

دور القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في
المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد

**The Role of Servant Leadership in Reducing the
Organizational Cynicism of Employees in Ministry of
Health-Affiliated Hospitals in Port Said**

إعداد الباحث

محمد صبحي أحمد أبو الذهب

مدرس مساعد بكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

مستخلص البحث:

استهدف هذا البحث دراسة أثر سلوكيات القيادة الخادمة بابعادها المختلفة (الإيثار، الأحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الأشراف التنظيمي) والتعرف على دورها في الحد من التهكم التنظيمي بابعاده المختلفة (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) لدى العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت ٣١٩ مفردة من العاملين في المستشفيات محل البحث، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة بابعادها المختلفة على كل من التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي، وهو ما يعني أنه كلما زادت ممارسة القادة في هذه المستشفيات لسلوكيات القيادة الخادمة كلما انخفض التهكم التنظيمي من جانب العاملين في هذه المستشفيات، وبناءً على ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات التي تساعد على تطبيق فلسفة القيادة الخادمة بالشكل الذي يحد من ممارسة مثل هذه السلوكيات ومن أهم هذه التوصيات: العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة المتمثلة في الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإشراف التنظيمي، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على العاملين وعلى المنظمة ككل، كذلك من الضروري العمل على الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي، والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلاً عن انتهاك العقد النفسي وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على فتح قنوات اتصال مع العاملين وتستمع إلى شكاوهم جيداً وتمكنهم من التعبير عن المشكلات والصعاب التي تواجههم في العمل بدون أي خوف أو قلق، وترحب بمشاركتهم في عملية صنع القرار، وتسعى نحو خلق بيئة عمل صحية لهم.

ABSTRACT:

The research aims to study the impact of servant leadership behaviors with its different dimensions (Altruistic, Emotional Healing, Wisdom, Persuasive Mapping, Organizational Stewardship) and to identify its role in reducing organizational cynicism with its various dimensions (Cognitive cynicism, Emotional cynicism, Behavioral cynicism) of the employees in the government hospitals affiliated to the Ministry of Health in Port Said Governorate. Data and field information were gathered using a survey through a sample of 319 employees in the hospitals in question. The research found that there is a significant negative effect of both cognitive cynicism, emotional cynicism, and behavioral cynicism, which means that the more the leaders in these hospitals practice the behaviors of the servant leadership, the more the organizational cynicism decrease by the staff of these hospitals. Accordingly the research presents a set of recommendations that help to apply the philosophy of servant leadership in order to limit the practice of such behaviors. The most important of these recommendations are:

- Develop awareness among officials, supervisors and heads of departments of the need to practice the behaviors of servant leadership (altruism, emotional containment, wisdom, organizational structure). By hold a series of training courses and workshops to support such behaviors and to develop the knowledge of leaders about the benefits of such practices and their positive impact on the employees and the organization as a whole.**
- It is also necessary to reduce the reasons that lead to the emergence of organizational cynicism: the lack of confidence in the administration and its promises, and the exclusive responsibility of the decision-making process, the lack of effective support from the administration and the lack of effective support by the administration, in addition to the violation of the psychological contract and exposure of workers to repeated pressure of work and lack of appreciation. Therefore, it is essential that the hospital management opens channels of communication with the employees and listen to their complaints well and enable them to express the problems and difficulties faced in the work without any fear or concern. They also should welcome their participation in the decision-making process and seek to create a healthy working environment for them.**

١. مقدمة:

تعاني منظمات الأعمال من بعض المشكلات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات الأفراد والجماعات بداخلها، والتي من شأنها أن تتسبب في انخفاض رضا وولاء والتزام هؤلاء العاملين تجاه منظماتهم من ناحية، فضلاً عن تراجع الأداء وانخفاض الإنتاجية لدى هذه المنظمات من ناحية أخرى، وهو ما قد يؤثر بالسلب على المجتمع بصفة عامة، وقد شهدت العديد من المنظمات المصرية خلال السنوات القليلة الماضية مجموعة من المظاهر السلبية المتمثلة في الاعتصامات والاحتجاجات العمالية المتكررة، والتي تعكس وتؤكد على المطالب الاجتماعية للعاملين.

