

العلاقة بين تواضع القادة و النواتج التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الإدارة المحلية
بمدينة المنصورة "

د / إنجي سامى عبدالمقصود على

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين تواضع القادة و أبعاد النواتج التنظيمية (الرضا الوظيفى - الأداء التنظيمى - الإلتزام التنظيمى - نية ترك العمل)، بالتطبيق على (١٧١) مفردة من العاملين بحى شرق المنصورة ، (١٤٥) مفردة من العاملين بحى غرب المنصورة . باستخدام برنامج SPSS (V.26) ، وبناء النموذج الهيكلي وذلك باستخدام نمذجة المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PIs. ثم أتبعته الباحث باختبار فروض الدراسة لمعرفة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم تحديد نتائج الدراسة . وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تواضع القادة والنواتج التنظيمية لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية . ووجود تأثير معنوي لتواضع القادة على أبعاد النواتج التنظيمية (الرضا الوظيفى - الأداء التنظيمى - الإلتزام التنظيمى - نية ترك العمل وذلك بالنسبة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية. كما أسفرت نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة عن وجود فروق فى آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة و كذا وفقاً للسن ، بينما لا توجد فروق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمؤهل . وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج الخاصة بالبحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات . كلمات مفتاحيه: (تواضع القادة - النواتج التنظيمية)

Abstract:

This research aims to determine the relationship between the humility of leaders and the dimensions of organizational outcomes (job satisfaction - organizational performance - organizational commitment - intention to leave work), by applying to (171) individuals working in East Mansoura district, (145) individuals working in West Mansoura district. Using the SPSS (V.26) program, and building the structural model using the structural equation modeling using the Smart PIs program. Then the researcher followed it up by testing the hypotheses of the study to find out the relationship between the variables under study, and then to determine the results of the study. The results showed that there is a statistically significant correlation between the humility of leaders and the organizational outcomes of workers in local administration units. And the existence of a significant impact of the humility of leaders on the dimensions of organizational outcomes (job

satisfaction - organizational performance - organizational commitment - intention to leave work for workers in local administration units. The results of the statistical analysis of the study data also revealed that there are differences in the opinions of the study sample regarding the variables of the study according to years of experience and As well as according to age, while there is no difference between the opinions of the study sample according to qualification. In the light of the results of the research, a set of recommendations were proposed.

Keywords: (humility of leaders - organizational outcomes)

مقدمة

حظيت فكرة التواضع باهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية في السنوات الأخيرة وفي أعقاب فضائح الشركات الأخيرة والإنهيارات الأخلاقية التي نسبت الى (الأنبا) الجامعة ، والخطرة ، والشعور بالإستحقاق ، والأهمية الذاتية لدى المديرين التنفيذيين للشركات (Zhou et al ., 2021) ، حيث تم النظر الى الفضائل مثل التواضع باهتمام أكبر ، وينظر اليها على أنها أكثر أهمية لطابع أولئك الذين يتولون القيادة والعمل داخل المنظمات ، وقد تم تضمين التواضع كواحدة من " الفضائل التنظيمية " الأساسية التي تم إقتراحها لتوفير الأساس الأخلاقي للبيئات التنظيمية (kausar , 2020) ، هذا ويمثل التواضع خاصية أخلاقية ترمى الى إثارة التوجهات السلوكية الإيجابية في العمل ، وبذات الحال ترسيخ التفاعلات ، وبما يفضي الى الإنفتاح والثقة . إذ أن التمسك بفكرة التسلط والامرية يعنى بروز الحاجة الى الرقابة والتشدد ومن ثم الولوج الى مسايرة التكبر والإستعلاء بما لا ينسجم مع الفكر الأخلاقي . ومع ظهور نمط القيادة المتواضعة في الآونة الأخيرة ، والذي في ظله يعتنق القادة مبادئ الأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة والتي أصبحت أكثر قيمة في ظل ما تواجهه المنظمات بكافة أنواعها من إنهيارات أخلاقية ، و تزايد التحديات ، وحدة المنافسة . فإن المنظمات اليوم لابد أن تهتم بالحالة الإيجابية للعاملين وشعورهم بالحيوية نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية (Yan et al ., 2021). وتسعى المنظمات جاهدة الى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة والكفاءة و الإنتاجية وهذا لا يتأتى إلا من خلال الأداء الوظيفي للعاملين فيها ، إذ يعتبر المورد البشرى في المنظمة أهم الموارد على الإطلاق ، وقد بينت الدراسات الحديثة أن أفضل إستثمار فى المنظمة فى هذا المجال ، ونجاحها فى الوصول الى ما تصبو اليه مرهون بأداء العاملين بها (Shaw & Mao, 2021) .

وتتوقف الفعالية التنظيمية لأى منظمة على نوعية العاملين بها ، ومن الطبيعى أن تتطلع تلك المنظمات الى تحقيق مستوى عالى من الأداء ، حيث يعد العنصر البشرى من وجهة نظر المنظمات هو رأسمالها الحقيقى ، وهو المصدر الأساسى للجودة والإنتاجية ، وقد تودى قدرات العاملين ومهاراتهم الى تحقيق النتائج المرغوبة تسعى المنظمات أكثر من أى وقت مضى للتنافس والنجاح في بيئات سريعة التغير. ومع ذلك ، فإن العامل الرئيسى لتحقيق نجاح المنظمة هو من خلال رأس مالها البشرى . من خلال نمط القيادة

ومدى تأثيره على سلوك وأداء العاملين . حيث أن وجود موظفين على قدر عالٍ من الرضا ومشاركين أمر بالغ الأهمية لتحقيق هذا النجاح . ومع ذلك ، فإن الإحتفاظ بالعاملين الراضين والتأكد من أنهم يعملون بمستويات مشاركة عالية ليست مهمة سهلة . وبالتالي، فإن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والمشاركة الوظيفية قد نالو إهتمام كبير من الباحثين والدارسين في منظمات الأعمال على مدى السنوات الماضية (Adel , 2021) ومع ذلك ، لا يزال هناك المزيد من المتغيرات التي تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية التي يجري إدخالها، والتي كان من أهمها وأبرزها تواضع القادة يعد من أهم الأنماط القيادية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات لما له من العديد من النتائج الإيجابية مثل الإلتزام التنظيمي ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و المشاركة الوظيفية ، و الرضا الوظيفي ، و إنخفاض معدلات الدوران و الغياب ، و الأداء الإبداعي ، و العديد من السلوكيات الإيجابية في المنظمات تركز الدراسة الحالية على بحث العلاقة بين تواضع القادة و النواتج التنظيمية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة

أولاً التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة : Operational Definitions

١- تواضع القادة Leaders Humility :

تم تعريف تواضع القادة على أنه " إظهار الإحترام السخي لجميع أعضاء الفريق من خلال طرق مختلفة مثل تقبل الإنتقادات ، وتشجيعهم من خلال تفويض السلطة ، وطلب مقترحاتهم ، وذلك من خلال الخصائص الشخصية للقائد والتي تساعد على التفاعل مع العاملين " . (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2013; Rego et al., 2018)

أبعاد تواضع القادة :

١/١ الوعي الذاتي Accurate Self-Awareness :

يعرف الوعي الذاتي على أنه " التقييم الأكثر موضوعية لمواطن قوة الشخصية والقيود التي تتجلى من خلال الكشف بشفافية عن الحدود الشخصية والإعتراف بالأخطاء والسعي الى الحصول على ردود فعل واقعية حول الذات " (Owens, Johnso & Mitchell , 2013) .

