

أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة¹

د. أحمد محمد مصطفى 2

كلية التجارة - جامعة بني سويف

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة توضيح أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل كمتغير مستقل على التهكم التنظيمي كمتغير تابع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تم تجميع البيانات الأولية من خلال المسح الميداني، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 325 مفردة حيث تم استبعاد خمسة استبانات لعدم اكتمال بياناتها.

ولقد تم بناء هذه الدراسة بالاعتماد على أربعة فروض أساسية ومجموعة من الفروض الفرعية، حيث تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل بيانات الدراسة ولقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الدرجة العلمية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى طبيعة التخصص في بعض أبعاد القيادة الخادمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى الدرجة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة في بعض أبعاد التهكم التنظيمي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: التمكين- الاهتمام بالآخرين- الاستقامة- جامعة الملك فيصل- البعد السلوكي- البعد العاطفي- القيادة الخادمة- التهكم التنظيمي

1- مقدمة

إن التغيرات المعاصرة التي تشهدها الجامعات، والانخراط في محاولات الحصول على الاعتماد الأكاديمي تتطلب نمطاً متميزاً في القيادة يكون قادراً على التفاعل مع الثورة العلمية والنهضة التكنولوجية واسعة

¹ تم تقديم البحث في 2020/6/27، وتم قبوله للنشر في 2020/7/5.

² الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة بني سويف والأستاذ المشارك بجامعة الملك فيصل كلية المجتمع بأبقيق (amoustafa@kfu.edu.sa)

النطاق، التي تتسم بالسرعة والتطوير المستمر، ويكون قادرًا على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز؛ لتشجيع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030.

تشهد الجامعات في الوقت الراهن تحولات وتغيرات متسارعة على صعيد الفكر الإداري وتطبيقاته، وخصوصا فيما يتعلق بأساليب وأنماط وسلوكيات القيادة الإدارية، ومن تلك الأنماط القيادية يظهر مصطلح القائد الخادم أو القيادة الخادمة (عجوة، 2010)؛ حيث تقع على الجامعات العديد من المسؤوليات والمهام المتعددة والمهمة في مجال إعداد الكفاءات البشرية والإدارية اللازمة للنهوض بأعباء التنمية المستدامة في المجالات المختلفة، وكذلك في البحث عن الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه المجتمع ومؤسساته المختلفة، بالإضافة إلى دور الجامعات في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة، ومن ثم أصبحت الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع (الشمري، 2019). حيث تعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تسهم في تقدم وتنمية المجتمع، بما تملكه من إمكانات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية؛ ضمانا تحقيق الرؤية والرسالة التي أنشئت من أجلها (العدوان، 2017).

تلعب القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة دورًا هامًا في تنمية مهارات وقدرات وكفاءات السادة أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم تشجعهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الولاء التنظيمي، والالتزام والمشاركة مما يسهم بدوره في انخفاض ملحوظ في مستوى التهكم التنظيمي، حيث توجد آثار سلبية للتهكم التنظيمي على المنظمات من خلال إثارته للمواقف السلبية التي تضر بأداء الجامعة. (Bobbio, et al., 2012).

في الزمن الحالي بات واضحًا أن دراسة السلوك التنظيمي لم يعد قاصرًا على المفاهيم التقليدية، والتي عرفت منذ القدم، بل امتدت لتشمل التوغل في أعماق النفس البشرية واستكشاف عالمها الواسع وتماشيا مع القفز على الصعيد النفسي والشعوري والاجتماعي (العززي، 2013)، حيث بدأ توجه الباحثين في دراسة مواقف العاملين الذين يشعرون بفقد الثقة بصاحب العمل أو المدير وما رافقه من الشعور بالخيانة والغضب والخوف؛ مما أدى بدوره إلى قيام أعضاء هيئة التدريس بتصرفات وسلوكيات سلبية من نقد واستهزاء وسخرية من سياسات القسم، بالإضافة إلى التحدث خارج الجامعة بطريقة غير لائقة عن طريقة إدارة القسم العلمي، وما سبب لديهم بما يعرف في الفكر الحديث بالتهكم التنظيمي، وتعد القيادة الخادمة وتطبيقها من خلال رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل وسيلة للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى الهيئة التدريسية بالجامعة.

2- مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في التعليم الجامعي في العقود الأخيرة أدت إلى نشأة العديد من الجامعات في أنحاء المملكة، وقد أولت تلك الجامعات اهتماما ملحوظا بالقيادة؛ حيث أدركت أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادرًا على مواجهة وتذليل صعوبات العمل في ضوء التطورات الحديثة

المتسارعة في علم القيادة، وأصبح لزاما عليها ممارسة أساليب قيادية تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين (علي والقرني، 2017)؛ حيث تعتبر الجامعات من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع، بأمس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من الجامعة (الشمري، 2019).

يشغل رئيس القسم موقع القلب من الجسد؛ لأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة؛ فرييس القسم يمثل السبب الرئيس لرفع مستوى الأداء في الجامعة، ويعد أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دورا فعالا في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، كما أنه يتحمل عبء الإشراف على القسم، ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية (كعكي، 2018).

وتشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم في المنظمات بصفة عامة بسبب مدير غير ناجح، أي أنهم لا يتكون المنظمة نفسها، وإنما يتكون الرئيس أو القائد (Hunter, 2006)، وعند وجود رؤساء أقسام لا يتسمون بصفات القائد الخادم فسوف يتزايد الشعور والاعتقاد لدى الهيئة التدريسية وما يتبعه من سلوكيات سلبية تقلل من فرص نجاح الجامعات في المستقبل.

ومن هنا أدرك الباحث أهمية تناول هذه المشكلة؛ حيث إن نجاح رئيس القسم في قيادة القسم العلمي بالمفهوم الخدمي، وتقديم المساعدة والعون للهيئة التدريسية يساعد في حل العديد من المشكلات، ومن أهم هذه المشكلات التهكم التنظيمي من الأعضاء، ومن ثم يمكن توضيح مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وهل يختلف مستوى التطبيق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
2. ما مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل؟ وهل يختلف شعور وإدراك أعضاء هيئة التدريس باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة ومستوى التهكم التنظيمي لدى الأعضاء بالأقسام العلمية بالجامعة؟
4. هل يوجد تأثير جوهري لتطبيق القيادة الخادمة على مستوى التهكم التنظيمي لدى أعضاء الأقسام العلمية بالجامعة؟

3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين هما:

1-3 الأهمية العلمية

تبرز أهمية الدراسة العلمية من أهمية القيادة بشكل عام وأهمية القيادة الخادمة بشكل خاص، ولما لهذا النمط القيادي من دور فاعل وأثر واضح في تحفيز الهيئة التدريسية في أداء الأدوار المكلفين بها في ضوء المسؤوليات الوظيفية الموجودة في بطاقة الوصف الوظيفي لهم، وإن قيام الهيئة التدريسية بواجباتها

ومسؤولياتها سوف يساعد الجامعة في قيامها بالمهمة التي أنشئت من أجلها، وهي سد احتياجاته من القوى العاملة والأيدي الماهرة التي يطلبها سوق العمل، وعادة ما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، بالإضافة إلى توضيح مستوى تطبيق الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة، وكذلك علاقتها بالتهكم التنظيمي، ومن ثم تبرز أهمية الدراسة العلمية في:

- أهمية القيادة الخادمة كمفهوم إداري حديث يطبقه رئيس القسم سعياً إلى تحقيق أهداف الجامعة.
- لم يحظ التهكم التنظيمي باهتمام وتركيز الباحثين كما يعاني من وجود فجوة معرفية تتلخص في اهتمام غير كاف في البحوث الإدارية وافتقارها إلى فهم متعمق لهذا المفهوم.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات الفريدة التي تناولت القيادة الخادمة وتأثيرها على التهكم التنظيمي لدى الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل؛ حيث لم يجد الباحث في حدود طاقته من خلال الاطلاع على الأبحاث والرسائل العلمية دراسة أو بحثاً تناولت هذين المتغيرين، وهذا ما يثمن هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية في هذا المجال.

2-3 الأهمية العملية

إن للجامعات رسالة قوية لا يستهان بها ولاسيما لامة تريد أن تبني نفسها وسط الأمم، حيث أن الجامعات وسيلة رئيسة لتقديم المجتمع وعنوان نهضته، حيث أصبحت هذه الجامعات بحاجة إلى أممات قيادية قادرة على تحقيق أهدافها ومواصلة التميز وتشجيع العمل التعاوني وتفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، وتبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في:

- لا تستطيع الجامعات أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة؛ حيث يعد رئيس القسم المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الأداء في الجامعة.
- تعتبر الهيئة التدريسية بالجامعة من أهم محاور الارتكاز في العمل الجامعي، وعليهم تتوقف جودة التعليم الجامعي؛ إذ تقاس سمعة الجامعة وقوتها من خلال سمعتهم ومكانتهم وجهودهم.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي ومتخذي القرار في جامعة الملك فيصل في وضع خطط استراتيجية؛ للحد من ممارسات وسلوكيات خاطئة تقوم بها الهيئة التدريسية بالجامعة فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي في أبعاده المحددة في الدراسة.

4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة لدى السادة رؤساء الأقسام العلمية في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي عند الهيئة التدريسية بالجامعة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. معرفة مفهوم القيادة الخادمة ومستوى تطبيقها لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل.

2. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام، تُعزى إلى السمات الشخصية الوظيفية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل.
3. معرفة مستوى إدراك الهيئة التدريسية بالجامعة لأبعاد التهكم التنظيمي.
4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك واعتقاد الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل، تُعزى إلى السمات الشخصية الوظيفية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل.
5. تحليل طبيعة العلاقة بين درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام، والتهكم التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل.
6. تحليل أثر تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام والتهكم التنظيمي على التهكم التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل.

5- فروض الدراسة

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، طبيعة التخصص، عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية).

ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى طبيعة التخصص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، طبيعة التخصص، عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية).

ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى النوع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى طبيعة التخصص.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الرابع:** تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً جوهرياً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.

6- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-6 القيادة الخادمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات سواء تعليمية أم غير تعليمية، وذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات وتأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة وموظفين - وقد تطور الاهتمام بدراسة نظريات القيادة وظهرت نظريات ومدخل حديثة، مثل: القيادة التحويلية والقيادة والتغيير والقيادة الموزعة والقيادة الخادمة؛ حيث تعتمد القيادة الخادمة (Servant Leadership) في الأساس على الاهتمام بالمرؤوسين، كما يقوم القائد بخدمة التابعين، ومن ثم يستطيع أن يقودهم ويؤثر فيهم بسهولة وسلاسة (علي والقرني، 2017)

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لمفهوم القيادة الخادمة، ويعتبر أهم التعريفات التي تم وضعها للقيادة الخادمة أنها: "فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثير حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل، وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالمرؤوسين (Greenleaf, R. K., 2017)، ويمكن تعريف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل لأبعاد القيادة الخادمة، ممثلة في الاستقامة، التواضع، الخدمة، والاهتمام بالآخرين بالإضافة إلى التمكين".

ادعى علماء الغرب أن مفهوم القيادة الخادمة أُستخدم لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة Robert Greenleaf عام 1970؛ حيث أشار في بحثه إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول (Moll & Kreikebaum, 2017)، إلا أن الدين الإسلامي الحنيف هو أول من تحدث عن القيادة الخادمة؛ حيث جسد القول المأثور: "سيد القوم خادهم" هذا المفهوم؛ لذا لا يعد مفهوم وفلسفة القيادة الخادمة جديداً على المجتمعات الإسلامية، حيث كان رسول البشرية محمد عليه الصلاة والسلام أعظم منجسّد هذا النمط القيادي في علاقته مع من حوله، فعمل على تلبية حاجاتهم وتمكينهم من الوصول إليها (مخامرة، 2019).