ويعتبر التهكم التنظيمي أحد أهم المشكلات التي قد تتسبب في مثل هذه المظاهر السلبية، بل وفي وكثير من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر. فالموظفون المتهكمون لا يثقون في قادتهم، ويعتقدون بأن الإدارة تنتظر الفرصة الملائمة لاستغلالهم مادياً ومعنوياً، وأن القادة يضحون بقيم الأمانة والعدالة والمساواة والإخلاص من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة دون النظر إليهم، لذلك يشعر الأفراد المتهكمون بعدم التوافق مع المنظمة سواء فيما يتعلق بأهدافها أو سياستها أو مختلف ممارستها (Nair and Kamalanabhan, 2010).

وتعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على مساعدة المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين، حيث إنها تقوم على الاهتمام بمصالح العاملين، وتنمية وتطوير مهاراتهم، ومساعدتهم في حل المشكلات والتغلب على العقبات التي تواجههم سواء داخل المنظمة أو خارجها، فضلاً عن تمكينهم من تحقيق ذاتهم وأهدافهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وبناء المجتمع ككل.

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن التهكم التنظيمي يعد من المتغيرات السلبية الذي ينتج عنه بعض الآثار والعيوب الغير مرغوب فيها التي قد تعيق المنظمة في سعيها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية، وربما تساهم القيادة الخادمة في تقليل مستويات التهكم التنظيمي والحد من الآثار السلبية المترتبة عليه.

٢. البحوث السابقة:

١.٢ البحوث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة:

استهدف بحث (Mahembe and Engelbrecht, 2014) تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية فريق العمل داخل النظام المدرسي في جنوب أفريقيا، حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (٢٨٨) معلم ومعلمة يعملون في (٣٨) مدرسة تقع في مقاطعة (الكاب الغربية) بدولة جنوب أفريقيا، واعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وقد توصل البحث إلى وجود

علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وكلٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية فرق العمل بالمدارس محل البحث.

أما بحث (Seto and Sarros, 2016) فقد استهدف دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة وكلٍ من الثقة التنظيمية، وجودة العلاقة بالقائد، وقد تم إجراء البحث على عينة مكونة من (٣٢٨) موظف يعملون في مجال صناعة السيارات بكندا، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية ببعديها المعرفية والعاطفية، كما توصل إلى وجود علاقة أقل قوة بين القيادة الخادمة وجودة العلاقة الساندة بين القائد والتابعين.

وفي السياق ذاته استهدف (Jaiswal, 2017) دراسة مدى تأثير القيادة الخادمة، والثقة في القائد على السلوك الإبداعي للموظفين داخل عدد (٢٦) شركة هندية، وقد اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم توزيع (٨٠٠) استمارة استبيان على العاملين في الشركات محل البحث (عاملين، مشرفين)، وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٥٦٧) استمارة منها (٤٨) تخص المشرفين، وذلك بنسبة استجابة إجمالية (٧٠.٨٧%). وقد توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي داخل المنظمة، كما تبين أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين كلٍ من القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي للعاملين داخل المنظمة.

٢.٢ البحوث التي تناولت موضوع التهكم التنظيمي:

استهدف بحث (Nafei, 2014) قياس أثر اتجاهات العمل المتمثلة في (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، داخل عدد (٩) مستشفيات تعليمية في جمهورية مصر العربية، وقد اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث بلغت عدد الاستمارات المجمع والصالحة للتحليل عدد (٣١٥) استمارة وذلك بنسبة استجابة (٨٨%)، كما حدد هذا البحث ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي هما (البعد المعرفي، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي)، وتوصل البحث إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين التهكم التنظيمي وكلٍ من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تتوسط اتجاهات العمل المتمثلة في (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يساهم كلٍ من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقليل التأثير السلبي للتهكم التنظيمي.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعض أنماط القيادة والتهكم التنظيمي فقد استهدف بحث (Gkorezis et al., 2015) دراسة وتحديد التأثير السلبي الذي يحدثه نمط القيادة الانتهازية فيما يتعلق بالإجهاد العاطفي للعاملين، وذلك من خلال إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، وقد تم إجراء البحث داخل عدد من المستشفيات الخاصة في دولة اليونان، وذلك