٢/١ تقدير مساهمات ونقاط قوة العاملين Estimating Employee Contributions and Strengths :

يشير تقدير مساهمات العاملين الى " التعرف على نقاط قوة العاملين الكامنة بداخلهم وإسهاماتهم ، و الإعتراف بإسهاماتهم و نقاط قوتهم ، بالإضافة الى منح الفضل للعاملين في النجاحات التي يحققونها" (Owens & Hekman ,2016) .

٣/١ القابلية للتعلم / الإفتاح على آراء الآخرين Learnability/openness to other people's opinions :

يقصد بها " القدرة على التعلم والتي تتجلى من خلال إظهار الإنفتاح على التعلم والتغذية المرتدة والأفكار الجديدة من الآخرين ، وأن التواصل يحمل معه ذهنياً منفتحاً وأكثر إستعداداً لتقبل النصيحة و الرغبة فى الحصول على المشورة ، و الرغبة فى التعلم بالمثل" (Okpala & Caldwell , 2019) .

٢- النواتج التنظيمية **Organizational Outcome** :

النواتج التنظيمية هى عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التى تمثل الغرض من وجود المنظمة أو النتائج التى تطمح المنظمة الى تحقيقها فى بيئة العمل (Al-Abedie & Al-Temini , 2015) .

أبعاد النواتج التنظيمية :

١/٢ الإلتزام التنظيمي **Organizational Commitment**

يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه حالة عاطفية فردية تمثل تمسك ورغبة الموظف فى البقا بالمنظمة حتى عند وجود فرص عمل بديلة ، ومتعلق بسعادة الموظف ، ومرتبطة إرتباط كبير بالرضا الوظيفي (Swart & Rothams , 2012)

٢/٢ الرضا الوظيفي **Job Satisfaction**

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مواقف الموظفين ومشاعرهم تجاه عملهم ، ويدل على المواقف الإيجابية المرضية والمناسبة تجاه الوظيفة ، أما المواقف الغير مرضية تجاه الوظيفة تشير الى عدم الرضا (Diedericks & Rothmann , 2014)

٣/٢ الأداء الوظيفي **Job Performance**

يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط الموظف الذى يحتاجه لإتمام المهام بنجاح ، ويشير الى التفاعل بين السلوك والإنجاز ، ويشير السلوك الى عمل الأفراد فى المنظمة ، بينما يشير الإنجاز الى التأثير أو النتيجة التى يعتمد عليها الفرد فى العمل ، أى أن الأداء هو مجموع السلوك والنواتج التى تحققت معاً (Gridwichai et al ., 2020)

٤/٢ نية ترك العمل **Turnover Intention**

تشير نية ترك العمل الى الى أحد السلوكيات الإنسحابية حيث يعتبر ترك محتمل للمنظمة ومحاولة البحث عن وظيفة جديدة ، كما أنه الإحتمال المدرك للفرد تجاه البقاء أو مغادرة المنظمة (Nazir et al ., 2016)

الدراسات السابقة وبناء الفروض

العلاقة بين تواضع القادة والنواتج التنظيمية :

تناولت دراسة (Zhong et al ., 2019) تأثير تواضع القادة على الرفاهية فى العمل ، حيث تناولت الدراسة كلاً من (الرضا الوظيفي ، والإرهاق الوظيفي ، و المشاركة فى العمل ، والإلتزام العاطفي) كأبعاد للرفاهية فى العمل ، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن سلوكيات القائد المتواضع تعزز الرضا الوظيفي للتابعين ومزيد من المشاركة فى العمل ، كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير سلبى لسلوكيات

التواضع على الإرهاق العاطفي ، فى حين كانت للسلوكيات المتواضعة تأثير إيجابى على الإلتزام العاطفى للتابعين .

كما بحثت دراسة (Diao et al ., 2019) فى كيفية تأثير تواضع القادة على الأداء الوظيفى للتابعين ، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن تواضع القادة يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفى للتابعين وتوسط هذه العلاقة الشغف العاطفى للتابعين ، كما بحثت الدراسة الدور المعدل لتواضع التابعين فى العلاقة و أظهرت نتائج الدراسة أن تواضع التابعين هو من بين العوامل التي تؤثر على فعالية تواضع القائد، وأن المستوى العالى من تواضع التابعين يجعل العلاقة الإيجابية بين تواضع القائد والشغف العاطفى للتابعين أقوى من المستوى المنخفض من تواضع التابعين .

بحثت دراسة (Qian et al ., 2020) التأثير الإيجابي لتواضع القائد على مواقف الموظفين وسلوكياتهم ، وفحص التأثير المباشر لتواضع القائد على سلوكيات المواطنة التنظيمية المرؤوسين وسلوك الإنسحاب وبحثت التأثير الوسيط لتواضع القادة على هذه العلاقات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها، تواضع القادة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين ويرتبط سلباً بسلوك إنسحاب المرؤوسين كما يرتبط تواضع القائد إيجابياً بالإلتزام التنظيمي للمرؤوسين ، حيث أن القائد المتواضع قادر على أن يكون قدوة لسلوكيات العمل الإيجابية للموظفين ، ومساعدتهم على النمو بطريقة تصاعدية من خلال تشجيع أعضاء الفريق لإقامة علاقات شخصية متناغمة كما تم التحقق من التأثير المباشر لتواضع القائد على الدور الإضافي للمرؤوسين و زيادة التمكين النفسى والرضا الوظيفي والهوية التنظيمية ، المشاركة الوظيفية والأداء الوظيفي والإبداع .

وأشارت دراسة (Meskelis & Whittington , 2020) الى أن سمة التواضع فى القادة تعزز المواقف والسلوكيات الإيجابية فى العمل ، والتي كان أبرزها الإرتباط الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية و أداء الدور الإضافى ، ومن ثم تقليل نوايا ترك العمل . وفى السياق ذاته ، توصلت دراسة (Shaw & Mao , 2021) الى أن تواضع القادة يعزز مستويات أعلى من الإرتباط العاطفى للتابعين مما يؤدى الى مزيد من المشاركة الوظيفية وبالتالي خفض نوايا ترك العمل.

كما بحثت دراسة (Qian et al ., 2020) تأثير تواضع القادة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم من خلال الدور الوسيط لتواضع القادة للمرؤوسين ، حيث توصلت نتائج الدراسة الى وجود إرتباط إيجابى بين تواضع القادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ووجود إرتباط سلبى بين تواضع القادة وإنسحاب المرؤوسين.