ويمكن تعريف القائد الخادم على أنه قائد فوق العادة يقود بفعالية فريق العمل ويعمل كواحد منهم، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف والتعامل بجدية مع كافة القضايا والمشكلات في بيئة العمل، ورغم أن كلمة خادمة قد يكون لها تفسير سلبي إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنه يمكن استخدامها لتشير إلى العمل من أجل تقديم شيء ما ذو قيمة لطرف آخر، وهذا المعنى ليس سلبيا، وإنما ينطوي على تقديم يد العون والمساعدة بالإضافة إلى تغليب المصلحة العامة للجامعة على المصلحة الشخصية إذا ما حدث تعارض في المصالح (Vargas, p. & Hanlon, J., 2007).

بينما يرى (رشيد، 2016) أن القيادة الخادمة هي ذلك المدخل الذي تتمثل المهمة الرئيسة فيه للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين من إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، والعمل على الإيفاء بمصالحهم؛ أي: "أن القائد الخادم هو ذلك القائد الذي يعطي قيمة عالية لخدمة الآخرين على حساب مصالحهم الخاصة، وهو ذلك القائد الذي يكون لديه حافز كبير وقوي لخدمة الآخرين"، وتتطلق القيادة الخادمة من فكرة اعتماد الفطرة السليمة التي تؤكد الغريزة الخيرة المتأصلة في النفس البشرية والتي تميل بطبعها إلى مساعدة الآخرين من خلال الخدمات التي تقدم لهم.

1-1-6 أبعاد القيادة الخادمة

لا يوجد اتفاق ما بين العديد من الكتاب في تحديد أبعاد القيادة الخادمة فمنهم من حدد تسعة أبعاد، وبعضهم حدد خمسة أبعاد، وهناك من حدد مجموعة من العناصر الفرعية، والجدول التالي يوضح أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر بعض الدراسات العربية والأجنبية.

جدول 1: أبعاد القيادة الخادمة كما وردت في العديد من الدراسات

أسم الكاتب وسنة النشر	أبعاد القيادة الخادمة
Laub, 1999	تطوير الآخرين- القيادة المشتركة- عرض الموثوقية- تقدير الآخرين- توفير القيادة- بناء المجتمع
Page & Wong, 2003	خصائص الشخصية، خصائص الموجية نحو الآخرين، خصائص الموجية نحو المهام، خصائص الموجية نحو العمليات
Liden et al., 2008	الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين للنجاح والنمو، يجعل المرؤوسين في الأول، التصرف بالأخلاق.
Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006)	الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، وضع المرؤوسين أولاً، التمكين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، المهارات المفاهيمية، الخدمة العلاقات، وضع المرؤوسين أولاً
R.C. Liden et al, (2015)	قام بدراسة مقياس Liden et al., 2008، المكون من 28 عبارة، والتي تم تقسيمها إلى 7 أبعاد؛ حيث تم اختيار سبع عبارات من المقياس المكون من 28 عبارة وهي تلك العبارات ذات أكبر معامل تحميل بناء على استخدام factor analysis
Sendjaya et al. (2019)	قامت هذه الدراسة بوضع مقياس سلوكي للقيادة الخادمة يتكون من ست فقرات كلها تركز على النواحي السلوكية للقائد في تعامله مع المرؤوسين.

التواضع، الاستقامة والأصالة، الخدمة وتقديم التوجهات، الاهتمام بالآخرين، التمكين وتنمية الآخرين.	Van Dierendonck, D. (2011).
اعتمدت على مقياس (Van Dierendonck, D. (2011).	عبد الله، ده رون فريدون، 2018
التنظيم الإداري، الإيثار، التمكين، التعاطف، بناء المجتمع.	العودة، إبراهيم بن سليمان، 2018
حدد أربعة عشر عنصرا للقيادة الخادمة بدون تقسيمها إلى أبعاد.	Mark G. Ehrhait, (2004)
اعتمدت هذه الدراسة على مقياس (Van Dierendonck, D. (2011).	علي محمد ال زيدان الغامدي، 2014

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في متن البحث.

ومع تعدد الآراء في مجال القيادة الخادمة فقد رأى الباحث أن يقتصر على أبرز الأبعاد الأكثر ملائمة لطبيعة دراسته (جامعة الملك فيصل)؛ لذا فقد تبنى مقياس (Van Dierendonck, D., 2011) المتمثل في ستة أبعاد، والتي تتكون من 26 عبارة كما سيرد تفصيلا في الدراسة التطبيقية، ومما يعضد من وجهة نظر الباحث في الاعتماد على هذا المقياس أن العديد من الدراسات العربية قد استخدمته، ومن هذه الدراسات دراسة (حيدر، 2018)، ودراسة (بندر، 2014)، دراسة (عبد الله، 2018).

2-6 التهكم التنظيمي

يرجع أصل مفهوم السخرية أو التهكم إلى القرن الخامس قبل الميلاد؛ حيث ظهر هذا المصطلح في اليونان القديمة، حيث إن السخرية ما هي إلا حركة فلسفية تركز على رفض جميع الرغبات الدنيوية (Kasalak & Aksu, 2014)، ويقوم التهكم التنظيمي على افتراض أن المنظمات تفتقر إلى مبادئ البر والنزاهة والعدالة والصدق والإخلاص (Hüseyin Akar, 2019)، كما أن الموظفين يصلون إلى أن يصبحوا موظفين ساخرون إذا وجدوا أن المنظمة التي يعملون بها ومديريها يساومون على مبادئ مثل العدالة والنزاهة والصدق من أجل المصالح وخيارات المديرين التي تحركها مصالحهم الشخصية (Mete, 2013)، ويمكن تعريف السخرية التنظيمية (التهكم التنظيمي) على أنه: "موقف سلبي تجاه إجراءات المنظمة وعملياتها وإدارتها"؛ حيث أظهرت دراسة (Ayık, 2015) أن وجود التهكم التنظيمي للموظفين في المجال الأكاديمي يتأثر بشكل كبير بخرق العقد النفسي، وبصفة خاصة ما يتعلق بعبء العمل.

لا يوجد اتفاق بين الأكاديميين على صياغة تعريف موحد للتهكم التنظيمي، ومن أبرز التعريفات للتهكم التنظيمي الذي ذكره (Basher & Nasir, 2013) أن التهكم التنظيمي مزيج من معتقدات العاملين تجاه المنظمة عندما يعتقدون في أن المنظمة لا تحقق العدالة التنظيمية، ولا تحقق الصدق والإخلاص في العمل مما يؤثر على ردود أفعالهم العاطفية مما ينعكس على سلوكهم السلبي تجاه المنظمة، ويتفق مفهوم (Dean et al., 1998) مع المفهوم السابق؛ حيث عرف التهكم التنظيمي على أنه: "موقف سلبي تجاه المنظمة يتضمن ثلاثة عناصر، يتمثل العنصر الأول في الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد إلى النزاهة، والعنصر

الثاني يتمثل في مشاعر وأحاسيس الموظفين السلبية تجاه المنظمة، بينما يتمثل العنصر الثالث في الميول والسلوكيات السخرية والاستهزاء من المنظمة".

أصبح التهكم التنظيمي أحد أهم الظواهر في بيئة العمل؛ فقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في مجال السلوك التنظيمي؛ لكونه يعد من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة، بسبب تأثيره الكبير على المنظمات والعاملين على حد سواء، من حيث عواقبه السلبية التي تنعكس على أداء العاملين وانخفاض قدرتهم على الإنجاز والإبداع (صبر، 2018). فالتهكم التنظيمي ينبثق نتيجة اعتقاد الهيئة التدريسية بأن الأقسام العلمية بالجامعات تفتقر إلى الصدق والنزاهة في تنفيذ وعودها وتغلب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وإدراكهم للمعاملة السيئة وعدم العدالة والمساواة في الأجور وشعورهم بالظلم والإحباط وخيبة الأمل.

1-2-6 أبعاد التهكم التنظيمي

من استعراض وتحليل بعض التعريفات السابقة يرى الباحث أن معظمها يركز على ثلاثة عناصر، أو أبعاد أساسية للتهكم التنظيمي وهي:

1-1-2-6 بعد الاعتقاد

البعد الأول للتهكم التنظيمي هو الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة والصدق، ويقصد بالنزاهة بأنها سلامة المبدأ الأخلاقي والشخصية الفضيلة غير الفاسدة، خاصة فيما يتعلق بالحقيقة والتعامل العادل؛ الاستقامة والصدق والإخلاص" (Dean, et al., 1998)، ويرى (كاظم، 2016) أن بعد الاعتقاد يعني أن المنظمة مجردة تماما من الأمانة والصدق الذي يولد الشعور لدى المرؤوسين بالسخط والغضب والاحتقار، بينما يشير (الفتلاوي، 2014) إلى أن بعد الاعتقاد _ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي _ يشير إلى أن العامل المتهم يعتقد بأن المنظمة تقول شيئا وتفعل شيئا آخر أو أنها لا تفعله مطلقا، وأن ممارسات المنظمة وأهدافها لا تتفق مع رؤى العاملين، ويخلق هذا الاعتقاد تصورا لديهم بأن منظماتهم تخونهم بعدم تطبيقها لمبادئ العدالة، والمصادقية، والإخلاص. وقد ينشأ بعد الاعتقاد من مبدأ النفعية لدى المنظمة من خلال تغليب مصلحتها الخاصة على مصلحة العاملين لديها.

2-1-2-6 البعد العاطفي

يتضمن هذا البعد ردود الأفعال العاطفية القوية تجاه المنظمة من كره وسخط وازدراء واستياء، وتلك المشاعر السلبية ناتجة من بعد الاعتقاد، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن ردود الأفعال العاطفية من جانب العاملين يكون لها تأثير كبير في مستوى التهكم التنظيمي _ زيادةً ونقصاً _ لدى العاملين (الفتلاوي وبناي، 2016)، بالإضافة إلى أن التفاعلات العاطفية السلبية لدى العاملين قد تمتد لفترة زمنية أطول نسبيا من التفاعلات الإيجابية (رهبو، 2014).

3-2-2-6 البعد السلوكي

يشير البعد السلوكي إلى الاتجاهات والتصرفات السلبية والمهينة تجاه المنظمة؛ حيث يمثل البعد السلوكي المنفذ الرئيس لبُعدي الاعتقاد والعاطفي (الريميدي، 2019)، وهو السلوك السلبي والضرار الذي يقلل من قيمة وأهمية المنظمة، من خلال قيام العاملين بانتقاد سياسات وإجراءات المنظمة، وهو يعبر عن الأفعال سواء كانت علنية أم سرية من قبل العاملين المتهمكين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية والذم والاعتراب ونقص الثقة أو فقدانها بالمديرين، وقد تغطي هذه السلوكيات عناصر أخرى مثل النقد الحاد، وتوقع أحداث متشائمة والتعبير الساخر والهزلي والانتقادات الجارحة للمنظمة (العطوي، 2012).

3-6 الدراسات السابقة

- دراسة الشمري (2019)

هدف البحث إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، تم تطبيقها على عدد 131 عضو من إجمالي 600 عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن بنسبة 21.83% من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يأتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ 3.7، وكان الحد الأقصى للأبعاد 5 درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس عند مستوى معنوية 1% لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية عند مستوى معنوية 1% أو 5%.