اعتمادًا على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم تجميع عدد (١٢٢) استمارة صالحة للتحليل من اصل (١٥٠) استمارة تم توزيعها على العاملين بهذه المستشفيات وذلك بنسبة استجابة (٨٠%)، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الانتهازية وكل من الإجهاد العاطفي والتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين التهكم التنظيمي والإجهاد العاطفي، كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار التأثير الوسيط للتهكم التنظيمي حيث إنه يقلل من قوة العلاقة ما بين القيادة الانتهازية والإجهاد العاطفي.

وفي السياق ذاته استهدف بحث (Terzi and Derin, 2016) دراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والتهكم التنظيمي داخل عدد من المدارس الثانوية في مدينة بالكسير التركية، وقد اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم توزيع عدد (٧٤٢) استمارة على جميع العاملين داخل ست عشرة مدرسة ثانوية تابعة لوزارة التربية والتعليم التركية، وقد بلغت عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل عدد (٢٦٨) استمارة وذلك بنسبة استجابة (٣٦%)، وقد اتفق البحث مع البحوث السابقة في تحديد ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي وهي (التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي)، وقد توصل إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين القيادة الديمقراطية والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

٣.٢ البحوث التي تناولت القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي:

استهدف بحث (Bobbio et al., 2012) تحديد أبعاد القيادة الخادمة، والوقوف على مستوى ممارسة المنظمات الإيطالية لأبعاد القيادة الخادمة ثم مقارنتها بالمنظمات الهولندية والبريطانية، كما استهدف البحث دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي، وكذلك العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وقد اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (٨١٤) مفردة من الموظفين العاملين في عدد من المنظمات الهادفة للربح، والغير هادفة للربح في شمال شرق إيطاليا.

واتفق هذا البحث مع بحث (Waal and Sivro, 2012) في تحديد ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة وهي (التمكين، تحمل المسؤولية، إعطاء الأولوية لمصلحة الآخرين، التواضع، الأصالة، الشجاعة، الصفح عن أخطاء الآخرين، الإشراف التنظيمي)، وتوصل إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي تجاه العمل داخل المنظمات محل البحث، كما تبين انخفاض مستوى ممارسة القادة في المنظمات الإيطالية محل البحث لأبعاد القيادة الخادمة مقارنة بما كانت عليه المنظمات في هولندا والمملكة المتحدة.

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

(DVE)، وكذلك دراسة أثر التهكم التنظيمي (OCYN) كمتغير وسيط بين بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي (SMC) والانحراف في مكان العمل (DVE) وذلك بالتطبيق على العاملين في مجموعة من القطاعات المختلفة داخل الولايات المتحدة الأمريكية. وقد اعتمد البحث على أسلوب المسح الإلكتروني، حيث بلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (٢٥٩) استثماراً، بنسبة (٥٢%) من القطاع الهادف للربح، و(٢٥%) من القطاع الغير هادف للربح، و(٢٣%) من القطاع الحكومي العام.

وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة سلبية بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي غير أن نتائج تحليل الانحدار لم تثبت وجود اي تأثير مباشر للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي داخل المنظمات محل البحث، ولكن على الرغم من ذلك فإن بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي داخل المنظمة يؤدي إلى إحداث تأثير سلبي ومعنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، حيث تبين أن بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي كلياً.