إستهدفت دراسة (Zhou et al ., 2021) التعرف على تأثير القيادة المتواضعة، والإندماج الوظيفى والإلتزام العاطفى للتعبير عن السلوك الصوتى ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى أن إدراك العاملين للقيادة المتواضعة عزز السلوك الصوتي. كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابى للقيادة المتواضعة على الإلتزام العاطفى للعاملين، كما أظهرت النتائج أن هذا الأسلوب القيادي المتواضع يمكن أن يعزز مستوى الإندماج الوظيفي للعاملين .

ثانياً : مشكلة وتساؤلات البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في جانبين ، الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي ، وتعرض الباحثة الجانبين كما يلي:

الجانب الأكاديمي : يتمثل في الفجوة البحثية في مجال الدراسة ولمعرفة هذه الفجوة بالإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع ومتغيرات الدراسة ، فقد قامت العديد من الدراسات بدراسة تواضع القادة (eg : Li et al ., 2016 ; Rego and Simpson ,2018 ; Zhong et al ., 2020 ; Cheung, et al., 2019 ; Diao et al ., 2019 ; Mao et al ., 2019 ; Qin et al ., 2020 ; Ye et al ., 2020 ; Ete et al ., 2020 ; Oc et al ., 2020 ; Qian et al ., 2020 ; Zhang & Song , 2020 ; Zhou et al ., 2021 ; Shaw & Mao, 2021)

بينما قامت العديد من الدراسات بدراسة النواتج التنظيمية

(eg : Jakada et al ., 2021 ; Dewi et al ., 2021 ., Su et al ., 2021 ; Karabay , 2021; Degbey et al ., 2021; Zhou et al ., 2021 ; Shaw & Mao , 2021 ; Diao et al ., 2019 ; Zhong et al ., 2019) كما تبين للباحثة وجود عدد محدود من الدراسات التي تناولت العلاقة بين تواضع القادة والنواتج التنظيمية . والتي سبق شرحها في الإستدلال على العلاقة بين تواضع القادة و أبعاد النواتج التنظيمية

و من خلال الدراسات السابقة التي إطلعت عليها الباحثة و التي تناولت متغيرات الدراسة ، توصلت الباحثة الى وجود فجوة بحثية تتمثل في:

الحاجة الى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي (تواضع القادة – النواتج التنظيمية) .

كما تبين للباحثة أن جميع الدراسات التي تناولت العلاقة بين تواضع القادة والنواتج التنظيمية أجريت في غير البيئة المصرية ، وترى الباحثة أنه من الأهمية بمكان دراسة هذه المتغيرات في البيئة المصرية وخاصة في مجال التطبيق حيث يمكن أن يكون هناك إختلاف في نتائج الدراسات نتيجة إختلاف البيئة التي أجريت عليها الدراسة ، كما تعتقد الباحثة أن معالجة الإطار المقترح للدراسة في قطاع الإدارة المحلية المصري سيكون في مقدمة الدراسات في هذا المجال.

الجانب التطبيقي : قامت الباحثة بإختيار وحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة كمجال للتطبيق و الدراسة و ذلك نظرا لتمتع هذا القطاع بأهمية بالغة لكونه قطاع خدمي يمس كافة المواطنين في الحياة اليومية ، فضلاً عن كونه ذا صلة وثيقة بكافة الجهات الخدمية الحكومية الأخرى ، بل ويترأسها ويشرف عليها . وذلك في إطار تحقيق إرضاء ورفاهية المواطن ، لذا قامت الباحثة بإختيار وحدات الإدارة المحلية (حتى شرق المنصورة – حتى غرب المنصورة) كعينة لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وذلك نظراً لموقعها وتمركزها في العاصمة ، ولوجود كافة المديرية الخدمية التابعة الممثلة لكافة الوزارات في محافظة الدقهلية .

وقد أجريت الدراسة الإستطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢٣/٦/١ وحتى ٢٠٢٣/٦/٨ بغرض :

- التعرف على مستوى إدراك العاملين بوحدات الإدارة المحلية بك من متغيرات الدراسة (تواضع القادة – النواتج التنظيمية) .
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين تواضع القادة و النواتج التنظيمية.
- التعرف على درجة تأثير تواضع القادة على النواتج التنظيمية.
- التعرف على مدى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (تواضع القادة والنواتج التنظيمية) وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل – السن – سنوات الخبرة - المؤهل).

حيث أجرت الباحثة الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع العاملين بتلك الوحدات ، و إتمدت الباحثة فى ذلك على عينة عمدية ميسرة قوامها ٤٠ مفردة من العاملين ، تمثلت العينة فى (٢٠ مفردة من حى شرق ، و ٢٠ مفردة من حى غرب) مجال التطبيق . فى محاولة من الباحثة للتعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة فى كلا القطاعين ، ومن ثم شملت الدراسة الإستطلاعية المحاور الآتية:

المحور الأول : مستوى تواضع القادة لدى رؤساء الوحدات المحلية محل الدراسة.

المحور الثانى : مستوى النواتج التنظيمية لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية محل الدراسة .

وقد كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية من خلال إجابات المبحوثين عن مجموعة من المؤشرات ، جاءت أهمها على النحو التالى :

تبين للباحثة إنخفاض مستوى التواضع لدى قادة ورؤساء الوحدات المحلية ، ظهر ذلك فى إجابات ٦٨% من المبحوثين العاملين بحى شرق وحى غرب ، و أرجع المبحوثين ذلك الى تعامل قادتهم بتعالى وعنجهية ، وعدم الإكتراث لسماع آراء العاملين حول مشكلات العمل ، فضلاً عن محاولات التقليل من مستوى إنجاز العاملين و قد يصل الأمر الى إلقاء اللوم والتوبيخ ، بالإضافة الى عدم تحفيز العاملين المتميزين . كما تبين للباحثة من خلال إجابات المبحوثين تدنى مستوى الرضا الوظيفى لهم ، و أرجع المبحوثين ذلك الى غياب التحفيز المادى والمعنوى و إنخفاض مستوى الرواتب مقارنة بنظرائهم من العاملين بقطاعات أخرى مثل الجهات القضائية والرقابية وغيرها . كما تبين للباحثة إنخفاض مستوى أداء العاملين ، و أرجع المبحوثين ذلك الى بلوغ كبار العاملين ذوى الخبرة الى التقاعد و عدم خضوع العاملين الحاليين للتدريب بشكل كافى " محدودية فرص التدريب " ، كما تبين للباحثة إنخفاض معدلات الإلتزام التنظيمى للعاملين ، و أرجع المبحوثين ذلك الى كثرة ضغوط و أعباء العمل نظراً لقلّة العناصر الإدارية فى الجهاز الإدارى للدولة بشكل عام وفى قطاع المحليات تحديداً ، بالإضافة الى إنخفاض معنويات العاملين وغياب العدالة فى توزيع البدلات ، ومن جميع ما سبق تبين للباحثة ارتفاع نوايا العاملين بوحدات الإدارة المحلية فى ترك العمل .