- دراسة الغامدي (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر سمات القائد الخادم التي تتمثل في (التمكين، دعم ومساندة الآخرين، المحاسبية، التسامح مع الآخرين، والتحلي بالشجاعة وبالنزعة الواقعية في العمل والتواضع والإشراف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 5% في درجات تقدير المعلمين لتوافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وفقا لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة توافر سمات القائد الخادم كانت عالية، وقد كانت على ترتيبها (الإشراف، المحاسبية، التمكين، الشجاعة، التواضع، دعم ومساندة الآخرين) بدرجة عالية بينما ظهرت في الواقعية، التسامح مع الآخرين بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير التخصص والخبرة، باستثناء سمة التسامح مع الآخرين لصالح معلمي الأدبي ولصالح 3 سنوات فأكثر.

- وجود فروق تُعزى للمؤهل والدورات باستثناء سمة التمكين والشجاعة والدرجة الكلية؛ فقد كانت للحاصلين على خمس دورات فأكثر.

- دراسة العودة (2018)

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والبالغ عددهم 887 عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يتوفر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية.
- تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة الخمسة (التنظيم الإداري، الإيثار، التعاطف، التمكين، بناء المجتمع) بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس للولاء التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين اتجاهات الجامعات الثلاث حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، باستثناء البعد الخامس الخاص ببناء المجتمع.
- وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة بأبعادها الخمسة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

- دراسة إبراهيم (2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 208 معلمين ومعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب جاءت كبيرة بشكل عام، وكبيرة أيضاً في جميع المحاور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 5% تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 5% تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

- دراسة علي والقرني (2017)

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة ودرجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لتحقيق ذلك، وقد تم تصميم استبانة لقياس درجة هذه العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة

بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 3.75، كما جاءت درجة الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي 3.6، إلا أن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي 3.39، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور القيادة الخادمة عند مستوى 1% لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخصص في محور القيادة الخادمة عند مستوى 1%، وفي محور الالتزام التنظيمي عند مستوى 1% لصالح تخصص العلوم الإنسانية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الوظيفة في محوري القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية في محور القيادة الخادمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الالتزام التنظيمي عند مستوى 5% لصالح أستاذ مشارك وأستاذ، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دالة عند 1%، وكان من أهم توصيات الدراسة نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأمر الذي يساهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي، والاهتمام بكل ما من شأنه تحقيق الأمن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يساهم في استمراريتهم في العمل، خاصة من قبل الكفاءات العلمية المتميزة.

- دراسة سعيد (2018)

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل، تمثلت في الأبعاد (المهارات المفاهيمية، التمكين مساعدة المرؤوسين، السلوك الأخلاقي، الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع) والثقة التنظيمية كمتغير تابع تمثل في (الثقة بالزملاء، الثقة بالرؤساء، والثقة التنظيمية). وطبقت هذه الدراسة على عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد بلغ عددها 190 مديرا من مجتمع بحث وصل إلى 376، ممن يشغل وظيفة مدير عام، مدير هيئة، مدير قسم، ومسؤول شعبة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 1%.

- دراسة نوري وآخرون (2017)

استهدفت هذه الدراسة التحقق من توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك، وتشخيص دورها في تحقيق التميز التنظيمي، وتم صياغة فرضيات ونموذج افتراضي للتحقق من العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، ومن أجل التحقق من الفرضيات وضعت عدداً من الأسئلة الأساسية ضمن استمارة الاستبانة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الجانب الميداني، وتمت الإجابة عليها من 60 مفردة من الأفراد العاملين في عدد من منظمات الأعمال في محافظة دهوك، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير التابع المتمثل بالتميز التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز التنظيمي.

- وضعت الدراسة عدداً من المقترحات التي تخص المنظمات قيد الدراسة، أهمها: ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في المنظمات المبحوثة بتلبية احتياجات أفراد العاملين في المنظمة، بما يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة لتحقيق التميز التنظيمي.

- دراسة كاظم (2016)

استهدفت هذه الدراسة أثر ضغوط العمل (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، عدم الأمن الوظيفي) على التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاعتقاد، العاطفي، السلوكي)، وطبقت هذه الدراسة على إحدى المنظمات الصحية، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: ارتفاع مستوى ضغوط العمل المحددة في الدراسة، بالإضافة إلى ارتفاع أبعاد التهكم التنظيمي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتهكم التنظيمي، كما يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (التهكم التنظيمي).

- دراسة ريان وآخرون (2018)

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي للعاملين وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية التي يظهرها العاملون أثناء الإنتاج، وتوصلت إلى أن التهكم التنظيمي يرتبط ارتباطاً موجباً معنويًا بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث كان الارتباط قويا جدا لبعده السلوكي - كأحد أبعاد التهكم التنظيمي - يليه من حيث القوة بعد الشعور، بينما لم تثبت الدراسة معنوية العلاقة مع بعد الاعتقاد؛ حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من 327 مفردة من العاملين بجامعة أسيوط بجمهورية مصر العربية.

- دراسة العطوي (2012)

استهدفت هذه الدراسة العلاقة بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن اختراق العقد النفسي يؤدي إلى ظهور مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين بأبعاده الثلاثة الاعتقاد، العاطفي، السلوكي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مقدار العلاقة الإيجابية بين إدراك اختراق العقد النفسي وانتهاكه تقل عندما يدرك العاملون الاحترام الداخلي، كما توصلت الدراسة إلى أن العقد النفسي يرتبط بمتوسط العلاقة بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي، وأيضاً الاحترام الداخلي يؤثر سلباً على العلاقة بين اختراق العقد وانتهاكه.

- دراسة الرميدي (2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة المصرية تطبق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين المستقلين (القيادة الموزعة والقيادة الملهمة) والتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي.

- دراسة أبو زعيتر (2019)

استهدفت هذه الدراسة معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهكم التنظيمي، حيث تم الاعتماد على خمسة أبعاد لتعبر عن سلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة تأثيرها في مستوى التهكم التنظيمي، وتم تطبيق هذه الدراسة على جميع العاملين الإداريين بجامعة الأقصى توصلت إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وظاهرة التهكم التنظيمي كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) والتهكم التنظيمي.

- دراسة (Pouramiri, 2017)

استهدفت هذه الدراسة التحقق من اعتبار القيادة الخادمة كمؤشر تنبؤي بمدى توافر الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية، واعتمدت هذه الدراسة على أساليب الارتباط لقياس العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع، حيث تمثلت عينة الدراسة في 103 فرد، 52 منهم من الذكور و51 من الإناث، واعتمدت الدراسة على مقياس Page and Wong's للقيادة الخادمة، بينما استخدمت مقياس Blomqvist and Puumalainen's لقياس الثقة التنظيمية، ووصلت الثبات في القيادة الخادمة إلى 0,93، 0,9، وللثقة التنظيمية من خلال حساب ألفا كرونباخ، أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، كما أثبتت الدراسة أيضا أن للقيادة الخادمة تأثيرا جوهريا على الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية 1%.

- دراسة (Ramli & Desa, 2014)

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على ماليزيا، كما اعتمدت هذه الدراسة على متغير اعتبار الثقة في القائد كمتغير وسيط بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وتكونت عينة الدراسة من 143 موظفا وموظفة في شركات القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط فردية موجبة بين القيادة الخادمة بأبعادها المحددة في الدراسة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أيضا أن الثقة في القائد تلعب دور الوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين.

- دراسة (Sokoll, 2014)

استهدفت هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة، وكذلك قياس مدى تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لأفراد المنظمة، وطبقت هذه الدراسة على إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين بلغ عددهم 149 مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين تجاه المشرف الرئيس، وأنه كلما لزملائه كلما كان القائد يتسم بصفات القيادة الخادمة زاد الانتماء التنظيمي للموظفين.

- دراسة (Cerit, 2010)

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على المعلمين بتركيا، وحددت الدراسة ستة أبعاد لتعبر عن القيادة الخادمة، تمثلت في (تطوير أفراد المؤسسة، بناء المجتمعات، القيادة التشاركية، الإمداد القيادي والأصالة)، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين سلوك القائد الذي يتسم بصفات القيادة الخادمة المحددة في الدراسة والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن هناك تأثيراً قوياً ذا دلالة إحصائية، ومؤشراً قوياً على أن تطوير المعلمين وإشعارهم بأهميتهم في المدرسة وإظهار الأصالة لديهم يؤدي إلى الالتزام التنظيمي من الأفراد للمنظمة.

- دراسة (Akar, 2019)

تستهدف هذه الدراسة تحليل عدد من الدراسات التي ركزت في أسباب ونتائج التهكم التنظيمي التي أجريت بين 2000-2018 في المؤسسات التعليمية في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم تأثير العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي كبيرة، في حين أن حجم تأثير الدعم والصمت التنظيمي على التهكم التنظيمي معتدل، هذا بالإضافة إلى أن حجم تأثير التهكم التنظيمي على اغتراب العمل كبير، فإن حجم تأثيره على الرضا الوظيفي وتحديد الهوية التنظيمية معتدل، من ناحية أخرى، فإن التهكم التنظيمي له تأثير متواضع على المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

- دراسة كل من (Kami; Tsai, Wayne H, 2019)

فحصت هذه الدراسة ثلاثة إجراءات حاسمة يمكن للمنظمات اتخاذها أثناء التغيير للحصول على دعم العاملين للتغيير، تناولت الدراسة أدوار ثلاثة متغيرات، وهي الالتزام العاطفي والعدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي في التغيير التنظيمي في العلاقة بين إجراءات التغيير الحاسمة ودعم الموظفين، تم تطبيق الدراسة على خمسمائة عامل بدوام كامل، من ذوي الخبرة في التغيير التنظيمي، أظهرت الدراسة النتائج: أن تأثير الإجراءات التنظيمية على دعم الموظفين يتم بواسطة جزئية من خلال العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي للتغيير، وأظهرت أن التهكم التنظيمي له تأثير مباشر على العدالة الإجرائية والمعلوماتية والشخصية.

- دراسة (Peng, et al. 2018)

إن القيادة التي تخدم مصالح ذاتية تشكل شكلاً من أشكال السلوك القيادي غير الأخلاقي الذي يشتمل على عيوب مدمرة لأهداف المؤسسة ككل ومن خلال تبني منظور الإدراك الاجتماعي، تعمل هذه الدراسة على توسيع المعرفة بالفكر السلبي وطريقة التخفيف من حدتها. ومن خلال دمج نظريتين فرعيتين للإدراك الاجتماعي (معالجة المعلومات الاجتماعية والتعلم الاجتماعي)، تقترح الدراسة نموذجاً نظرياً تعمل فيه القيادة التي تخدم مصالح ذاتية على إعاقة الإبداع الجماعي من خلال السلامة النفسية وإخفاء المعرفة، كشفت نتائج عينة مؤلفة من 107 مفردة أن القيادة الذاتية الخدمة لم تقلل من السلامة النفسية للفريق فحسب، بل حثت أيضاً على إخفاء المعرفة بالفريق، وكان وجود التكافل بين المهام العالية بمثابة خلو الأثر

المدمر الذي يخلفه العمل القيادي على خدمة الذات على الإبداع الجماعي من خلال السلامة النفسية للفريق فضلاً عن التأثير غير المباشر عن طريق إخفاء المعرفة.

- دراسة (Goh & Low, 2014)

استهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور الثقة في القادة كوسيط بين أسلوب القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات أبحاث السوق في ماليزيا، وتم تطبيق الاستبانة على 177 مفردة كما تم إجراء تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وتبين النتيجة أن جميع المتغيرات مرتبطة بشكل جوهري عند $p < 0.01$. وبالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج من تحليلات الانحدار إلى أن الثقة في القادة تعمل كوسيط جزئي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. إن قيادة الموظف والثقة في القادة من الأمور الحاسمة للحفاظ على التزام تنظيمي أعلى بين الموظفين. وعلى هذا فيتعين على قادة المؤسسة أن يتبنوا أسلوب القيادة الخادمة لاكتساب ثقة الموظفين وبالتالي يصبح الموظفون أكثر استعداداً للمشاركة والدعم في الأنشطة التنظيمية.