٣. التعليق على البحوث السابقة:

١.٣ تعد القيادة الخادمة من النظريات المعاصرة في مجال السلوك التنظيمي، وعلى الرغم من تعدد البحوث الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، إلا أن هناك ندرة في البحوث العربية (وذلك على حد علم الباحث) التي تناولت هذا الموضوع.

٢.٣ حادثة موضوع التهكم التنظيمي، حيث تبين للباحث من خلال استعراض البحوث السابقة ندرة البحوث العربية التي تناولت هذا الموضوع.

٣.٣ هناك بعض البحوث تناولت موضوع التهكم التنظيمي كمتغير مستقل، كما تناولته بعض البحوث الأخرى كمتغير تابع.

٤.٣ أما فيما يتعلق بالبحوث التي تناولت التهكم التنظيمي كمتغير تابع، فقد أظهرت هذه البحوث عن مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى ظهوره، ومن ثم ترتبط به ارتباطاً إيجابياً، ومن ضمن هذه المتغيرات الاحتراق الوظيفي والإخلال بالعقد النفسي وانتهاكه، في حين تناول بحث (Verdorfer et al., 2015) التهكم التنظيمي كمتغير وسيط وذلك من خلال قياس أثره على العلاقة بين بناء المناخ الاجتماعي والأخلاقي، والانحراف داخل مكان العمل.

٥.٣ تناولت معظم البحوث موضوع القيادة الخادمة كمتغير مستقل له تأثير إيجابي على بعض المتغيرات والأنماط السلوكية الأخرى كسلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين.

٦.٣ اتفقت معظم البحوث على تحديد ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي وهي: التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي.

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

٨.٣ بناءً على نتائج البحوث السابقة فإن الباحث يفترض وجود تأثير سلبي مباشر لابعاد القيادة الخادمة على سلوكيات التهكم التنظيمي داخل المستشفيات محل البحث وهو ما سوف يتم قياسه واختباره من خلال فروض البحث.

٤. الدراسة الاستطلاعية:

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

١.٤ أهداف الدراسة الاستطلاعية

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

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

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

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

٢.٤ نتائج الدراسة الاستطلاعية

١.٢.٤ هناك من الموظفين من يرى أن رئيسه المباشر في العمل يعامله معاملة طيبة على المستوى الإنساني، ومنهم من يرى عكس ذلك.

٢.٢.٤ عدم إدراك المرؤوسين لخصائص الإيثار والحكمة من قبل رئيسهم المباشر في العمل.

٣.٢.٤ عدم إدراك المرؤوسين لقدرة القائد على إقناعهم بوجهة نظره في إدارة شئون العمل.

٤.٢.٤ ضعف تفويض السلطة من جانب المديرين واعتمادهم على استخدام سلطاتهم الرسمية في إدارة شئون العمل.

- ٥.٢.٤ انخفاض شعور العاملين بالرضا الوظيفي تجاه عملهم.
- ٦.٢.٤ انخفاض مستوى الثقة المتبادلة ما بين العاملين والقادة داخل بيئة العمل.
- ٧.٢.٤ توجد عدة شكاوى من جانب العاملين بشأن الكيفية التي تدار بها شئون العمل داخل المنظمة.
- ٨.٢.٤ يشعر بعض العاملين بالقلق والضيق والتوتر عند التفكير في المنظمة.

٥. مشكلة البحث:

تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية وجود بعض المظاهر التي توضح عدم تطبيق فلسفة القيادة في المستشفيات محل البحث بشكل منهجي وكامل، كما تبين وجود بعض المؤشرات التي تظهر ارتفاع مستوى التهمك التنظيمي داخل هذه المستشفيات، ومن ضمن هذه المؤشرات انخفاض مستوى الثقة المتبادلة ما بين العاملين والقادة داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى تعدد الشكاوى من جانب العاملين بشأن الكيفية التي تدار بها شئون العمل داخل المنظمة، وكذلك شعور بعض العاملين بالقلق والضيق والتوتر عند التفكير في المنظمة. وبالتالي قد يؤدي تطبيق فلسفة القيادة الخادمة داخل هذه المستشفيات إلى الحد من هذه المظاهر، ومن ثم يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل التالي:

" إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق فلسفة القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهمك التنظيمي والآثار المترتبة عليها؟ "

٦. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١.٦ تقييم مستوى ممارسة القيادات في المستشفيات محل البحث لأبعاد القيادة الخادمة.
- ٢.٦ تقييم مدى ظهور التهمك التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل المنظمات مجتمع البحث.
- ٣.٦ تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والتهمك المعرفي داخل المنظمات مجتمع البحث.
- ٤.٦ تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والتهمك العاطفي داخل المنظمات مجتمع البحث.
- ٥.٦ تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والتهمك السلوكي داخل المنظمات مجتمع البحث.

٧. فروض البحث:

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

- ١.٧ يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهمك التنظيمي فيما يتعلق بالبعد المعرفي.
- ٢.٧ يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهمك التنظيمي فيما يتعلق بالبعد العاطفي.

٣.٧ يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي فيما يتعلق بالبعد السلوكي.

٨. منهج البحث:

١.٨ نوع ومصادر البيانات:

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

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

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

٢.٨ مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وقد تم حصر هذه المستشفيات من واقع سجلات مديرية الصحة بمحافظة بورسعيد في عدد (١٢) مستشفى والشكل رقم (١) التالي يوضح أنواع وأسماء هذه المستشفيات:

شكل رقم (١)

رسم توضيحي لأنواع وأسماء المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد



المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الصحة والسكان.

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

جدول رقم (1)

أعداد العاملين بالمستشفيات محل البحث

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقًا لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

٣.٨ عينة البحث:

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

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

حيث أن:

N = حجم العينة.

m = حجم المجتمع.

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

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

ن = 347 مفردة

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

جدول رقم (2)

ما يخص كل نوع من المستشفيات من مفردات العينة

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

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

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

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

جدول رقم (3)

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

العاملون بالمستشفيات العامة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
الفريق الطبي	٣٢٦	% ٣٨	٣٢
التمريض	٣٤٦	% ٤٠	٣٣

١١	%١٣	١١٠	الفنيون
٧	%٩	٨٠	الإداريون
٨٣	%١٠٠	٨٦٢	الإجمالي
حجم العينة	النسبة	عدد العاملين	العاملون بالمستشفيات المركزية
٥٥	%٤٣.٤	٥٦٨	الفريق الطبي
٣٤	%٢٧	٣٥٤	التمريض
١٨	%١٤.٣	١٨٧	الفنيون
٢٠	%١٥.٣	٢٠١	الإداريون
١٢٧	%١٠٠	١٣١٠	الإجمالي
حجم العينة	النسبة	عدد العاملين	العاملون بمستشفيات التأمين الصحي
٩	%٢٢	٩٣	الفريق الطبي
٢١	%٥٢	٢١٩	التمريض
٣	%٨	٣٣	الفنيون
٨	%١٨	٧٤	الإداريون
٤١	%١٠٠	٤١٩	الإجمالي
حجم العينة	النسبة	عدد العاملين	العاملون بالمستشفيات أحادية التخصص
٢٧	%٢٧.٨	٢٧٧	الفريق الطبي
٣٥	%٣٧	٣٦٩	التمريض
١٤	%١٤.٥	١٤٤	الفنيون
٢٠	%٢٠.٧	٢٠٦	الإداريون
٩٦	%١٠٠	٩٩٦	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لسجلات مديرية الصحة ببورسعيد.

٤.٨ أسلوب جمع البيانات:

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

٥.٨ أسلوب تحليل البيانات:

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

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

٥.٥.٨ تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA للتحقق من معنوية الفروق بين مفردات العينة.

٦.٥.٨ معامل ارتباط بيرسون بهدف اختبار الصدق التمايزي لمقاييس النموذج.