وفى ضوء الدراسات السابقة ، ونتائج الدراسة الإستطلاعية قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة (تواضع القادة – النواتج التنظيمية) ؟ وماهى طبيعة هذه العلاقة؟
- هل يوجد تأثير لتواضع القادة على النواتج التنظيمية للعاملين بوحداث الإدارة المحلية ؟
- هل توجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (تواضع القادة والنواتج التنظيمية) وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل – السن – سنوات الخبرة - المؤهل)

ثالثاً : أهداف البحث :

تسعى الباحثة فى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (تواضع القادة – النواتج التنظيمية) للعاملين بوحداث الإدارة المحلية
- الوقوف على طبيعة تأثير تواضع القادة على النواتج التنظيمية للعاملين بوحداث الإدارة المحلية .
- فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (تواضع القادة والنواتج التنظيمية) وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل – السن – سنوات الخبرة - المؤهل).

رابعاً : فروض البحث .

الفرض الأول : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تواضع القادة و النواتج التنظيمية .

الفرض الثانى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على أبعاد النواتج التنظيمية .

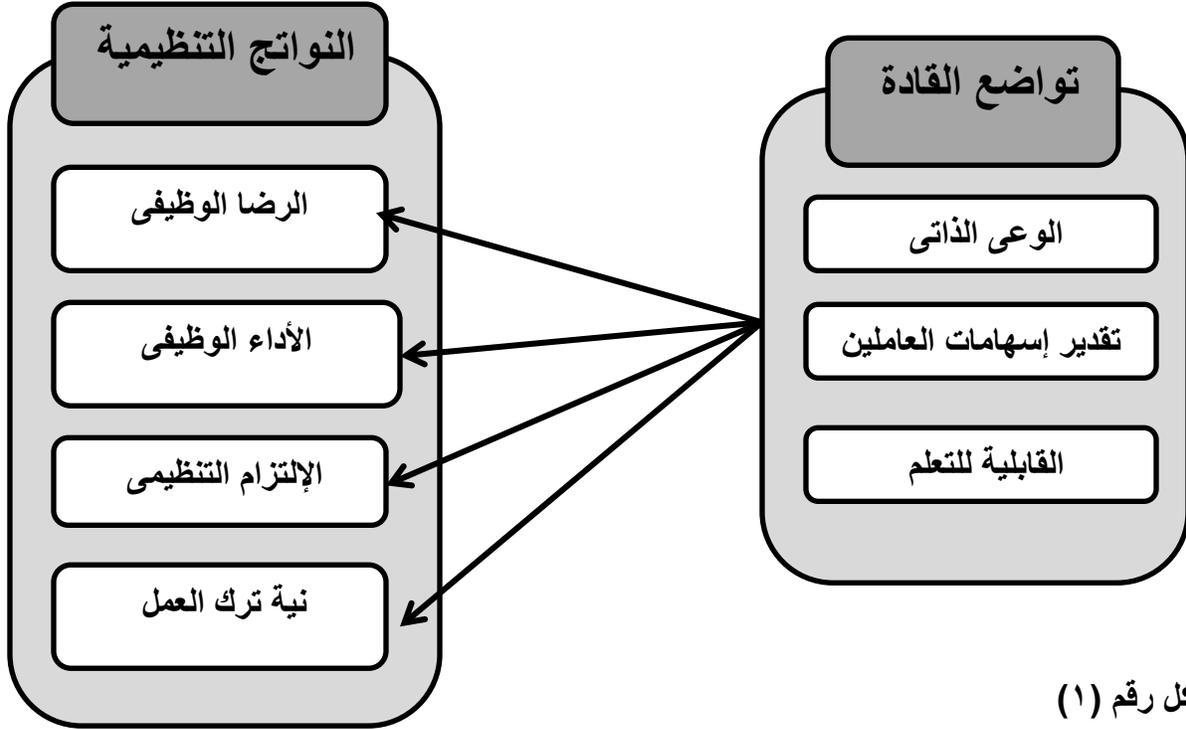
ويتفرع من الفرض الرئيسى الثانى الفروض الفرعية التالية:

2/1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الإلتزام التنظيمى

2/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الرضا التنظيمى

3/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الأداء التنظيمى

4/2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على نية ترك العمل.



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة

الفرض الثالث : لا يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (تواضع القادة والنواتج التنظيمية) وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل – السن – سنوات الخبرة - المؤهل).

خامسا : أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية العلمية:

تأتى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول مفاهيم حديثة في أدبيات إدارة الموارد البشرية تتمثل في (تواضع القادة – النواتج التنظيمية) خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد – في حدود علم الباحثة – ومن ثم فهي تمثل محاولة من الباحثة لتأصيل هذه المفاهيم ، يضاف الى ذلك أن هذه الدراسة سوف تساعد في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات وهو ما لم يتطرق إليه أحد من الباحثين – في حدود علم الباحثة – من خلال بناء إطار مفاهيمي لتوضيح هذه العلاقات ، ومن هنا تأتى الإضافة العلمية لسد هذه الفجوة البحثية.

الأهمية التطبيقية:

لفت إنتباه قادة ورؤساء الوحدات المحلية فى قطاع الإدارة المحلية الى ضرورة تبنى سلوكيات متواضعة لما لها من عظيم الأثر فى تحسين النواتج التنظيمية للعاملين ، وذلك فى حالة ثبوت وجود علاقة و تأثير لها على النواتج التنظيمية فى مجال التطبيق .

تظهر أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من كونها تطبق على قطاع حكومى تنفيذى خدمى والذى يعد أحد أهم الدعائم الرئيسية للدولة المصرية . من خلال الخطط التنوية و الإستثمارية المتعددة التى تقدمها الدولة ، كما تتجسد أهميته فى إرتباطة المباشر بالعديد من التحديات التى يواجهها القطاع الحكومى بالكامل فى تنفيذ مخطط الدولة فى تحقيق التنمية المستدامة و تحقيق إستراتيجية الدولة المصرية و إرضاء المواطنين وتحقيق الإستقرار والرخاء .

سادساً : طريقة البحث:

أ - **منهج البحث :** وفقاً لـ (Saunder et al ., 2009) هناك منهجين أساسيين هما المنهج الإستنباطى (Deductive Approach) و المنهج الإستقرائى (Inductive Approach) ويعد المنهج الإستنباطى الأكثر إستخداماً فى سياق العلوم الإجتماعية . ويتضمن هذا المنهج على خمس خطوات أساسية : تنمية الفروض ، وتفعيل الفروض ، وإختبار الفروض ، وتحليل النتائج ، و أخيراً تعديل النظرية على أساس النتائج إذا لزم الأمر . (Robson , 2002) كما يمكن إستخدام المنهج الإستنباطى فى تحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر ، كما أنه مناسب لطرق البحث الكمية لذلك تتبنى الباحثة منهج البحث الإستنباطى.

