذكره من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي"، ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1/1 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الملاءمة.

2/1 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الروابط.

3/1 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التضحية

الفرض الفرعي (1/1): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الملاءمة:

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد النتائج

الخاصة بهذا التأثير كما هو موضح بالجدول التالي رقم (3):

جدول (3)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التي توضح أثر أبعاد القيادة الخادمة على الملاءمة

F (Sig.)	معامل التحديد R ²	Sig.	T	B	B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
86.494 0,000 (**)	0,537	0.009	2.616	0,142	0,155	الإيثار	الملاءمة
		0,105	1.623	0,088	0,072	الاحتواء العاطفي	
		0,000	9.512	0,453	0,402	الحكمة	
		0.804	0.249	0,014	0,011	الإقناع	
		0.001	3.303	0.179	0.160	مراعاة البعد الاجتماعي	

** معنوي عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول (3) ما يلي:

أ. ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة **F** 86.494 بمستوى معنوية (**0,000)

ب. تفسر أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة حوالي 53.7% من التغير الحادث في الملاءمة، حيث أن معامل التحديد **R²** يساوي 0,537، أما الباقي وهو 46.3% فيرجع الي عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

ت. توجد علاقة تأثير ايجابية لكل من أبعاد القيادة الخادمة على الملاءمة حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (0,014) كأدنى قيمة و (0,453) كأعلى قيمة.

ث. يعد بُعد الحكمة أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على الملاءمة حيث بلغت قيمة β 0.453 بينما احتل الإيثار المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيرها على الملاءمة.

ج. يوجد تأثير معنوي لكلٍ من الايثار، الحكمة، مراعاة البعد الاجتماعي علي الملاءمة بينما لا يوجد تأثير معنوي لُبعدي الاحتواء العاطفي والاقناع علي الملاءمة. مما سبق يمكن للباحث تفسير هذه النتائج بأنه كلما ادرك العاملين بأن رئيسهم يفضل مصالحهم الشخصية على مصالحه الخاصة، وأن الرئيس يتعدى نطاق واجبه الرسمي للوفاء باحتياجاتهم، وأن الرئيس يمتلك القدرة على الالمام بالمتغيرات البيئية المحيطة. ساهم ذلك في التوافق والملاءمة في العمل كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي.

الفرض الفرعي (2/1): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي الروابط : وأظهر التحليل الاحصائي الذي تم اجرائه باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد النتائج الخاصة بهذا التأثير كما هو موضح بالجدول التالي رقم (4):
جدول رقم (4)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التي توضح أثر أبعاد القيادة الخادمة علي الروابط

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	B	T	Sig.	معامل التحديد R ²	F (Sig.)
الروابط	الإيثار	0,456	0,421	19,619	**0,000	0,928	960,628 (**0,000)
	الاحتواء العاطفي	0,437	0,532	24,919	**0,000		
	الحكمة	0,142	0,161	8,586	**0,000		
	الإقناع	0,017	0,020	0,911	0,363		
	مراعاة البعد الاجتماعي	0,037	0,041	1,925	0,055		

** معنوي عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول (4) ما يلي:

أ. ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة **F** 960.628 بمستوى معنوية (**0,000)

ب. تفسر أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة حوالي 92.8% من التغير الحادث في الروابط، حيث أن معامل التحديد **R²** يساوي 0,928، أما الباقي وهو 7.2% فيرجع الي عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

ت. توجد علاقة تأثير ايجابية لكلٍ من أبعاد القيادة الخادمة على الروابط حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (0,020) كأدنى قيمة و (0,532) كأعلى قيمة.

ث. يعد بُعد الاحتواء العاطفي أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على الروابط حيث بلغت قيمة 0.532β بينما احتل بعد الحكمة المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيرها على الروابط.

ج. يوجد تأثير معنوي لكل من الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة علي الروابط بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الإقناع ومراعاة البعد الاجتماعي علي الروابط

مما سبق يمكن للباحث تفسير هذه النتائج بأنه كلما شعر الفرد ان رئيسه يبذل أقصى ما في وسعه لخدمته، وان رئيسه يتمتع بالقدرة على توفير الدعم النفسى، فضلاً عن توقعه بنتائج القرارات المتخذة بشكل فعال، الأمر الذى يساهم في تعزيز الروابط التنظيمية و المجتمعية لدي العاملين كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي.