٧.٥.٨ أسلوب تحليل المسار واختبار معاملاته في اختبار فروض البحث.

٩. الدراسة الميدانية

١.٩ تصميم مقياس البحث

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

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

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

٢.٩ اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment:

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

١.١.٢.٩ ثبات مقياس القيادة الخادمة:

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

جدول رقم (٤)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الخادمة

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

٢.١.٢.٩ ثبات مقياس التهكم التنظيمي:

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

جدول رقم (٥)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لمقياس التهكم التنظيمي

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

٣.٩ تحليل الارتباط

تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد البحث المختلفة والمتمثلة في القيادة الخادمة (الإيثار، الاحتواء والدعم العاطفي، الحكمة، الإقناع، الإشراف التنظيمي) والتهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) ويوضح الجدول رقم (٦) التالي قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الإيثار	الاحتواء العاطفي	الحكمة	الإقناع	الإشراف التنظيمي	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي
الإيثار	١							
الاحتواء العاطفي	0.777**	1						
الحكمة	0.714**	0.681**	1					

				1	0.687**	0.723**	0.768**	الأقناع
			1	0.754**	0.714**	0.745**	0.780**	الأشراف التنظيمي
		1	-0.597**	-0.561**	-0.530**	-0.549**	-0.606**	التهكم المعرفي
	1	0.686**	-0.483**	-0.455**	-0.424**	-0.430**	-0.496**	التهكم العاطفي
1	0.599	0.673**	-0.513**	-0.467**	-0.401**	-0.436**	-0.519**	التهكم السلوكي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

** عند مستوى معنوية ٠.٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغيرات الفرعية التابعة سلبية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من -0.401 إلى -0.606، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة وبعضها البعض إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

٤.٩ اختبار الفروض

سوف يتم اختبار فروض البحث وتقييم النموذج البنائي الخاص به باستخدام أسلوب تحليل المسار واختبار معاملاته، حيث إنه من خلال اختبار وتقييم النموذج البنائي للبحث سوف يتم تقدير الوزن الانحداري (معامل المسار) الذي يمثل مسار التأثير أو التنبؤ بين المتغير المستقل الكامن والمتغيرات الفرعية المشاهدة، أي أنه يوضح مدى قوة تأثير المتغير المستقل الكامن على المتغيرات المشاهدة، وفيما يلي توضيح نتائج اختبار كل فرض من فروض البحث:

١.٤.٩ اختبار الفرض الأول

يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي فيما يتعلق
بالبعد المعرفي.

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يتم من خلاله تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (القيادة الخادمة) على المتغير التابع المشاهد (التهكم المعرفي) ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل كامن على التهكم المعرفي كمتغير تابع مشاهد.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة على التهكم المعرفي

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل المسار المعياري ←	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.001	-15.125	-0.70	-0.641	التهكم المعرفي	القيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم المعرفي داخل المستشفيات محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-0.641)، كما بلغت قيمة T (-15.125) بينما كانت قوة التأثير (-0.70) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

٢.٤.٩ اختبار الفرض الثاني

يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي فيما يتعلق بالبعد العاطفي.

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يتم من خلاله تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (القيادة الخادمة) على المتغير التابع المشاهد (التهكم العاطفي) ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل كامن على التهكم العاطفي كمتغير تابع مشاهد.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة على التهكم العاطفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة	التهكم العاطفي	-0.516	-0.583	-11.571	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم العاطفي داخل المستشفيات محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-0.516)، كما بلغت قيمة T (-11.571) بينما كانت قوة التأثير (-0.583) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير.

٣.٤.٩ اختبار الفرض الثالث

يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي فيما يتعلق بالبعد السلوكي.

تم اختبار هذا الفرض من خلال أسلوب تحليل المسار الذي يتم من خلاله تقدير معامل التأثير للمتغير المستقل الكامن (القيادة الخادمة) على المتغير التابع المشاهد (التهكم السلوكي) ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة كمتغير مستقل كامن على التهكم السلوكي كمتغير تابع مشاهد.