ب - **أنواع البيانات و مصادر الحصول عليها :** يوجد نوعان رئيسيان من البيانات : البيانات الأولية و البيانات الثانوية . حيث يتم جمع البيانات الأولية لغرض محدد وهو موضوع الدراسة ، وقد تكون هذه البيانات ذات طابع كمى ويمكن الحصول عليها من خلال الإستبيانات أو المقابلات المنظمة ، أو بيانات وصفية ويمكن الحصول عليها عن طريق المقابلات التى تكون شبة منظمة أو منظمة ، والملاحظات ، أما البيانات الثانوية فيمكن للباحثين الحصول عليها وتطويرها لغرض الدراسة نظراً لأنها تم جمعها لغرض آخر غير غرض الدراسة . وإعتمدت الدراسة على هذين النوعين من البيانات ، فقامت الباحثة فى جمعها للبيانات الأولية بإعتماد على طريقة الإستبيان الموجه الى مجتمع الدراسة (*العاملين بوحديات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة*) وتم تحليل البيانات و إستخدامها لإختبار فروض الدراسة من أجل الوصول الى النتائج . وعلاوة على ذلك تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ومراكز معلومات دعم إتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

ج - مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث : ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بوحديات الإدارة المحلية دون الرؤساء و الخدمات المعاونة .

عينة البحث : تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج **Sample Size Calculator** وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (١٧٧٦) مفردة ، تمثل في عدد (٩٦٣) مفردة من العاملين بحى شرق ، عدد (٨١٣) مفردة من العاملين بحى غرب . عند مستوى ثقة ٩٥% ، وحدود الخطأ ٥% ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة والذي يبلغ (١٧١) مفردة من العاملين بحى شرق ، (١٤٥) مفردة من العاملين بحى غرب ، كما قامت الباحثة باستخدام الإستقصاء عن طريق الإنترنت (**Online Survey Internet-Mediated Questionnaires**) وإتاحته لعدد كبير من العاملين بوحدات الإدارة المحلية ، والذي تم تصميمه باستخدام محرك البحث **Google Drive** ، وقامت الباحثة بإتاحته عبر وسائل التواصل الإجتماعى ، وذلك خلال الفترة من ١ يوليو ٢٠٢٣ الى ٣١ يوليو ٢٠٢٣

د- أداة البحث وقياس المتغيرات : اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات البحث الميداني من مصادره الأولية على قائمة استبيان تم إعدادها من أجل ها البحث، وتم الإجابة عنه بمعرفة المستقصي منه ، واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١).

أساليب تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث: اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث ومتغيراته وفروضه على النحو التالي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية *Descriptive Methods* : تم الاعتماد على الأساليب التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. الوسط الحسابي *Arithmetic Mean*.
٣. الانحراف المعياري *Standard Deviation*.
٤. معامل الاختلاف والترتيب على أساس الأقل تشتتاً

ثانياً: الأساليب الاستدلالية *Inferential Methods* : تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- (١) **معامل الفا (α) :** تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **(Alpha)** لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معامل الثبات لأسئلة الاستقصاء وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها.
- (٢) **معامل ارتباط بيرسون وإختبار معنويته:** وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، وإختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.
- (٣) **تحليل الانحدار الخطى البسيط** وذلك لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- (٤) **إختبار F** لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

وتم استخدام الحزم الإحصائية **SPSS for Windows (version 26)**.

قياس متغيرات البحث كالتالي:

إختبار صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج البحث:

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α) : **Cronbach's Alpha** لقياس ثبات فقرات وأبعاد الاستقصاء. ويعرض الجدول رقم (1) معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء.

وباستعراض الجدول رقم (1) يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات الدراسة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء على محورين المحور الأول المتغير المستقل تواضع القادة والمحور الثاني يحتوي على المتغير التابع النواتج التنظيمية ويحتوي على أربع أبعاد، وكل بعد يتكون من أكثر من عبارة، وبلغ معامل الثبات لتواضع القادة (0.820) وتراوح قيم معاملات الثبات لأبعاد النواتج التنظيمية ما بين (0.810) ، (0.867)، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.892 وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.50 إلى 0.60 يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.80 يعتبر ذا مستوى متميزاً من الثقة والاعتمادية. وبلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين (0.900)، (0.944) (حيث إن قيم معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (1) معاملات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق الذاتي
تواضع القادة	0.820	0.906
1- الرضا الوظيفي	0.810	0.900
2- الأداء الوظيفي	0.813	0.902
3- الالتزام التنظيمي	0.845	0.919
4- نية ترك العمل	0.834	0.913
النواتج التنظيمية	0.867	0.931
الاستبيان ككل	0.892	0.944

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .

نتائج البحث:

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وفي هذا الجزء قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية بعض المؤشرات العامة المرتبطة بقياس تواضع القادة وكذلك النواتج التنظيمية وأبعادها، وذلك كما يوضحها الجدول التالي رقم (2):

جدول (2)

الإحصاء الوصفي لتواضع القادة والنواتج التنظيمية وأبعادها			
الأبعاد	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تواضع القادة	316	3.8259	.22244
الرضا الوظيفي	316	3.9847	.74229
الأداء الوظيفي	316	3.7284	.62118
الالتزام التنظيمي	316	3.9388	.97714
نية ترك العمل	316	3.7388	.23232

تتمثل متغيرات الدراسة في: المتغير المستقل (تواضع القادة) والمتغير التابع (النواتج التنظيمية)، وقد قامت الباحثة بعمل التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (V.26 وذلك من أجل حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كما يتضح بالجدول (٢).

ويتضح لدى الباحثة من الجدول رقم (٢) مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

المتغير المستقل تواضع القادة: بلغ الوسط الحسابي العام لتواضع القادة (٣.٨٢٥٩) بانحراف معياري قدره (٠.٢٢٢٤٤) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة، وذلك من خلال قدرتهم على التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجههم في بيئة العمل ومن خلال تقدير نقاط قوة العاملين وإسهاماتهم و القابلية للتعلم وتقبل آراء الآخرين .

في حين بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد النواتج التنظيمية على النحو التالي:

الرضا الوظيفي: بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٨٤٧) بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٤٢٢٩) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة وذلك من خلال درجة الاعتماد على النفس في أداء مهام الوظيفة والإرادة القوية لتحقيق الأهداف الوظيفية ، والشعور بأنهم مقدرين من قبل قادتهم ، فضلا عن تلقي التحفيز المعنوي من القادة والرؤساء ممن تتوافر فيهم سمات التواضع .

الأداء الوظيفي: بلغ الوسط الحسابي (٣.٧٢٨٤) بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٦٢١١٨) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة، وذلك من خلال القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بشكل إيجابي. والقدرة على تجاوز الظروف الصعبة في العمل من واقع الخبرات السابقة ، والشعور بتقدير الرؤساء لما بذلوه من جهد في سبيل الإرتقاء بمستوى أداء الخدمة المقدمة للمواطنين .