- دراسة (Chinomona, 2013)

استحوذ مفهوم القيادة الخادمة على اهتمام الباحثين في العقد الماضي، حيث تتطلب القيادة الخادمة من القادة الاعتماد على التواصل الواحد تلو الآخر من أجل فهم قدرات واحتياجات ورغبات وأهداف وإمكانات مرؤوسيههم وتحقيق أفضل النتائج من هؤلاء الأفراد. ومن الجدير بالملاحظة في الكتابات المتاحة أن القادة قادرين، بمعرفة الخصائص والمصالح الفريدة لكل مرؤوس(تابع)، على مساعدة أتباعهم في تحقيق إمكاناتهم، تحقق هذه الدراسة في دور الوساطة الذي تلعبه ثقة الموظف في القائد في العلاقات بين قيادة الموظف والتزام الموظف بالمؤسسة. وهناك ثلاث فرضيات بحثية يتم اختبارها تجريبياً باستخدام عينة من بيانات تتألف من 150 فرداً من قطاعات معينة في جنوب أفريقيا وتشير النتائج إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظف في التزام الموظف والقائد بالمؤسسة بطريقة مهمة. وتم مناقشة الآثار المترتبة على قيادة الموظف نتيجة تطبيق القيادة الخادمة، وأوضحت الدراسة أوجه القصور والاتجاهات البحثية في المستقبل.

- دراسة (David & Maxwell, 2020)

وقد استهدفت هذه الدراسة دراسة دور القيادة الخادمة في التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية والاستدامة وقد أجابت عينة مكونة من مائة وخمسة وعشرين (125) من الإداريين والموظفين وأعضاء هيئة تدريس في كلية متوسطة الحجم في غرب البلاد على استبيان تم تصميمه للتعرف على العلاقة بين تحويل مواقف وسلوكيات القيادة الخادمة للموظفين، وبين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير. وتشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي باستراتيجيات التغيير ينبغي أن تدعمها سلوكيات القيادة، كما أن الثقافة التنظيمية تعكس ديناميكياً القيادة الخادمة المرتبطة باستراتيجيات التغيير، كما توفر الدراسة أساساً لفهم تحويل القيادة الخادمة في إدارة التغيير الشجاع والأخلاقي.

- دراسة (Durrah, et al., 2019)

تمثل الغرض من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي. وعلى وجه التحديد، فإن الأهداف هي تحديد وقياس درجة التهكم التنظيمي؛ وتحديد وقياس درجة الفخر التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الصناعية، ودراسة تأثير التهكم التنظيمي على الفخر التنظيمي للموظفين في المنظمات الصناعية. تمثلت حجم العينة في هذه الدراسة في عدد من العاملين في المنظمات الصناعية في عمان. تم اختيار تسع منظمات صناعية من عمان، ومن خلال استبيان الدراسة، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية من خلال الإصدار Amos 25 لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي في بعده (العاطفي والسلوكي) يؤثران تأثيراً ذات دلالة إحصائية وسلبياً على الفخر العاطفي، في حين لا يؤثر البعد الثالث المتمثل في البعد الإدراكي على الفخر العاطفي بشكل كبير. وتشير نتائج الدراسة إلى أن البعد العاطفي له تأثير كبير وذات دلالة إحصائية على الفخر بالمواقف، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى (الإدراكي، والسلوكي) لا تؤثر تأثيراً كبيراً على الفخر التنظيمي.

- دراسة (Tuna, et al., 2018)

استهدفت هذه الدراسة تحديد آثار تحديد الهوية التنظيمية والتهكم التنظيمي على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على الممرضات. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والسببي وقد تم تجميع البيانات من 215 ممرضة يعملون في وحدات مختلفة في أربعة مستشفيات في اسطنبول. وكانت أدوات جمع البيانات بمثابة نموذج معلومات تمهيدية وثلاثة جداول لقياس كل مفهوم. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 21 وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد هوية المؤسسة وأداء الموظفين والعلاقة السلبية بين التهكم التنظيمي من المؤسسة والأداء؛ وأوضحت الدراسة أن إلى أن ما قيمته 42% من التغيرات في أداء الموظفين كمتغير تابع ناتج عن تحديد الهوية والتهكم التنظيمي معاً وعلاوة على ذلك، توصلت هذه الدراسة إلى أن الفئة العمرية للممرضات، والمستويات التعليمية، وعدد سنوات الخبرة في المستشفيات، كانت سبباً في إحداث اختلافات كبيرة على نطاق واسع.

6-4 ملاحظات على الدراسات السابقة

يتضح من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة أنه توجد دراسات تناولت القيادة الخادمة وقياس أبعادها، مع تحديد مدى وجود اختلاف في مستويات أبعادها حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ مثل: دراسة (إبراهيم، 2018)، ودراسة (الشمري، 2019)، ودراسة (الغامدي، 2015)، كما توجد دراسات تناولت القيادة الخادمة كمتغير مستقل، وبعض المتغيرات التابعة مثل: التميز التنظيمي، مثل دراسة (نوري وآخرون، 2018)، بينما أوضحت دراستا (سعيد، 2018) ودراسة (Touba Pouramiri, Vali, 2017) العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، بينما أوضحت دراسة العودة إبراهيم (2018) علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي، كما توجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، هذه الدراسات تشابهت إلى حد بعيد فيما بينها، واختلفت

فقط في مكان التطبيق وهي دراسة (Cerit, 2010) ودراسة (Sokoll, 2014) ودراسة (Ramli & Desa, 2014) ودراسة (علي والقرني، 2017)، بالإضافة إلى دراسات وضعت متغير وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مثل دراسة (Goh & Low, 2014) حيث استهدفت هذه الدراسة معرفة دور الثقة التنظيمية في القادة كوسيط بين أسلوب القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بينما توجد دراسة (نوري وآخرون، 2017) حيث استهدفت هذه الدراسة التحقق من مدى توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك، وتحديد دورها في تحقيق التميز التنظيمي بينما أوضحت دراسة (Chinomona, 2013) أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظف في التزام الموظف والقائد بالمؤسسة بطريقة مهمة.

وهناك الدراسات التي تناولت التهمك التنظيمي؛ فتوجد دراسات تناولت التهمك التنظيمي كمتغير مستقل مثل دراسة (ريان وآخرين، 2018)، ودراسة (Durrah, et al., 2019) ولكن أغلب الدراسات قد تناولت التهمك التنظيمي كمتغير تابع يتأثر بالعديد من المتغيرات المستقلة؛ حيث أوضحت دراسة (Hüseyin Akar, 2019) أثر تأثير العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والقيادة الأخلاقية على التهمك التنظيمي، في حين أن دراسة (أي زعيت، 2019) استهدفت معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في التقليل من ظاهرة التهمك التنظيمي، بينما تناولت دراسة (كاظم، 2016) أثر ضغوط العمل على التهمك التنظيمي، كما تناولت دراسة (Kader, et al., 2018) تحديد آثار تحديد الهوية التنظيمية والتهمك التنظيمي على أداء الموظفين دراسة تطبيقية على الممرضات، ولا توجد دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والتهمك التنظيمي كمتغير تابع - في حدود علم الباحث- ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

7- منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج السببي، حيث يهدف التحليل الوصفي إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال ما تم جمعه من بيانات، أما التحليل السببي فتم الاعتماد عليه لتوضيح العلاقات بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل، والتهمك التنظيمي كمتغير تابع لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على:

- الدراسة النظرية: حيث قام الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع التي ترتبط بالدراسة.
- الدراسة الميدانية: حيث قام الباحث بصياغة استبانة تشتمل على المتغيرات المستقلة والتابعة بغرض معرفة العلاقات التي تربط بينها، حيث تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة للإجابة على أسئلتها.

1-7 مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة

1-1-7 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي 1441/1440هـ وقد بلغ عددهم 2144 عضواً.

2-1-7 العينة

تمثلت العينة في 325 مفردة، عند مستوى ثقة 95%، وحجم مجتمع يصل إلى 2144 مفردة، وقد راعى الباحث أن تكون العينة ممثلة لأغلب كليات الجامعة الإنسانية والطبيعية، وأيضاً للدرجات الوظيفية، وقد تم استبعاد خمس قوائم من التحليل الإحصائي؛ لعدم اكتمالها ليصل حجم العينة الخاضع للدراسة إلى 320 مفردة، وكانت بياناتها كالتالي:

جدول 2: عينة الدراسة موزعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	التكرار	النسبة
النوع		
ذكر	238	74.4%
أنثى	82	25.6%
التخصص		
علوم إنسانية	232	72.5%
علوم طبيعية	88	27.5%
الدرجة الوظيفية		
معيد	15	4.7%
محاضر	5	1.6%
أستاذ مساعد	124	38.7%
أستاذ مشارك	91	28.4%
أستاذ	85	26.6%
عدد سنوات العمل بالجامعة		
أقل من 5 سنوات	77	24.1%
من 5 سنوات إلى أقل من 10	110	34.4%
من 10 إلى أقل من 15	41	12.8%
15 سنة فأكثر	92	28.7%

المصدر: من إعداد الباحث

3-1-7 وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة لهذه الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فقط، وهم الأساتذة، الأساتذة المشاركون، الأساتذة المساعدون، كما يعتبر المحاضرون والمعيدون في حكم أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فإن نطاق هذه الدراسة يشمل الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدين، والمحاضرين، والمعيدون وقد راعى الباحث أن تكون العينة ممثلة لكافة الدرجات الوظيفية للهيئة التدريسية بالجامعة.

2-7 أدوات ومصادر الحصول على البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وذلك لتحقيق أهداف الدراسة هما:

- **المصادر الثانوية:** حيث اعتمد الباحث على المصادر الثانوية وذلك لمعالجة الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة، بغرض معرفة الأسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة هذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء كأداة رئيسة للدراسة اشتملت على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي، واشتملت القائمة على أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: حيث اشتملت على النوع، التخصص، عدد سنوات الخبرة بالإضافة إلى الدرجة العلمية.

الجزء الثاني: حيث قام الباحث بصياغة 26 عنصراً؛ لتعبر عن أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل، ويتألف هذا الجزء من المقاييس التالية: الاستقامة (5 عبارات)، الخدمة (5 عبارات)، التواضع (5 عبارات)، الاهتمام بالآخرين (5 عبارات)، بالإضافة إلى التمكين (6 عبارات).

واعتمد الباحث على مقياس (Van Dierendonck, 2011) كما توجد العديد من الدراسات التي اعتمدت على هذا المقياس ومنها دراسة (حيدر، 2018) ودراسة (الغامدي، 2014)، دراسة (عبد الله، 2018)

الجزء الثالث: التهكم التنظيمي: قام الباحث بصياغة 18 عنصراً تعبر عن التهكم التنظيمي حيث تم تقسيمها إلى: البعد العاطفي (6 عبارات)، بعد الاعتقاد (6 عبارات)، البعد السلوكي (6 عبارات)، كما تم الاعتماد في قياسه على مقياس (Dean, et al., 1998) وقد اعتمدت العديد من الدراسات على هذا المقياس منها دراسة (كاظم، 2016)، ودراسة (الرميدي، 2019) ودراسة (صبر، 2018)، ودراسة (رهبو، 2014)، ودراسات (الفتلاوي، 2014)، (الفتلاوي وبناي، 2016).