جدول رقم (٩)

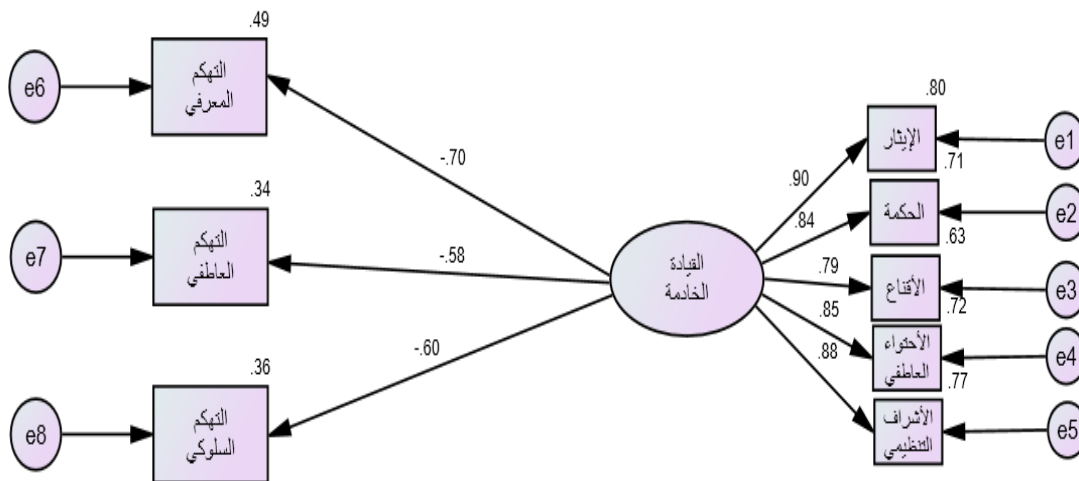
نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير القيادة الخادمة على التهكم السلوكي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل المسار المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة	التهكم السلوكي	-0.527	-0.569	-11.931	0.001

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم السلوكي داخل المستشفيات محل البحث، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-0.527)، كما بلغت قيمة T (-11.931) بينما كانت قوة التأثير (-0.569) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير. ويوضح الشكل رقم (٢) التالي النموذج الهيكلي المفترض للبحث والمستخرج من نتائج برنامج AMOS GRAPHICS والذي يوضح معاملات المسار الخاصة بمتغيرات البحث.

شكل رقم (٢)
نموذج البحث المستخلص



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

١٠. النتائج والتوصيات

١.١.٠ نتائج البحث:

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

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

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

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

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

٥.١.١٠ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد التهكم التنظيمي المتمثلة في (التهكم المعرفي) و(التهكم السلوكي) سجلت متوسطات مرجحة فوق المستوى المتوسط، وهو ما يعكس إدراك العاملين لعدم مصداقية المنظمة وأن ممارستها تفتقد إلى العدالة والشفافية وغالبًا ما يحدث ذلك نتيجة اختلاف معتقدات العاملين وتوقعاتهم مع وعود المنظمة، وهو ما ترتب عليه مجموعة من ردود الفعل العاطفية والوجدانية من العاملين المتهمين تجاه المنظمة والمتمثلة في الشعور بعدم الاحترام وعدم الراحة والغضب تجاه المنظمة وربما يصل الأمر إلى الشعور باليأس والإحباط وخيبة الأمل وكراهية المنظمة، ولكن وعلى الرغم من ذلك لم يبدي العاملون أي ردود فعل سلوكية تجاه المستشفيات التي يعملون بها حيث سجل بُعد (التهكم السلوكي) متوسط مرجح (٢.٨٠) وهو أقل من المتوسط، وربما يرجع ذلك إلى رغبة العاملين في عدم التقليل من شأن منظماتهم أمام الآخرين.