الالتزام التنظيمي: بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٣٨٨) بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٧٧١٤) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة، ظهر ذلك من خلال درجة توقع الأفضل، لاسيما في ظل حالة عدم التأكد ، والسعي الى تحقيق مستوى أعلى من جودة الخدمة ، والالتزام بكافة اللوائح والقواعد التنظيمية والتي تنظم إجراءات الحصول على الخدمة ، فضلا عن الإلتزام بساعات الدوام الرسمية وعدم مغادرة موقع العمل ، والإلتزام بأدبيات و أخلاقيات العمل الوظيفي .

نية ترك العمل: بلغ الوسط الحسابي (٣.٧٣٨٨) بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٢٣٢٣٢) لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة ، ظهر ذلك من خلال درجة القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية ، ومن ثم إحراز نجاح كبير في الحياة الوظيفية ، فضلا عن إستشعار العاملين بأنهم يقومون بعمل مجدى للآخرين و الشعور بقيمة العمل ، والنجاح في تحقيق الأهداف الوظيفية وإتاحة الفرصة للأكفاء في الترقى والتقدير . وبذلك تتراجع نوايا ترك العمل .

اختبار الفروض:

حيث استطاعت الباحثة من خلال إستخدام البرنامج الإحصائي Spss إختبار الفروض الخاصة بالدراسة ومعرفة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مستوى المعنوية لمعرفة مدى قبول الفرض من عدمه.

حيث تمثلت نتائج الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تواضع القادة وأبعاد النواتج التنظيمية للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة".

لإختبار علاقة الإرتباط بين تواضع القادة وأبعاد النواتج التنظيمية للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة، ولتحديد طبيعة وإتجاه هذه العلاقة، تم حساب معامل الإرتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل (تواضع القادة) والمتغير التابع (النواتج التنظيمية، والأبعاد المكونة لها)، وهو ما يتضح من مصفوفة إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٣):

جدول رقم ٣ مصفوفة إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥
تواضع القادة	1				
الرضا الوظيفي	-0.472**	1			
الأداء الوظيفي	-0.742**	0.847**	1		
الالتزام التنظيمي	-0.186**	0.504**	0.369**	1	
نية ترك العمل	0.926**	-0.691**	-0.822**	-0.350**	1

** ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط بين تواضع القادة وأبعاد النواتج التنظيمية للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة، وقد كانت علاقة الارتباط دالة إحصائياً لجميع الأبعاد عند مستوى معنوية (٠.٠١).

وإجمالاً مما سبق تستنتج الباحثة رفض الفرض الأول من فروض الدراسة أي أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تواضع القادة وأبعاد النواتج التنظيمية للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة".

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على أبعاد النواتج التنظيمية على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة. ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

2/1 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة.

وقد استهدف هذا الفرض الهدف الثاني من اهداف البحث وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد R^2 لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

جدول (٤)

نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تواضع القادة على الرضا الوظيفي

اختبار ف		اختبارات		معامل Beta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
F-Test		T-Test						
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة					
.000	89.804	.000	15.722	-.472	10.006	تواضع القادة	0.222	الرضا الوظيفي
		.000	-9.476		-1.574			

المصدر من اعداد الباحثة من نتائج التحليل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (٤) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R^2):

وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (تواضع القادة) يفسر (٢٢.٢%) من المتغير الكلي التابع (الرضا الوظيفي) وباقي النسبة (٧٧.٨%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

تشير قيم اختبار $T - test$ أن المتغير المستقل ذات المعنوية في النموذج الخطى البسيط هو (تواضع القادة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم اجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (٨٩.٨٠٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغير المستقل تواضع القادة له تأثير على الرضا الوظيفي.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 10.006 + (-1.574) \text{ تواضع القادة}$$

ومن نموذج العلاقة الإندحارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الرضا الوظيفي، من خلال قياس تواضع القادة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة تواضع القادة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص الرضا الوظيفي (-0.074). وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لتواضع القادة في نقص الرضا الوظيفي. مما سبق يتم رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني، أي أنه يوجد تأثير معنوي لتواضع القادة على الرضا الوظيفي.

2/2 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الأداء الوظيفي للعاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة.

وقد استهدف هذا الفرض الهدف الثاني من أهداف البحث وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد R^2 لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

جدول (٥)

نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تواضع القادة على الأداء الوظيفي

اختبار ف		اختبارات		معامل Beta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
F-Test		T-Test						
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة					
.000	383.748	.000	28.759	-.742	11.652	تواضع القادة	0.550	الأداء الوظيفي
		.000	19.589		-2.071			

المصدر من اعداد الباحثة من نتائج التحليل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (٥) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R^2):

وفقاً لمعامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (تواضع القادة) يفسر (٥٥%) من المتغير الكلي التابع (الأداء الوظيفي) وباقي النسبة (٤٥%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطى.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

تشير قيم اختبار T-test أن المتغير المستقل ذات المعنوية في النموذج الخطى البسيط هو (تواضع القادة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار $F - test$ ، حيث كانت قيمة "ف" كانت (383.748) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغير المستقل تواضع القادة له تأثير على الأداء الوظيفي.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 11.652 + (-2.071) \text{ تواضع القادة}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الأداء الوظيفي، من خلال قياس تواضع القادة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

- كل زيادة في درجة تواضع القادة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص الأداء الوظيفي (-2.071).
- وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لتواضع القادة في نقص الأداء الوظيفي.
- مما سبق يتم رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني، أي أنه يوجد تأثير معنوي لتواضع القادة على الأداء الوظيفي.
- 2/3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على الالتزام التنظيمي للعاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة.

وقد استهدف هذا الفرض الهدف الثاني من أهداف البحث وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد R^2 لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

جدول (٦)

نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تواضع القادة على الالتزام التنظيمي

اختبار ف		اختبارات		معامل Beta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
F-Test		T-Test						
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة					
.001	11.261	.000	7.570	-.186	7.066	تواضع القادة	0.035	الالتزام التنظيمي
		.001	-3.356		-817			

المصدر من اعداد الباحثة من نتائج التحليل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال الجدول (٦) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

- معامل التحديد (R^2):

وفقاً لمعامل التحديد R2 فإن المتغير المستقل (تواضع القادة) يفسر (3.5%) من المتغير الكلي التابع (الالتزام التنظيمي) وباقي النسبة (96.5%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

تشير قيم اختبار T-test أن المتغير المستقل ذات المعنوية في النموذج الخطي البسيط هو (تواضع القادة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F-test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (11.261) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على أن المتغير المستقل تواضع القادة له تأثير على الالتزام التنظيمي.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 7.066 + (-0.817) \text{ تواضع القادة}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الالتزام التنظيمي، من خلال قياس تواضع القادة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

• كل زيادة في درجة تواضع القادة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى نقص الالتزام التنظيمي (-0.817). وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لتواضع القادة في نقص الالتزام التنظيمي.

مما سبق يتم رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني، أي أنه يوجد تأثير معنوي لتواضع القادة على الالتزام التنظيمي.

2/4 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتواضع القادة على نية ترك العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة.