الفرض الفرعى (3/1): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التضحية: وأظهر التحليل الاحصائى الذى تم اجرائه باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد النتائج الخاصة بهذا التأثير كما هو موضح بالجدول التالى رقم (5):

جدول (5)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التى توضح أثر أبعاد القيادة الخادمة على التضحية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	B	T	Sig.	معامل التحديد R ²	F (Sig.)
التضحية	الإيثار	0,021	0,020	1,053	0,293	0,941	1186.537 (**0,000)
	الإحتواء العاطفى	0,057	0,073	3,761	**0,000		
	الحكمة	0,355	0,423	2,811 4	**0,000		
	الإقناع	0,238	0,301	1,168 5	**0,000		
	مراعاة البعد الاجتماعى	0.292	0.344	17.76 0	**0.000		

** معنوي عند مستوى 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائى.

ويوضح الجدول (5) ما يلي:

أ. ثبت معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة **F 1186.537** بمستوى معنوية (**0,000)

ب. تفسر أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة حوالي 94.1% من التغير الحادث في التضحية، حيث أن معامل التحديد **R²** يساوي 0,941، أما الباقي وهو 5.9% فيرجع الي عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

ت. توجد علاقة تأثير ايجابية لكل من أبعاد القيادة الخادمة على التضحية حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (0,020) كأدنى قيمة و (0,423) كأعلى قيمة.
ث. يعد بُعد الحكمة أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على التضحية حيث بلغت قيمة β 0.423 بينما احتل الاحتواء العاطفي المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيره على التضحية.

يوجد تأثير معنوي لكل من الإحتواء العاطفي والحكمة والإقناع ومراعاة البعد الإجتماعي على التضحية بينما لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الإيثار علي التضحية.

مما سبق يمكن للباحثين تفسير هذه النتائج بأنه كلما ادرك العاملين بدعم رئيسهم في حل المشكلات النفسية وتفسير ما يدور من المتغيرات الحادثة، وامتلاك القدرة على الإقناع بقبول الأعمال المكلفين بها، والاهتمام بالممارسات الأخلاقية في الدور الاجتماعي، فإن ذلك يعزز من سلوكيات التضحية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي.

عاشراً:

نتائج اختبار فروض الدراسة:

بيانات اختبارات الفروض مجموعة من النتائج تم توضيحها بالجدول رقم (6):

جدول رقم (6) ملخص لاختبار فروض الدراسة

النتائج	الفروض
ثبت عدم صحة الفرض جزئياً	الفرض الرئيسي: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الرسوخ الوظيفي.
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً.	الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الملاءمة.
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً.	الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الروابط
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث جزئياً.	الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على التضحية.

المصدر: أعده الباحثون في ضوء اختبارات فروض الدراسة.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي الملاءمة.
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي الروابط .
- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة علي التضحية .

حادى عشر: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم تناول توصيات الدراسة من خلال التركيز علي (مجال التوصية- التوصية - آليات تنفيذ التوصية – الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