٢.١٠ توصيات البحث:

١.٢.١٠ يجب العمل على تنمية الوعي لدى المسؤولين من المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام بضرورة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة المتمثلة في الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإشراف التنظيمي، وذلك من خلال عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تختص بتدعيم مثل هذه السلوكيات وتهتم بتنمية معارف القيادات بفوائد مثل هذه الممارسات وأثرها الإيجابي على العاملين وعلى المنظمة ككل.

٢.٢.١٠ بعد عقد الدورات التدريبية وورش العمل يجب أن يتم التركيز على التطبيق العملي لسلوكيات القيادة الخادمة من جانب المديرين والمشرفين وحثهم على الاهتمام بالمرؤوسين والانصات والاستماع لطموحاتهم وشكواهم والعمل على

حلها لما لذلك من أثر إيجابي في الحد من سلوكيات المرؤوسين التهكمية ومن ثم تحسين أدائهم الفردي وهو ما ينعكس على الأداء التنظيمي للمستشفى ككل.

٣.٢.١٠ العمل على دعم ونشر السلوك والمناخ الخدمي داخل المستشفيات من خلال ترسيخ قيم الدعم والرعاية من جانب القادة للمرؤوسين والعمل على تقديم أكثر مما يتوقعونه، بجانب ترسيخ قيم العمل الجماعي ما بين المرؤوسين وحثهم على التعاون فيما بينهم بحيث تصبح هذه هي الثقافة السائدة في التنظيم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق رصد مكافآت وحوافز لرؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين الذي ينتهجون السلوك الخدمي داخل المستشفى.

٤.٢.١٠ يجب أن يركز القادة على المسؤولية الاجتماعية والدور الأخلاقي التي يجب أن تقوم به المستشفى تجاه المجتمع، وأن يقوموا بتحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة المجتمعية التي تساهم في تطوير وتقديم المجتمع وحثهم على تقديم الخدمة الصحية لجميع أفراد المجتمع بأفضل صورة وبدون تمييز.

٥.٢.١٠ العمل على الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التهكم التنظيمي، والمتمثلة في فقدان الثقة في الإدارة وعودها، وانفراد المسؤولين بعملية صنع القرار، وغياب الدعم الفعلي من جانب الإدارة، فضلاً عن انتهاك العقد النفسي وتعرض العاملين لضغوط العمل المتكررة وعدم حصولهم على التقدير المناسب، لذلك من الضروري أن تعمل إدارة المستشفى على فتح قنوات اتصال مع العاملين وتستمع إلى شكاوهم جيداً وتمكنهم من التعبير عن المشكلات والصعاب التي تواجههم في العمل بدون أي خوف أو قلق.

٦.٢.١٠ من سمات الأفراد المتهكمين العدائية والميل نحو التشكيك في الآخرين وعدم الرغبة في التعامل معهم أو مساعدتهم، لذلك يجب أن تسعى إدارة المستشفى نحو تدعيم العلاقات الإنسانية ما بين العاملين وبعضهم البعض، حيث تمثل تلك العلاقات التنظيم غير الرسمي الذي يندمج من خلاله الأفراد المتهكمين في بيئة العمل ومن ثم تخف حدة التهكم لديهم، وتتولد لديهم الرغبة في إنجاز المهام الوظيفية والوصول إلى أعلى معدلات الأداء لديهم.

١١. قائمة المراجع:

١.٢.١١ الدوريات:

- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.

- De Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631.
- Jaiswal, N. K., Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Nafei, W. (2014). Job attitudes as a mediator of the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior: An applied study on teaching hospital in egypt. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 31-52.
- Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The Impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of their level of management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 155-159.
- Seto, S., & Sarros, J. C. (2016). Servant Leadership Influence on Trust and Quality Relationship in Organizational Settings. *International Leadership Journal*, 8(3), 23-33.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Verdorfer, A. P., Steinheider, B., & Burkus, D. (2015). Exploring the socio-moral Climate in Organizations: An empirical examination of determinants, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 233-248.

٢.٢.١١ الأبحاث غير المنشورة:

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