7- 4 معامـل الثبـات لمتغـيرات الدراسة

قام الباحث بحساب معامـل الثبـات لعنـاصر قائـمة الاستقـصاء باسـتخـدام معامـل α ألفا كرونباخ، والجدول (3) يوضح هذه القيم لمتغيرات الدراسة التي اعتمـد عليها الباحث في تجميع البيانات الأولية التي تكونت من 9 محاور رئيسة، تضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحاور الأخرى عبارة عن خمسة محاور تعبر عن القيادة الخادمة وهي المتغير المستقل، وثلاثة محاور تعبر عن التهكم التنظيمي وهي تمثل المتغير التابع، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة، وقيمة معامـل الصدق والثبات.

جدول 3: حساب ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ α	معامل الاتساق الداخلي	تباين المقياس عند حذف سؤال	متوسط المقياس عند حذف سؤال	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.862	0.609	276.42	172.18	5	الاستقامة أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.862	0.575	276.60	172.52	5	التواضع أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.862	0.612	274.75	172.22	5	الخدمة أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.865	0.453	282.03	172.23	5	الاهتمام بالآخرين أحد أبعاد القيادة
0.865	0.456	282.861	172.18	6	التمكين أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.861	0.675	275.43	172.26	26	المتوسط العام للقيادة الخادمة
0.870	0.002	291.04	174.03	6	بعد الاعتقاد أحد أبعاد التهكم
0.870	0.002	291.04	173.97	6	البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم
0.868	0.138	287.23	174.25	6	البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم
0.868	0.135	288.95	174.06	18	المتوسط العام للتهكم التنظيمي
0.878					قيمة معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي.

يتضح من الجدول (3) مستوى ثبات محاور القائمة؛ حيث بلغت نتائج تحليل الثبات أكثر من 0.6 في جميع المحاور التي شملتها القائمة، مما يعني أن قائمة الاستقصاء كمقياس تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، حيث يرى الكتاب أن معامل ألفا يجب أن يتراوح ما بين 0.5 و0.6 ليكون مقبولاً إحصائياً، وبصفة خاصة في مجال إدارة الأعمال، وإذا وصل معامل ألفا إلى 0.8 فيعد مستوى ممتاز من الثقة والثبات، (إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2003/2002) كما تم استخدام معامل التقسيم النصفى Split - Half لحساب معاملي الثبات والصدق للقائمة ككل؛ حيث وصل معامل Guttman Split-Half Coefficient إلى 0.667، وهو يعبر عن معامل الثبات، وبحساب الجذر التربيعي له نحصل على معامل الصدق الذي يصل إلى 0.819، ومن ثم يمكن القول بأن قائمة الاستقصاء صادقة لدرجة كبيرة في تمثيل المجتمع تمثيلاً دقيقاً (الصحن وأبو بكر، 2003).

5-7 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستهدف الباحث من التحليل الوصفي للبيانات وصف الظاهرة محل الدراسة؛ حيث تم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفية المتعارف عليها إحصائياً في توصيف متغيرات الدراسة، ويتضح من الجدول (4) أن درجة توافر متغيرات الدراسة المستقلة التي تتمثل في أبعاد القيادة الخادمة ككل عالية؛ إذ وصل المتوسط العام إلى 4.00، بينما يتراوح متوسط توافر الأبعاد بشكل فردي ما بين 3.74 و4.07. حيث إن أكبر قيمة هي (4.08) نقاط طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وكان أعلى بُعد توافراً في الجامعة هو "بعد التمكين" ويليه في الأهمية بعد الاستقامة؛ إذ وصل متوسط تطبيقه في الجامعة إلى 4.07، بينما أقل بُعد توافراً في جامعة الملك فيصل يتمثل في "بعد الخدمة"؛ إذ وصل متوسط التطبيق لهذا البعد إلى 3.74، ويتضح من الجدول أيضاً أن درجة توافر متغيرات الدراسة التابعة التي تتمثل في التهكم التنظيمي للسادة أعضاء هيئة التدريس ككل منخفضة؛ حيث يصل المتوسط العام إلى 2.21، وكان أقل بُعد توافراً في الجامعة هو "البعد

السلوكي"؛ إذ وصل متوسط التطبيق لهذا البعد إلى 2.02. ويمكن أن يستدل من هذه النتائج على ارتفاع تطبيق رؤساء الأقسام بجامعة الملك فيصل لأبعاد القيادة الخادمة المحددة في الدراسة مما أسهم بشكل كبير في تدني أبعاد التهكم التنظيمي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة سواء فيما يتعلق بمتوسط تطبيق القيادة الخادمة كمتغير مستقل أو التهكم التنظيمي كمتغير تابع؛ حيث يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام للقيادة الخادمة وصل إلى 4، بينما وصل في دراسة (المشاقبة، 2015) 3.06، بينما وصل متوسط التطبيق في دراسة (الشمري، 2019) 3.70، بينما درجة توافر القيادة الخادمة في دراسة (العودة، 2018) كانت متوسطة أيضًا، وكان متوسط التطبيق للقيادة الخادمة أيضًا في دراسة (العدوان، 2017) 3.69، وكان متوسط التطبيق لدراسة (Cerit, Y. 2010) 3.56، وهذا ما يوضح أن مستوى تطبيق القيادة الخادمة في هذه الدراسة مرتفع عن مستوى التطبيق في معظم الدراسات السابقة، أما فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي فوجد الباحث أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس به منخفض؛ حيث وصل إلى 2.21، وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة (صبر، 2018)؛ حيث وصل المتوسط العام للتهكم التنظيمي إلى 3.71، وأيضًا تختلف مع نتيجة دراستي (الفتلاوي، 2014) والفتلاوي بناي (2014)، حيث وصل المتوسط العام إلى 3.20، 3.43 في الدراستين على الترتيب، كما تختلف أيضًا مع دراسة (رهبو، 2014)؛ حيث وصل المتوسط العام إلى 2.97 في حين أنها تتفق مع نتائج دراسة ريان واخرين، (2018) حيث وصل المتوسط العام إلى 2.4. بالإضافة إلى الاتفاق مع دراسة (الرميدي، 2019)؛ حيث وصل متوسط التهكم التنظيمي إلى 2.03.

جدول4: المتوسط والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	محاور الاستبانة
0.729	4.07	الاستقامة أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.754	3.74	التواضع أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.800	4.03	الخدمة أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.605	4.02	الاهتمام بالآخرين أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.552	4.08	التمكن أحد أبعاد القيادة الخادمة
0.703	4.00	المتوسط العام للقيادة الخادمة
0.825	2.25	بعد الاعتقاد أحد أبعاد التهكم التنظيمي
0.759	2.30	البعد العاطفي أحد أبعاد التهكم التنظيمي
0.801	2.02	البعد السلوكي أحد أبعاد التهكم التنظيمي
0.526	2.21	المتوسط العام للتهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي.

6-7 اختبار صحة فروض الدراسة

1-6-7 اختبار صحة الفرض الأول

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، طبيعة التخصص، عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية).

ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1-1-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى النوع.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ت" لعينتين مستقلتين، وهما الذكور والإناث حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى السادة رؤساء الأقسام بجامعة الملك فيصل.

جدول 5: اختبار "ت" لحساب الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة تبعًا للنوع

مستوى المعنوية	قيمة "ت"	النوع		المجال
		أنثى	ذكر	
0.114	1.55-	4.17	4.03	الاستقامة
0.421	0.017-	3.74	3.74	التواضع
0.523	0.756-	4.09	4.02	الخدمة
0.004	1.008	3.97	4.04	الاهتمام بالآخرين
0.281	0.912	4.03	4.09	التمكين
0.324	0.355-	4.01	3.99	المتوسط العام للقيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (5) أن مستوى المعنوية لكافة أبعاد القيادة الخادمة أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول معظم أبعاد القيادة الخادمة، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (مخامرة، 2019) ودراسة (المشاقبة، 2015) حيث أوضحت هذه الدراسة وجود فروق جوهرية في بعض أبعاد القيادة الخادمة وذلك لصالح الإناث بينما أوضحت دراسة (الشمري، 2019) وجود فروق ولكنها في صالح الذكور وتوصلت دراسة (علي والقرني، 2017) وجود الفروق أيضا لصالح الذكور، ودراسة بينما اتفقت مع دراسة (الغامدي، 2014) ودراسة (Pouramiri & Mehdihezahad, 2017)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاهتمام بالآخرين بين الذكور والإناث لصالح الذكور، مما يعني أن الذكور من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل يرون أن السادة رؤساء الأقسام العلمية يهتمون بكافة عناصر هذا البعد، وذلك أكثر من الإناث من عضوات هيئة

التدريس بالجامعة، مما يعني قبول صحة الفرض _بشكل جزئي_ فقط، ورفضه في كافة الأبعاد الأخرى وكذلك رفضه في المتوسط العام للقيادة الخادمة.

2-1-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى طبيعة التخصص.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ت" لعينتين مستقلتين، وهما أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة لدى السادة رؤساء الأقسام بجامعة الملك فيصل.

جدول 6: اختبار "ت" لحساب الفروق بين متوسطات استجابات

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة تبعاً لطبيعة التخصص

مستوى المعنوية	قيمة "ت"	طبيعة التخصص		المجال
		طبيعية	إنسانية	
0.052	0.583	4.11	4.05	الاستقامة
0.030	2.295	3.58	3.80	التواضع
0.264	1.237	3.95	4.07	الخدمة
0.001	2.227	3.90	4.07	الاهتمام بالآخرين
0.019	1.221	4.01	4.09	التمكين
0.004	1.409	3.90	4.02	المتوسط العام للقيادة الخادمة

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

— عدم معنوية الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق ببعد الاستقامة عند رؤساء الأقسام؛ حيث يشعر جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة _بغض النظر عن طبيعة ومجال عملهم _ بصدق تعامل رؤساء الأقسام معهم، كذلك يهتم رؤساء الأقسام بمصلحة القسم حتى إذا تعارضت مع مصالحهم الشخصية، كما أنهم ينفذون ما يعدون به طالما كان الوعد في حدود سلطتهم الوظيفية وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).

— عدم معنوية الفروق بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق ببعد الخدمة عند رؤساء الأقسام؛ حيث يشعر جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة _بغض النظر عن طبيعة ومجال عملهم _ بأنهم يرغبون دائماً في تقديم تضحيات شخصية للسادة أعضاء الأقسام العلمية، كما أنهم يمتلكون قلوباً طيبة محبة للآخرين، بالإضافة إلى أنهم ينظرون إلى القيادة كتكليف وأعباء إضافية وليست تشريفاً، كما أنهم يقدمون خدمات لأعضاء الأقسام العلمية وهم في قمة السعادة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق ببعد التواضع؛ حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية بجامعة الملك فيصل بأن السادة رؤساء الأقسام العلمية مستعدون في أي وقت للتنازل عن موقعهم لمن هم أكثر كفاءة منهم، كما أنهم يقدمون يد المساعدة للمرؤوسين لأداء ما هو مطلوب منهم دون التباهي بذلك، كما أنهم يشعرون بأن رؤساء الأقسام لديهم الاستعداد للاعتراف بنقاط الضعف التي يعانون منها، كما أنهم لا يسعون للحصول على تقديرات ومكافآت نظير الخدمات التي يقدمونها لأعضاء الأقسام، وذلك أكثر من السادة أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 1% بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق ببعد الاهتمام بالآخرين، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية يرون أن السادة رؤساء الأقسام العلمية بكلياتهم يهتمون بصدق بمصالح الآخرين، كما يسعون إلى خدمة أعضاء القسم ومساعدتهم، كما أن رؤساء القسم ينصتون باهتمام كبير لما يقوله الأعضاء، هذا بالإضافة إلى أنهم يشعرون بوجود رؤساء الأقسام في وقت الحاجة إليهم، وذلك أكثر من شعور أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية بالجامعة وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق ببعد التمكين، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية يرون أن السادة رؤساء الأقسام العلمية يساعدونهم في الحصول على المؤهلات اللازمة، كما يشجعونهم على أخذ زمام المبادرة في طرح الأفكار والمبادرات، بالإضافة إلى أن رؤساء الأقسام يمنحون بعضاً من سلطاتهم لأعضاء القسم لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم، كما يحرصون دائماً على تقدير عمل الآخرين ومكافأتهم، وذلك أكثر من شعور أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية بالجامعة. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات الإنسانية عن الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق بالمتوسط العام للقيادة الخادمة، مما يعني قبول صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى طبيعة التخصص، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (علي والقرني، 2017) بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2014).