وقد استهدف هذا الفرض الهدف الثاني من أهداف البحث وقد استخدمت الباحثة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد R² لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع وذلك على النحو التالي:

جدول (٧)

نتائج نموذج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تواضع القادة على نية ترك العمل

اختبار ف		اختبارات		معامل Beta	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
F-Test	القيمة	T-Test	القيمة					
المعنوية		المعنوية	القيمة					
.000	1875.368	.635	.475	.926	.041	تواضع القادة	0.857	نية ترك العمل
		.000	43.306		.967			

المصدر من اعداد الباحثة من نتائج التحليل

*** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (٧) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغير المستقل (تواضع القادة) يفسر (٨٥.٧%) من المتغير الكلي التابع (نية ترك العمل) وباقي النسبة (١٤.٣%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

• اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

تشير قيم اختبار T – test أن المتغير المستقل ذات المعنوية في النموذج الخطي البسيط هو (تواضع القادة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

• اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار البسيط:

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم إجراء اختبار F – test، حيث كانت قيمة "ف" كانت (١٨٧٥.٣٦٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على أن المتغير المستقل تواضع القادة له تأثير على نية ترك العمل.

بناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{نية ترك العمل} = ٠.٠٤١ + ٠.٩٦٧ \text{ تواضع القادة}$$

ومن نموذج العلاقة الإنداربية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات نية ترك العمل، من خلال قياس تواضع القادة، ومن خلال تطبيق معادلة الانحدار السابقة مما يعنى أن:

• كل زيادة في درجة تواضع القادة قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة نية ترك العمل (٠.٩٦٧). وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة لتواضع القادة في زيادة نية ترك العمل.

مما سبق يتم رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني، أي أنه يوجد تأثير معنوي لتواضع القادة على نية ترك العمل.

الفرض الثالث: "لا يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (تواضع القادة والنواتج التنظيمية) وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل - السن - سنوات الخبرة - المؤهل).

١- الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة، حول المتغير المستقل تواضع القادة والمتغير التابع النواتج التنظيمية وأبعادها وفقاً لاختلاف مكان العمل (حي شرق، حي غرب).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٨)

جدول (٨)

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً لمكان العمل							
الأبعاد	مكان العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	Sig. مستوى المعنوية	القرار
تواضع القادة	حي شرق	١٧١	3.8246	.22161	-0.424	.449	غير معنوي
	حي غرب	١٤٥	3.8475	.24153			
نية ترك العمل	حي شرق	١٧١	3.7315	.23184	-2.287	.929	غير معنوي
	حي غرب	١٤٥	3.8596	.21130			
التوظيفي الرضا	حي شرق	١٧١	4.0347	.72533	5.055	***.004	معنوي
	حي غرب	١٤٥	3.1574	.49991			
التوظيفي الأداء	حي شرق	١٧١	3.7606	.61949	3.836	**.026	معنوي
	حي غرب	١٤٥	3.1944	.35355			
التوظيفي الالتزام	حي شرق	١٧١	3.9849	.91953	3.470	***.003	معنوي
	حي غرب	١٤٥	3.1759	1.50541			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠.٠١) * عند مستوى معنوية (٠.٠٥)
المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٨) يتبين الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بتواضع القادة وفقاً لمكان العمل.

- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد النواتج التنظيمية ما عدا نية ترك العمل وفقاً لمكان العمل.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

٢- الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة، حول المتغير المستقل تواضع القادة والمتغير التابع النواتج التنظيمية وأبعادها وفقاً لاختلاف السن (.....).

ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للسن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٩)

جدول (٩)

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً للسن							
القرار	Sig. مستوي المعنوية	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	السن	الأبعاد
معنوي	***.000	74.632	.12403	3.9315	153		تواضع القادة
			.24062	3.6760	131		
			.14903	3.9349	32		
			.22244	3.8259	316		
معنوي	***.000	43.457	.17171	3.8187	153		نية ترك العمل
			.24568	3.6119	131		
			.17766	3.8766	32		
			.23232	3.7388	316		
معنوي	***.007	5.067	.69339	4.0305	153		الرضا الوظيفي
			.78523	4.0267	131		
			.69295	3.5937	32		
			.74229	3.9847	316		

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً للسن

الأبعاد	السن	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
الأداء الوظيفي		153	3.5599	.38928	31.095	***.000	معنوي
		131	4.0191	.75324			
		32	3.3438	.38553			
		316	3.7284	.62118			
الالتزام التنظيمي		153	3.8562	1.16039	3.515	**.031	معنوي
		131	4.0992	.65658			
		32	3.6771	1.03862			
		316	3.9388	.97714			

*** دالاً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) ** عند مستوى معنوية (٠.٠١) * عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (٩) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بتواضع القادة وفقاً للسن.
 - كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد النواتج التنظيمية وفقاً للسن.
 - مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.
- ٣- الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدة الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة، حول المتغير المستقل تواضع القادة والمتغير التابع النواتج التنظيمية وأبعادها وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة (.....).
- ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٠) .

جدول (١٠)

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة							
القرار	Sig. مستوي المعنوية	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأبعاد
معنوي	***.001	7.194	.11301	3.9044	59		تواضع القادة
			.26716	3.7898	190		
			.10081	3.8592	67		
			.22244	3.8259	316		
غير معنوي	.081	2.535	.16937	3.7609	59		نية ترك العمل
			.26677	3.7158	190		
			.15649	3.7848	67		
			.23232	3.7388	316		
معنوي	***.000	11.134	.46914	3.7994	59		الرضا الوظيفي
			.84085	4.1386	190		
			.48685	3.7114	67		
			.74229	3.9847	316		
معنوي	***.000	9.381	.36889	3.4633	59		الأداء الوظيفي
			.72636	3.8386	190		
			.32713	3.6493	67		
			.62118	3.7284	316		
معنوي	***.000	12.551	1.30831	3.5000	59		الالتزام التنظيمي
			.93024	3.9325	190		
			.48624	4.3433	67		

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة							
الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
		316	3.9388	.97714			

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (10) يتبين الآتي:

- يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بتواضع القادة وفقاً لسنوات الخبرة.
- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد النواتج التنظيمية ما عدا نية ترك العمل وفقاً لسنوات الخبرة.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

٤- الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث: توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة، حول المتغير المستقل تواضع القادة والمتغير التابع النواتج التنظيمية وأبعادها وفقاً لاختلاف المؤهل (.....). ولاختبار مدى صحة الفرض أجرت الباحثة اختبار (F-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11)

جدول (11)

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً للمؤهل							
الأبعاد	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار F	Sig. مستوى المعنوية	القرار
تواضع القادة		29	3.8943	.19503	1.770	.172	غير معنوي
		215	3.8244	.24379			
		72	3.8029	.15141			
		316	3.8259	.22244			

الفروق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير المستقل تواضع القادة وأبعاد المتغير التابع النواتج التنظيمية وفقاً للمؤهل

القرار	Sig. مستوى المعنوية	قيمة الاختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل	الأبعاد
غير معنوي	.084	2.495	.23691	3.8294	29		نية ترك العمل
			.25174	3.7273	215		
			.15017	3.7368	72		
			.23232	3.7388	316		
معنوي	***.000	12.739	.61782	3.7011	29		الرضا الوظيفي
			.77313	4.1240	215		
			.55536	3.6829	72		
			.74229	3.9847	316		
معنوي	**.030	3.536	.62053	3.5287	29		الأداء الوظيفي
			.68129	3.7891	215		
			.35105	3.6273	72		
			.62118	3.7284	316		
معنوي	***.000	8.515	.34004	3.9425	29		الالتزام التنظيمي
			1.11252	3.8039	215		
			.49127	4.3403	72		
			.97714	3.9388	316		

*** دالاً عند مستوى معنوية (0.001) ** عند مستوى معنوية (0.01) * عند مستوى معنوية (0.05)
المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (11) يتبين الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بتواضع القادة وفقاً للمؤهل.