توصيات الدراسة

الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية	آليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
إدارة الموارد البشرية	وذلك من خلال حرص القائد على وضع اهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته، وأن يعمل جاهداً لتحقيق تلك الاهتمامات والطموحات والاهداف التي يسعون لتحقيقها.	تشجيع القادة لإحداث التغيير الإيجابي في حياة العاملين.	الإيثار
الإدارة العليا	وذلك من خلال توجه القائد لمساعدة ودعم تابعيه في تجاوز الصعاب التي قد يتعرضون لها والعمل على تغيير مشاعرهم تجاهها	حرص القائد على تدعيم العاملين لمواجهة الصعوبات	الإحتواء العاطفى
مراكز التدريب وتطوير الأداء بالجامعة	وذلك من خلال اختيار القائد الذى يتمتع بالوعي الكبير لما سوف يحدث، وأن يكون مستعداً ومتأهباً لذلك، وجمع القائد بين ذروة المعرفة وجدواها يتميز بقدرة عالية لملاحظة والنقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم الآثار المترتبة عليها ومن ثم الاستباقية في الإعداد لها.	زيادة الوعي لدي المديرين بالتغيرات المحيطة والقدرة على التنبؤ بعواقبها	الحكمة
- القيادات الإدارية. - مراكز التدريب وتطوير الأداء بالجامعة.	وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين لتنمية مهارة الإقناع لديهم، وتوفير الأسباب الكاملة لإقناع تابعيهم للقيام بأعمال معينة.	استخدام القائد للمنطق السليم لتشجيع العاملين لرؤية مستقبل المنظمة، وإقناعهم بضرورة الاستفادة من الفرص المتاحة.	الإقناع
الإدارة العليا	وذلك من خلال التأكد من أن الاستراتيجيات والقرارات تعكس التزام المنظمة بالجانب الاجتماعي، فضلا عن كونها تعمل على تنمية روح المجتمع في أماكن العمل، وبذلك فهي تعنى أن يشجع القائد تابعيه من خلال رفع معنوياتهم وإعدادهم لأداء أدوار إيجابية تساهم في المجتمع من أجل مستقبل المنظمة	تقديم إسهام إيجابي في المجتمع.	مراعاة البعد الإجتماعى
- القيادات الإدارية - مراكز التدريب وتطوير الأداء بالجامعة.	وذلك عن طريق عقد ورش عمل هدفها غرس ثقافة العمل الجماعي وتوافق القيم الشخصية للعاملين وأهدافهم التنظيمية مع رؤية المنظمة ودرجة الانسجام بين العاملين والمجتمع والبيئة المحيطة	التوافق بين العاملين والمنظمة والمجتمع	التوافق

مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية
الروابط	تنمية العلاقات الأسرية والاجتماعية للعاملين	وذلك عن طريق الاهتمام بالمناسبات العائلية وإقامة رحلات ترفيهيه لاسر العاملين للسماح بالمزيد من الترابط. ومحاولة توفير وسائل نقل للعاملين. السماح للعاملين باختيار الفرق واللجان التي يرغبون فيها. اختيار عدد من الأيام يقم بها العاملون بدعم خدمة المجتمع من خلال التطوع في الاعمال الخيرية.	- القيادات الادارية وصانعي القرار
التحجج	ايراز الفرصة البديلة التي يتحملها العاملين بسبب فقدانهم للمزايا النفسية والمادية في حالة تركه لوظيفته الحالية في الجامعة	وذلك عن طرق زيادة المزايا العينية كاشتراك النوادي والتأمين الصحي وطرح وحدات سكنية بالتقسيم للعاملين في الجامعة	- القيادات الادارية وصانعي القرار

المصدر: اعداد الباحثون

كما يقترح الباحث بعض الأفكار كمجالات لبحوث مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. العلاقة بين الغطرسة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.
2. توسيط اختراق العقد النفسي في العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرسوخ الوظيفي.
3. الدور المعدل للسلمات الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي.
4. الدور المعدل للمتغيرات التنظيمية والديموغرافية في العلاقة بين القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي.
5. اجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والرسوخ الوظيفي) بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية.

المراجع:

- 1- أبو ليفة، سناء مصطفى محمد. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنعزاز الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية: جامعة الإسكندرية - كلية التجارة، مج58، ع1، ص ص 133 - 184.
- 2- أبو يوسف، سناء جميل سالم، والمقداوي، محمود حامد حسين. (2020) درجة ممارسة مديري مدارس عمان الثانية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت.
- 3- أمين، أحمد عبد الحميد. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق - كلية التجارة، مج40، ع1، ص ص 16-75.
- 4- الراجحي، إلهام نايف. (2021). القيادة الخادمة لدى قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج9، ع2، ص ص 377-396.