3-1-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ف" ودرجات الحرية لأبعاد القيادة الخادمة في جامعة الملك فيصل.

جدول 7: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم "ف" ومستوى الدلالة للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى المعنوية
الاستقامة	بين المجموعات	3.609	3	1.203	2.287	0.079
	داخل المجموعات	166.329	317	0.526		
	المجموع	170.329	320			
التواضع	بين المجموعات	0.901	3	0.300	0.525	0.666
	داخل المجموعات	181.484	317	0.573		
	المجموع	182.385	320			
الخدمة	بين المجموعات	3.129	3	1.043	1.638	0.181
	داخل المجموعات	201.881	317	0.637		
	المجموع	205.010	320			
الاهتمام بالآخرين	بين المجموعات	1.584	3	0.528	1.446	0.229
	داخل المجموعات	115.741	317	0.365		
	المجموع	117.325	320			
التمكين	بين المجموعات	1.549	3	0.516	0.521	0.668
	داخل المجموعات	95.321	317	0.301		
	المجموع	96.869	320			
المتوسط العام للقيادة الخادمة	بين المجموعات	2.258	3	0.753	1.531	0.206
	داخل المجموعات	155.888	317	0.492		
	المجموع	158.146	320			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) فأقل، في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حول محور الدراسة (مستوى تطبيق رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة بأبعادها الخمسة المحددة في الدراسة)؛ حيث إن مستوى الدلالة للأبعاد الخمسة تراوحت ما بين 0.079 لبعد الاستقامة إلى 0.686 لبعد التمكين وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة المحدد سلفاً (0.05)، ويعنى ذلك أنه لا توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حول اتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك فيصل للقيادة الخادمة في الجامعة باختلاف عدد سنوات الخبرة، ونستنتج من

ذلك أن رفض صحة الفرض. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مخامرة، 2019) بينما تختلف مع نتيجة (المشاقبة، 2015).

4-1-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل نحو تطبيق رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ف"، ودرجات الحرية لأبعاد القيادة الخادمة في جامعة الملك فيصل.

جدول 8: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط

المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى المعنوية
الاستقامة	بين المجموعات	13.766	4	3.441	6.946	0.000
	داخل المجموعات	156.563	316	0.495		
	المجموع	170.329	320			
التواضع	بين المجموعات	7.447	4	1.862	3.363	0.010
	داخل المجموعات	174.938	316	0.554		
	المجموع	182.385	320			
الخدمة	بين المجموعات	10.147	4	2.537	40114	0.003
	داخل المجموعات	194863	316	0.617		
	المجموع	205.010	320			
الاهتمام بالآخرين	بين المجموعات	1.173	4	0.293	0.798	0.529
	داخل المجموعات	115.741	316	0.368		
	المجموع	117.325	320			
التمكين	بين المجموعات	5.290	4	1.322	4.563	0.001
	داخل المجموعات	91.579	316	0.290		
	المجموع	96.869	320			
المتوسط العام للقيادة الخادمة	بين المجموعات	8.953	4	2.238	4.741	0.001
	داخل المجموعات	149.193	316	0.742		
	المجموع	158.146	320			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد القيادة الخادمة المحددة في الدراسة؛ تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية، كما يتضح من الجدول أيضاً وجود فروق لمستوى تطبيق القيادة الخادمة كمتوسط عام لكافة الأبعاد، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (علي والقرني، 2017) ودراسة (Pouramiri & Mehdinez, 2017)، ويعتبر بعد الاهتمام بالآخرين هو البعد الوحيد الذي يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للدرجة العلمية، ولتحديد مصادر الفروق يلزم إيجاد المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test)، وذلك بغرض قياس أثر الدرجة العلمية على مستوى التطبيق لكافة الأبعاد.

جدول 9: المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test)
لأثر الدرجة العلمية على مستوى التطبيق للقيادة الخادمة

المتغير	المقارنات الثنائية	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
الاستقامة	محاضر	أستاذ مساعد	0.001
		أستاذ مشارك	0.048
		أستاذ	0.005
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	0.000
		أستاذ	0.011
		أستاذ مشارك	0.001
التواضع	أستاذ مساعد	0.103	
	أستاذ مشارك	0.004	
الخدمة	محاضر	أستاذ مساعد	0.029
		أستاذ	0.044
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	0.002
		أستاذ مشارك	0.014
	التمكين	معيد	0.023
		أستاذ مشارك	0.001
المتوسط العام للقيادة الخادمة	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	0.000
		أستاذ	0.007

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

حيث يتضح من الجدول (9) النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الاستقامة_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ بين درجة المحاضر والدرجات العلمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، مما يوضح أن إدراك الأستاذ المشارك، والأستاذ، وبعد الاستقامة كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك المحاضر لها، وهذا الاختلاف جوهري عن مستوى 5%، بينما يختلف إدراك الأستاذ المساعد والمحاضر بشأن بعد الاستقامة كأحد أبعاد القيادة الخادمة عن إدراك المحاضر، وهذا الاختلاف جوهريا عند مستوى معنوية 1%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التواضع_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ بين درجة أستاذ مساعد ودرجة أستاذ مشارك، ودرجة أستاذ، مما يوضح أن إدراك الأستاذ المشارك والأستاذ وبعد التواضع_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك الأستاذ المساعد لها، وهذا الاختلاف في الإدراك والتقدير هو اختلاف جوهري عن مستوى 1%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الخدمة_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ بين درجة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، ودرجة المحاضر، مما يوضح أن تقدير الأستاذ المشارك والأستاذ وإدراكهما

لبعد التواضع_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك المحاضر لها، وهذا الاختلاف في الإدراك والتقدير هو اختلاف جوهري عن مستوى 1%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التمكين_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ بين درجة معيد والأستاذ، مما يوضح أن تقدير الأستاذ وإدراكه لبعد التمكين_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك المعيد لها، وهذا الاختلاف في الإدراك والتقدير هو اختلاف جوهري عن مستوى 1%، كما يتضح من الجدول أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق التمكين_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ بين درجة الأستاذ ودرجة أستاذ مشارك مما يوضح أن تقدير الأستاذ وإدراكه لبعد التواضع_ كأحد أبعاد القيادة الخادمة_ لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك الأستاذ المشارك لها، وهذا الاختلاف في الإدراك والتقدير هو اختلاف جوهري عن مستوى 1%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق كافة أبعاد القيادة الخادمة الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك والأستاذ، مما يوضح أن تقدير الأستاذ والأستاذ المشارك وإدراكهما للمتوسط العام للقيادة الخادمة بكافة أبعادها لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة أفضل من إدراك الأستاذ المساعد لها، وهذا الاختلاف في الإدراك والتقدير هو اختلاف جوهري عن مستوى 1%.

2-6-7 الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، طبيعة التخصص، عدد سنوات الخبرة، والدرجة العلمية).

ينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1-2-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى النوع.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ت" لعينتين مستقلتين، وهما الذكور والإناث حول متوسطات أبعاد التهكم التنظيمي في جامعة الملك فيصل.

جدول 10: اختبار "ت" لحساب الفروق بين متوسطات استجابات

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للتهكم التنظيمي تبعاً للنوع

مستوى المعنوية	قيمة "ت"	النوع		المجال
		أنثى	ذكر	
0.305	2.13	2.08	2.31	بعد الاعتقاد
0.001	1.21	2.21	2.33	البعد العاطفي
0.590	1.37	1.92	2.06	البعد السلوكي
0.507	1.75	2.13	2.24	التهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (10) أن مستوى المعنوية لبعء الاعتقاد والبعء السلوكي والتهكم التنظيمي الإجمالي أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول معظم أبعاد التهكم التنظيمي، أما البعد العاطفي فتوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور، مما يعني أن الذكور من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل أكثر استياءً من الإناث، ويشعرون بعدم الراحة حيال بيئة العمل، وتربطهم بزملائهم بالقسم علاقات سلبية، ويشعرون أيضاً بالاستياء عن الحوافز المعطاة لهم، كما أن لديهم استعداداً تاماً لتترك العمل بالقسم مما يعني قبول صحة الفرض بشكل جزئي.

2-2-6-7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى طبيعة التخصص.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ت" لعينتين مستقلتين، وهما أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية حول متوسطات أبعاد التهكم التنظيمي في جامعة الملك فيصل؛ حيث يتضح من الجدول (11) أن مستوى المعنوية لكافة أبعاد التهكم التنظيمي أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول معظم أبعاد التهكم التنظيمي تعزى إلى طبيعة التخصص، أي أن السادة أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في كليات الجامعة الإنسانية لا يختلفون عن نظرائهم الذين يعملون في كليات العلوم الطبيعية، فيما يتعلق بالتهكم التنظيمي؛ حيث إن الفروق في المتوسطات غير جوهرية.

جدول 11: اختبار "ت" لحساب الفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للتهكم التنظيمي تبعاً لطبيعة التخصص

مستوى المعنوية	قيمة " ت "	طبيعة التخصص		المجال
		طبيعية	إنسانية	
0.532	2.15-	2.41	2.18	بعء الاعتقاد
0.497	1.39-	2.40	2.27	البعء العاطفي
0.332	2.09-	2.18	1.97	البعء السلوكي
0.065	0.69-	2.25	2.20	المتوسط العام للتهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

6-7-2-3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى الدرجة الوظيفية.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ف"، ودرجات الحرية لأبعاد التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، حيث يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التهكم التنظيمي المحددة في الدراسة تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

جدول 12: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط

المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة للتهكم التنظيمي تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى المعنوية
بعد الاعتقاد	بين المجموعات	9.335	4	3.441	6.946	0.000
	داخل المجموعات	208.490	316	0.495		
	المجموع	217.825	320			
البعد العاطفي	بين المجموعات	13.920	4	2.334	3.537	0.008
	داخل المجموعات	170.717	316	0.660		
	المجموع	184.637	320			
البعد السلوكي	بين المجموعات	6.996	4	1.749	2.783	0.027
	داخل المجموعات	198.585	316	0.628		
	المجموع	205.580	320			
المتوسط العام للتهكم التنظيمي	بين المجموعات	5.170	4	1.292	4.887	0.001
	داخل المجموعات	83.565	316	0.264		
	المجموع	88.735	320			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ولتحديد مصادر الفروق يلزم إيجاد المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test)، وذلك بغرض قياس أثر الدرجة العلمية على مستوى التهكم التنظيمي عند السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

جدول 13: المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test) لأثر الدرجة العلمية