- كما يوجد فرق معنوي بين آراء عينة الدراسة بالتطبيق على العاملين بوحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد النواتج التنظيمية ما عدا نية ترك العمل وفقاً للمؤهل.
- مما سبق نستنتج صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً.

ثامناً : التوصيات :

- العمل على ترسيخ الخصائص و السمات الأخلاقية لدى قادة ومديري وحدات الإدارة المحلية والتي من أبرزها التواضع من خلال إعداد كوادر أخلاقية تنظم تعاملاتهم وتسهم في رفع عطائهم .
- توظيف الأدلة و الشواهد الدينية من الأحاديث النبوية الشريفة والإستشهاد بنصوص القرآن الكريم كمنهج عمل للإقتداء به في تواضع القادة كونه يمثل عامل دفع للقيم الروحية و تجديد الذات (التخلي عن التكبر و الإستعلاء) ، و تعزيز الإسهامات ، و تقبل الآراء والمقترحات ، والقابلية للتعلم .
- إثارة إنتباه رؤساء الوحدات المحلية على الحد من التعامل بإستعلاء والتركيز على تدعيم روح الفريق و إحترام حرية الرأي والإهتمام بالمقترحات و المشاركة في إتخاذ القرارات و تكليفهم بأعمال و مهام تتوافق مع قدراتهم ورغباتهم .
- توصى الباحثة رؤساء الوحدات المحلية بضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الذي يدعم تحقيق أبعاد النواتج التنظيمية ، فضلاً عن أهمية هذا المناخ لبناء علاقات جيدة مما يؤدي الى تحسين الحالات النفسية الإيجابية للعاملين وبالتالي رفع أدائهم و إنتاجيتهم .
- توصى الباحثة رؤساء الوحدات المحلية بالعمل على زيادة معدلات النواتج التنظيمية وذلك بزيادة الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للعاملين ورفع مستوى أدائهم و خفض معدلات الدوران وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الآليات منها توفير الموارد والإمكانيات للعمل ، و إتاحة فرص التدريب ، و رفع مهارات وقدرات العاملين وتهيئة العاملين لحل المشكلات و إتخاذ القرارات ، فضلاً عن تعزيز قيم العمل ، وتقدير العاملين على إنجازاتهم و دعمهم مادياً ومعنوياً و إجتماعياً .

تاسعاً : مقترحات بحوث مستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين تواضع القادة و النواتج التنظيمية ، وتستعرض الباحثة فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي قد تكون بمثابة مقترحات لبحوث مستقبلية :

اعتمدت الدراسة الحالية على قياس تأثير تواضع القادة على أبعاد النواتج التنظيمية (الرضا الوظيفي – الإلتزام التنظيمي – الأداء الوظيفي – نية ترك العمل) . لذا يُقترح القيام بدراسة العلاقة تواضع القادة ومتغيرات أخرى مثل سلوكيات العمل المنحرفة و الملكية النفسية و الدعم التنظيمي المدرك .

استهدفت الدراسة الحالية دراسة تواضع القادة و النواتج التنظيمية فى وحدات الإدارة المحلية ، لذا تقترح الباحثة تطبيق دراسة هذه المتغيرات في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحى و شركات الإتصالات وغيرها من القطاعات الخدمية الأخرى .

المراجع

- Aghighi, A., Manteghi , H.(2021).Relationship Between Humble Leadership And Employee Innovation Behavior Puplic Libraries In Hamadan Province : Explaining The Mediating Role Of The Positive Psychological Capital . Journal of Studies In Library And Information Science , 12 (4), 25-40.
- Al-Abedie, A. R. C., & Al-Temini, A. H. A. (2015). The Mediating Effect of Organizational Happiness on The Relationship Between Benevolent Leadership and Organizational Outcomes: An Empirical Study at The University of Babylon. World Journal of Pharmaceutical Research, 4(09), 214-228.
- Adel Atteya, G. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Perceived External Image and Employees' Positive Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Distinctiveness. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, ٥١(١), ٣٠٩-٣٦٠.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. Total Quality Management & Business Excellence, 32(9-10), 1085-1105.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: Perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(5), 2342-2353.

- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K. T. (2017). Influence of leaders' psychological capital on their followers: Multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in psychology*, 8, 1776.
- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2014). Flourishing of information technology professionals: Effects on individual and organisational outcomes. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 27-41.
- Diao, H., Song, L. J., Wang, Y., & Zhong, J. (2019). Being passionate to perform: the joint effect of leader humility and follower humility. *Frontiers in psychology*, 10, 1059.
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745.
- Ferit, Ö., & Faruk, C. Ö. (2021). THE MEDIATOR AND MODERATOR ROLE OF POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE EFFECT OF CORPORATE REPUTATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Организационная психология*, 11(3), 47-61.
- Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Kausar, M. A. (2020). Impact of Leader-Expressed Humility on Employee Creativity with Mediating Role of Job Engagement and Moderating Role of Psychological Capital (Doctoral dissertation, CAPITAL UNIVERSITY).
- Karim, M. H. (2021). The strategic role in enhancing prestige: An exploratory study for a sample of workers in the Directorate of Education in Najaf. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 1647-1659.

- Meskelis, S., & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457-1473.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Okpala, C., & Caldwell, C. (2019). Humility, Forgiveness, and Love--The Heart of Ethical Stewardship. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(2), 10.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader humility, and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2544.
- Rego, A. e. Cunha, MP, & Simpson, AV (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218.
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Sarwat, N., Ali, R., & Khan, T. I. (2021). Cognitive Job Demands, Presenteeism and Procrastination: The Moderating Role of Psychological Capital. *sjesr*, 4(1), 193-203.

- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2016). Research methods for Business Students, 7.
- Shaw, K. H., & Mao, J. (2021). Leader–follower congruence in humility and follower voice: the mediating role of affective attachment. *Current Psychology*, 1-10.
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). Mitigating effect of psychological capital on employees' withdrawal behavior in the presence of job attitudes: Evidence from five-star hotels in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*.