- 5- المبارك، فيصل علي، وطربييه، سعيد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- 6- الركابي، كاشاني، الحمادي، رنا عبد الستار. (2019). الرضا الوظيفي واثره في الانغراز الوظيفي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية فى محافظة ذي قار. مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية : جامعة بابل – كلية الإدارة و الاقتصاد، مج11، ع1.
- 7- السيد، سارة هندي، محمد، عنايات إبراهيم محمد، وعواد، عمرو محمد أحمد. (2021) أثر القيادة الأبوية في تحقيق الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع1، ص ص 117-146.
- 8- الزيايدي، بسنت. (2020) أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع4، ص ص 71-93.
- 9- جبار، دعاء محمد، محمد، أثير عبدالله. (2012) تأثير الابداع التقني في براعة ادارة الموارد البشرية من خلال الانغراز الوظيفي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية. مج 27، ع 125، ص ص 265 – 293.
- 10- حجازي، سامح سعيد، حسيب، السيد أحمد فتحي، وعواد، عمرو محمد أحمد (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع، ص ص 270-305.
- 11- خضير، سامر منصور، محمد، يزن سالم. (2021) دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، بحث تحليلي فى شركة توزيع المنتجات النفطية / فرع كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية. مج 16، ع 64، ص ص 162-189.
- 12- سلامة، رشا أبوسيف النصر. (2020) العلاقة بين الانطمار الوظيفي ونية ترك العمل من خلال الدور الوسيط التفاعلى لليقظة العقلية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، مج7، ع2، ص ص 1-31.
- 13- عبد ربه، نقاء عبد ربه أحمد، والدوري، زكريا مطلق. (2020). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير غير منشورة. (جامعة الاسراء الخاصة، عمان).
- 14- عشري، تامر إبراهيم السيد. (2021) الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج41، ع2، ص ص 265-286.
- 15- عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز. (2019) أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربى. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج43، ع1، ص ص 108-145.

- 16- علام، وليد كامل محمددين كامل. (2020) أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج11، ع4، ص ص 776-838.
- 17- محمد، أسماء عزمي عبدالحميد. (2020) توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والأندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، مج21، ع2، ص ص 1-42.
- 18- مرزوق، عبدالعزيز علي. (2016) العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا - كلية التجارة، ع2، ص ص 182-223.
- 19- نعيم، أحمد كمال. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة- جامعة المنصورة.

المراجع الأجنبية

- 1- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- 2- Cleary-Hardy, B. (2021). Servant Leadership and Project Management Success Dimensions (Doctoral dissertation, Capella University).
- 3- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- 4- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*.
- 5- Lee, C. J., & Huang, S. Y. (2019). Can ethical leadership hinder sales performance? A limited resource perspective of job embeddedness. *Chinese Management Studies*.
- 6- Majid, Z. S. (2020). Servant leadership relationship and its effect on job satisfaction: An exploratory study in the Southern Refineries Company. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(3).
- 7- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- 8- Obi, I. M. O., Bollen, K., Aaldering, H., Robijn, W., & Euwema, M. C. (2020). Servant Leadership, Third-Party Behavior, and Emotional Exhaustion of Followers. *Negotiation and Conflict Management Research*

- 9- Patrick Jr, F. S. (2020). Exploring the Relationship of Job Insecurity, Moral Disengagement, and Job Embeddedness on an Accountant's Unethical Behavior (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- 10- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- 11- Shahriari, S. (2011). Organizational Justice, Job Embeddedness, and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran. Eastern Mediterranean University. Unpublished Mater Theses.
- 12- Susomrith, P., & Amankwaa, A. (2019). Relationship between job embeddedness and innovative work behaviour. *Management Decision*.
- 13- Takawira, N. (2012). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- 14- Taylor, S. Y. (2021). The Role of Servant Leadership in Community Schools: Perspectives of Community School Principals Characterized as Servant Leaders (Doctoral dissertation, Saint Joseph's University).
- 15- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. Understanding employee retention and turnover, 153-187.
- 16- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168.
- 17- Zhou, D., Liu, S., & Xin, H. (2020). Servant leadership behavior: Effects on leaders' work-family relationship. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(3), e8980.
- 18- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.