على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس للتهكم التنظيمي

المتغير	المقارنات الثنائية	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
بعد الاعتقاد	أستاذ مساعد	0.112	0.001
	أستاذ مشارك		
البعد العاطفي	أستاذ مساعد	0.102	0.000
	أستاذ مشارك		
البعد السلوكي	معيد	0.110	0.005
	أستاذ مساعد		
التهكم التنظيمي	أستاذ مساعد	0.211	0.003
	أستاذ		
	أستاذ مساعد	0.140	0.005
	أستاذ مشارك		
	أستاذ مساعد	0.070	0.000
	أستاذ		
		0.072	0.031

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

حيث يتضح من الجدول (13) النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لبعده الاعتقاد_ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ بين درجة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، لصالح الأستاذ المشارك.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للبعد العاطفي_ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ بين درجة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، لصالح الأستاذ المشارك، وكذلك بين درجة أستاذ مشارك، ودرجة أستاذ، لصالح الأستاذ.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للبعد السلوكي_ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ بين درجة معيد، ودرجة أستاذ مساعد وأستاذ، لصالح الأستاذ المساعد والأستاذ.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للمتوسط العام للتهكم التنظيمي، بين درجة أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، لصالح الأستاذ المشارك وكذلك بين درجة أستاذ مساعد، ودرجة أستاذ، لصالح الأستاذ.
- 7-2-6-4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل حول ظاهرة التهكم التنظيمي تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

يمكن اختبار صحة هذا الفرض من خلال حساب قيمة "ف"، ودرجات الحرية لأبعاد التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل؛ حيث يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد التهكم التنظيمي المحددة في الدراسة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول 14: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة للتهكم التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى المعنوية
بعد الاعتقاد	بين المجموعات	7.893	3	2.631	3.973	0.008
	داخل المجموعات	209.931	317	0.662		
	المجموع	217.825	320			
البعد العاطفي	بين المجموعات	7.110	3	2.370	4.232	0.006
	داخل المجموعات	177.527	317	0.560		
	المجموع	184.637	320			
البعد السلوكي	بين المجموعات	5.005	3	1.666	2.637	0.050
	داخل المجموعات	200.575	317	0.633		
	المجموع	205.580	320			
المتوسط العام للتهكم التنظيمي	بين المجموعات	1.037	3	0.364	1.250	0.292
	داخل المجموعات	87.698	317	0.277		
	المجموع	88.735	320			

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

يلزم لتحديد مصادر الفروق إيجاد المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test)، وذلك بغرض قياس أثر عدد سنوات الخبرة على مستوى التهكم التنظيمي عند السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل.

جدول 15: المقارنات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي (LSD Test)

لأثر الدرجة العلمية على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس للتهكم التنظيمي

المتغير	المقارنات الثنائية	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
بعد الاعتقاد	أقل من 5 سنوات	0.116	0.001
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.114	0.001
البعد العاطفي	أقل من 5 سنوات	0.102	0.047
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.106	0.019
البعد السلوكي	أقل من 5 سنوات	0.117	0.010
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.122	0.037

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

حيث يتضح من الجدول (15) النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل لبعد الاعتقاد - كأحد أبعاد التهكم التنظيمي - بحسب عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن أعضاء هيئة التدريس الذين عدد سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات مستوى الاعتقاد لديهم بأن القسم يقول شيئاً ويفعل آخر، وكذلك يعتقدون أن أعضاء القسم يخفون الأسباب الحقيقية وراء تصرفاتهم السلبية، أكثر من الأعضاء الذين قضاوا في العمل 15 سنة فأكثر، والحال نفسها بالنسبة للأعضاء الذين تتراوح خبراتهم من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات مقارنة بالذين خبراتهم خمس عشرة سنة فأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للبعد العاطفي - كأحد أبعاد التهكم التنظيمي - بحسب عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن أعضاء هيئة التدريس الذين عدد سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات يشعرون بعدم الراحة عن الجو النفسي المتوفر في بيئة العمل، كما تربطهم علاقات سيئة زملائهم بالقسم، كما أنهم يشعرون باستياء شديد تجاه ممارسات القسم العلمي معهم أكثر من الأعضاء الذين قضاوا في العمل 15 سنة فأكثر، والحال نفسها بالنسبة للأعضاء الذين تتراوح خبراتهم من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات، مقارنة بالذين خبراتهم خمس عشرة سنة فأكثر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل للبعد السلوكي - كأحد أبعاد التهكم التنظيمي - بحسب عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن أعضاء هيئة التدريس الذين عدد سنوات خبراتهم تتراوح ما بين من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات يتحدثون مع الآخرين بطريقة سلبية عن أسلوب إدارة القسم، كما أنهم ينتقدون ممارسات وسياسات القسم أمام

الآخرين بشيء من السخرية والاستهزاء أكثر من الأعضاء الذين قضاوا في العمل 15 سنة فأكثر، والحال نفسها بالنسبة للأعضاء الذين تتراوح خبراتهم من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات، مقارنة بالذين خبراتهم خمس عشرة سنة فأكثر، وكذلك الأعضاء الذين عدد سنوات خبراتهم أقل من خمس سنوات، مقارنة بالأعضاء الذين تتراوح خبراتهم من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

7-6-3 اختبار صحة الفرض الثالث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.

بالنسبة إلى الفرض الثالث الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط تنبؤية جوهرية بين مستوى تطبيق السادة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الخادمة بمكوناتها المحددة في الدراسة (الاستقامة، الخدمة، التواصل، الاهتمام بالآخرين، بالإضافة إلى التمكين، والتهكم التنظيمي) الذي يتمثل في ثلاثة أبعاد، هي (بعد الاعتقاد، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية؛ حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية أيدت هذه العلاقة، وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في الجدول (16).

جدول 16: استخدام معامل الارتباط الجزئي لإيجاد معاملات الارتباط

بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي	البعد السلوكي	البعد العاطفي	بعد الاعتقاد	القيادة الخادمة
**0.34-	**0.45-	**0.60-	** 0.62-	الاستقامة
**0.31-	**0.43-	**0.58-	** 0.49-	التواصل
**0.33-	** 0.53-	** 0.62-	** 0.61-	الخدمة
** 0.53-	**0.25-	**0.35-	** 0.39-	الاهتمام بالآخرين
**0.58-	**0.20-	** 0.36-	**0.40-	التمكين
**0.38-	**0.52-	**0.64-	** 0.65-	القيادة الخادمة

*دال عند مستوى 0.05، ** دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة عكسية بين القيادة الخادمة التي تتمثل في (الاستقامة، الخدمة، التواصل، الاهتمام بالآخرين، والتمكين)، وأبعاد التهكم التنظيمي المحددة في الدراسة، وهذه العلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%؛ حيث يوضح الجدول (16) النتائج الآتية:

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة كأحد مصادر القيادة الخادمة_ والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.62، -0.60، -0.45، -0.34 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التواضع _ كأحد مصادر القيادة الخادمة_ والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.49، -0.58، -0.43، -0.31 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الخدمة _ كأحد مصادر القيادة الخادمة_ والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.61، -0.62، -0.53، -0.33 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالآخرين _ كأحد مصادر القيادة الخادمة_ والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.39، -0.35، -0.25، -0.53 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التمكين _ كأحد مصادر القيادة الخادمة_ والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.62، -0.60، -0.45، -0.34 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة الإجمالية (متوسط الأبعاد الخمسة المكونة لها) والتهكم التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاعتقادي والسلوكي) والتهكم التنظيمي الإجمالي؛ حيث يصل معامل الارتباط لبيرسون إلى -0.65، -0.64، -0.52، -0.38 على الترتيب، عند مستوى معنوية ($P < 0.01$).

7-6-4 اختبار صحة الفرض الرابع

تؤثر القيادة الخادمة تأثيراً جوهرياً في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.

بالنسبة إلى الفرض الرابع الذي يشير إلى وجود تأثير جوهري للقيادة الخادمة بأبعاده المحددة في الدراسة في مستوى التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل؛ حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية أكدت هذا الأثر العكسي؛ وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (17) الذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل ومستوى التهكم التنظيمي كمتغير تابع، فقد تحققت قيمة $F (30.420)$ كقيمة معنوية لهذه العلاقة؛ حيث إن ($P < 0.05$)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 34.5% من التغيرات في التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى القيادة الخادمة التي تواجههم أثناء أدائهم وظائفهم. كما يتضح من الجدول أيضاً:

- وجود تأثير جوهري للقيادة الخادمة بشكل عام (مستوى بعد الاعتقاد) _ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل؛ حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية أكدت هذه العلاقة، وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (17) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل وبعد الاعتقاد _ كأحد

أبعاد التهكم التنظيمي_ كمتغير تابع، فقد تحققت قيمة F (234.730) كقيمة معنوية لهذه العلاقة؛ حيث إن ($P < 0.05$)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 42.4% من التغيرات في بعد الاعتقاد_ كعنصر من عناصر التهكم التنظيمي_ لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل ناتج عن التغير في مستوى تطبيق رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة.

جدول 17: تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية

المتغيرات	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار R	قيمة اختبار (ف) F	مستوى المعنوية P *
بعد الاعتقاد	0.424	0.651	234.337	0.000
البعد العاطفي	0.412	0.642	223.727	0.000
البعد السلوكي	0.271	0.523	120.213	0.000
المتوسط العام	0.145	0.381	54.126	0.000

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

- وجود تأثير جوهري للقيادة الخادمة بشكل عام (مستوى البعد العاطفي) _ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل؛ حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية أيدت هذه العلاقة، وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (17) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والبعد العاطفي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي كمتغير تابع، فقد تحققت قيمة F (223.727) كقيمة معنوية لهذه العلاقة؛ حيث إن ($P < 0.05$)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 41.2% من التغيرات في البعد العاطفي كعنصر من عناصر التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل ناتج عن التغير في مستوى تطبيق رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة.

- وجود تأثير جوهري للقيادة الخادمة بشكل عام ومستوى البعد السلوكي _ كأحد أبعاد التهكم التنظيمي_ لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل؛ حيث يمكن القول بأن نتائج الدراسة الميدانية أيدت هذه العلاقة، وهو الأمر الذي يتضح من النتائج الواردة في جدول (17) والذي يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة التنبؤية بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والبعد العاطفي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي كمتغير تابع، فقد تحققت قيمة F (223.727) كقيمة معنوية لهذه العلاقة؛ حيث إن ($P < 0.05$)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن ما قيمته 41.2% من التغيرات في البعد السلوكي كعنصر من عناصر التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل ناتج عن التغير في مستوى تطبيق رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة.

ولاختبار اتجاه أثر القيادة الخادمة على مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده المحددة في الدراسة تم استخدام تحليل معامل ارتباط Beta واختبار (T) بقسمة معامل الانحدار على الخطأ المعياري، وحساب معاملات الارتباط الفرعية كما تتضح في الجدول التالي:

**جدول 18: معاملات الارتباط بين القيادة الخادمة وكافة أبعاد التهكم التنظيمي
لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية**

المتغيرات	النموذج	معامل ارتباط بيتا B	الخطأ المعياري SE	معامل ارتباط beta الفرعي	قيمة اختبار (T)	مستوى المعنوية
بعد الاعتقاد	الثابت	5.303	0.202		26.214	0.000
	القيادة الخادمة	-0.764	0.050	-0.65	-15.321	0.000
البعد العاطفي	الثابت	5.077	0.188		26.986	0.000
	القيادة الخادمة	-0.694	0.046	-0.642	-14.958	0.000
البعد السلوكي	الثابت	4.409	0.221		19.982	0.000
	القيادة الخادمة	-0.596	0.054	-0.523	-10.964	0.000
المتوسط العام	الثابت	3.356	0.157		21.333	0.000
	القيادة الخادمة	-0.285	0.039	-0.381	-7.357	0.000

المصدر: من إعداد الباحث من واقع النتائج المستخرجة من الحاسب الآلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (18).

- وجود تأثير عكسي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وكان التأثير دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.
- وجود تأثير عكسي للقيادة الخادمة على الاعتقاد كأحد أبعاد التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وكان التأثير دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.
- وجود تأثير عكسي للقيادة الخادمة على البعد العاطفي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وكان التأثير دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.
- وجود تأثير عكسي للقيادة الخادمة على البعد السلوكي كأحد أبعاد التهكم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، وكان التأثير دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 1%.

8- توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفي ضوء ما كشفت عنه مقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مماثلة سواء للقيادة الخادمة أو للتهكم التنظيمي، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:

- العمل على تبني مدخل القيادة الخادمة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك فيصل ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال وضع آليات لتنفيذها تتمثل في:
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية بصفة مستمرة على مدار السنة الدراسية ويكون حضور هذه البرامج التدريبية ملزماً للسادة رؤساء الأقسام العلمية وكذلك السادة أعضاء هيئة التدريس الذين من المتوقع أن يشغلوا رئاسة الأقسام في المستقبل القريب وذلك لتكوين صف ثاني من القادة الذين تتوافر فيهم سمات القائد الخادم.

- إقامة ورش عمل تطبيقية لإكساب السادة رؤساء الأقسام بالجامعة مهارات، وخصائص وسمات القيادة الخادمة، لما لها من دور في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وإثارة حماسهم، وتوليد الإحساس لديهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يدفعهم إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة.
- وضع ضوابط وشروط لشغل منصب رئيس القسم بان يكون حضر عدد معين البرامج التدريبية وورش العمل التي تناولت القيادة الخادمة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للسادة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وذلك بغرض الحفاظ على الدرجة المرتفعة لممارستهم نمط القيادة الخادمة؛ للتغلب على التهكم التنظيمي.
- نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية والمسؤولين، وكذلك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال عمل لوحات إعلانات داخل الكليات وكذلك استخدام شاشات العرض.
- نشر ثقافة البحث العلمي في مجال القيادة الخادمة داخل الجامعة من خلال آليات تتمثل في:
 - توجيه طلبة الدراسات العليا والباحثين في أقسام الإدارة بكلية إدارة الأعمال وكذلك أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في كليات التربية بجامعة الملك فيصل، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات بمجال العلاقات الارتباطية بين القيادة الخادمة، والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: الإبداع التنظيمي.
 - وضع حوافز مادية ومعنوية للأبحاث التي تتناول القيادة الخادمة من قبل عمادة البحث العلمي وعمداء الكليات والسادة وكلاء الجامعة.
 - إجراء بحوث لنقل تجارب الآخرين من الجامعات المتقدمة، وذلك بغرض الاستفادة من خبرات هذه الجامعات المتقدمة، وبصفة خاصة التي يطبق رؤساء الأقسام لديها مبادئ وسمات القيادة الخادمة.
- زيادة الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي من خلال الآليات التالية:
 - قيام السادة رؤساء الأقسام بقياس مستوى التهكم التنظيمي داخل الأقسام العلمية بصفة مستمرة.
 - تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية في جامعة الملك فيصل بالنتائج والآثار السلبية المدمرة لظاهرة التهكم التنظيمي؛ لما له من آثار سلبية على القسم العلمي، وبالتالي على سمعة الجامعة.
 - ضرورة اهتمام المسؤولين بجامعة الملك فيصل بمعرفة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس بحسب عدد سنوات الخبرة، الدرجات العلمية، سواء فيما يتعلق بمدى إدراكهم لمستوى تطبيق القيادة الخادمة، أو مستوى إدراكهم وشعورهم وسلوكهم بشأن أبعاد التهكم التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان في ضوء نموذج لوب (Laub Modle) **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد (4) العدد(1).
- أبو زعيتر، هناء محمد سالم (2019). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة "جامعة الأقصى"، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2002/2002). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروق (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر).
- الريميدي، بسام سمير (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهممة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، (3) 1.
- الشمري، راضي بن تركي عذبي (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، (3) 8.
- الصحن، محمد فريد؛ أبو بكر، محمد محمود (2003). **بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية** (القاهرة: الدار الجامعية).
- العدوان، هديل محمد يوسف (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، **قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية**، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
- العطوي، عامر على حسين (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، (14) 12.
- العودة، إبراهيم بن سليمان (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، (7)، 10.
- الغامدي، بندر علي محمد ال زيدان (2014). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، **رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط لنيل درجة**

الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

الفتلاوي، ميثاق هاتف (2014). دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، (10) 39. الفتلاوي، ميثاق هاتف؛ بناي، ضياء صالح (2014). علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي: بحث تحليلي في كليات جامعات كربلاء، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، (10) 41.

الفتلاوي، ميثاق هاتف؛ السعيد، صفاء سعدون؛ الخفاجي، ياسمين قاسم (2017). العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين: بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء، وقائع المؤتمر الدولي العلمي التاسع بجامعة كربلاء، بعنوان: "إسهامات الجامعات وقطاعات الأعمال في تدعيم الجوانب الاقتصادية والمالية والإدارية"، المجلد الثاني، خلال الفترة من 29، 28، 2017/3، 2017-1423-1446.

المشاقبة، فيحاء محمد الدخيل (2015). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة آل البيت للقيادة الخادمة، **رسالة ماجستير**، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، 1-77. حيدر، عبد الحاكم ياسر (2018). القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، **متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال**، جامعة القادسية، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال.

رشيد، صالح ومطر، ليث علي (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة الخادمة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، العراق، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.

رهبو، سحر عناني (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة- القادسية **مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية**، (4) 10.

ريان، عادل محمد؛ علي، نادية أمين محمد؛ عبد الجليل، أماني موسى (2018). العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية-دراسة تطبيقية، **المؤتمر الدولي الثاني**، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر، من 1-3 سبتمبر.

سعيد، هديل كاظم (2018/2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية/بغداد، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** 111(25)، البحث مستل من رسالة ماجستير.

صبر، رنا ناصر (2018). انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، (4) 44، 2.

عبد الرسول، حسين على وعبد السادة (2012). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء، **دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس**، أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، البصرة، العراق خلال الفترة من 11-13/12/2012.

عبد الله، ده رون فريدون (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية على عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، (8) 1.

عجوة، أحمد محمد فتحي (2010). القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، جامعة المنصورة/ كلية التجارة، (34) 2.

علي، محمد مسلم حسن؛ القرني، عبد الله عالي (2017). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، (6) 11.

غيث البحري، معن التنجي (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام IBM SPSS Statistics مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا.

كاظم، أميرة خضير (2016). تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعميمي في محافظة النجف، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، (12) 50.

كعكي، سهام محمد صالح (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، دراسات نفسية وتربوية، مصر، 99.

مخامرة، كمال (2019). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين، **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، (14) 2.

نوري، رة نج محمد وآخرون (2017). دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو**، (5) 2.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Akar, H. (2019). Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism, *International Online Journal of Educational Sciences*, 11 (2).

- Akar, H. (2018). Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism, *International Online Journal of Educational Sciences*, (11) 2.
- Ayık, A. (2015). An analysis of the relationship between organizational communication and organizational cynicism according to teachers' perceptions in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 10(5).
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31.
- Basher & Nasir, (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan *International Journal of Hospitality Management*, 34.
- Bobbio, A.; Van Dierendonck, D.; Manganelli, A. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, (8) 3.
- Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey, *International Journal of Leadership in Education*, (13) 3.
- Chinomona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean, Journal of Social Sciences*, (4) 14.
- David, C.; Maxwell, J. (2020). Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* , 17 (1)
- Dean, Jr.; Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). *Note organizational cynicism*, *Academy of Management Review*, (23), 2.
- Durrah,O.; Chaudhary, M., & Gharib, M.(2019) Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial

Organizations International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019, 16. doi:10.3390/ijerph16071203

Eaton, J. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Unpublished Dissertation, York University, Toronto, Ontario Electronic site in 7/5/2017 www.greenleaf.org

Ehrhait, M.G. (2004). leadership and procedural justice climate citizenship behavior as antecedents of unit – level organizational *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 57.

Goh, S.; Low, Z. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, *International Journal of Business and Management*, (9) 1.

Greenleaf, R. K. (2017). What is Servant as Leadership? The Greenleaf Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>

Hunter, J. C. (2006). The World's most Powerful Leadership Principle, New York: Crow Business.

Kami, L.; Tsai, Wayne H, (2019). Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change: The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism *Journal of Organizational Psychology*, 19.

Kasalak, G., & Aksu, M. (2014). The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Research Assistants. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14 (1). DOI: 10.12738/estp.2014.1.1765

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Meuser, J. D.; Hu, J.; Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-28 *The Leadership Quarterly*.26.

Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment *The Leadership Quarterly*, 19, 2.

- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89.
- Moll, J., Kreikebaum, M., (2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities *Journal of Leadership Education*, DOI: 1012806/V16/I2/T1 APR 2017,.
- Page, D., & Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*, Washington, DC: American University Press.
- Peng, J.; Wang, Z. & Chen, X. (2018). Does Self-Serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-Path Model *Journal of Business Ethics*, 159.
- Pouramiri, T.; Mehdinezhad, V. (2017). Servant Leadership as a Predictor of High School Principals Organizational Trust *The New Educational Review*, DOI: 10.15804/tner.2017.47.1.09.
- Ramli, A., Desa, N. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: the Malaysian Perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, (3) 2.
- Sendjaya, S.; Eva, N.; Butar, I., & Robin, M. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale *Journal of Business Ethics*, 15.
- Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, (8) 2, 88-104.
- Spears, L.C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Tuna, R., Bacaksız, F., & Seren, A.K (2018). The Effects of Organizational Identification and Organizational Cynicism on Employee

Performance Among Nurses *International Journal of Caring Sciences*, Volume (11), Issue (3).

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37 (4).

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant-leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure *Journal of Business and Psychology*, 26.

Vargas, p., & Hanlon, J. (2007). Celebrating a profession: Leadership Servant the Perspective *Journal of Research Administration*, (38)

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aimed to clarify the effect of applying serving leadership by academic departments' heads at King Faisal University as an independent variable on organizational Cynicism as a dependent variable from the university faculty members point of view. The primary data was collected using field survey electronic questionnaire was applied to a sample of 325 individuals, excluding five incomplete questionnaires. This study was built based on four basic assumptions and a set of sub-assumptions. Both descriptive and analytical approaches were relied on in analyzing the study data. The study has reached several findings. The most notable ones are the presence of statistically significant differences in the attitudes of King Faisal University faculty members towards serving leadership implementation by department heads, which was attributed to the type and number of experience years. It also reveals the presence of statistically significant differences attributable to the academic degree. Furthermore, statistically significant differences attributable to the nature of specialization were found in some dimensions of serving leadership. There are statistically significant differences in the attitudes of faculty members at King Faisal University towards the phenomenon of organizational Cynicism attributable to the scientific degree, while there are statistically significant differences attributable to the number of years of experience in some dimensions of organizational Cynicism in addition to a statistically significant relationship between the application of heads of scientific departments to the dimensions of serving leadership and organizational Cynicism from the viewpoint of the university's faculty. The study also found that serving leadership fundamentally influences the level of university's faculty organizational Cynicism.

Keywords: Empowerment - Attention for others - Authenticity -King Faisal University -Behavioral dimension -Emotional dimension. Servant leadership- Organizational Cynicism

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

مصطفى، أحمد محمد (2020). أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية*، 57(3)، 127 - 172.