

بسم الله الرحمن الرحيم

**أثر القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل في وجود التمكين
السيكولوجي لدى العاملين والمشاركة بالمعرفة كمتغيرات وسيطة
بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة**

د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تايب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية

لدول حوض النيل - جامعة الفيوم

**أثر القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل في وجود التمكين
السيكولوجي لدى العاملين والمشاركة بالمعرفة كمتغيرات وسيطة
بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة**

د. عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال تايب (*)

الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للمشاركة بالمعرفة، والتمكين السيكولوجي لدى هؤلاء العاملين في هذه العلاقة. هذا، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات التابعة لمحافظة الجيزة في مصر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل، وكذلك مع المشاركة بالمعرفة والتمكين السيكولوجي لدى هؤلاء العاملين. وأظهرت الدراسة وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل، ووجد أن المشاركة بالمعرفة والتمكين السيكولوجي لدى هؤلاء العاملين يتوسطان جزئياً هذه العلاقة الايجابية.

الكلمات الأساسية (المفتاحية): القيادة الخادمة - المشاركة بالمعرفة - التمكين السيكولوجي - أداء دور العمل.

(*) أستاذ مساعد إدارة الأعمال بمعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل - جامعة الفيوم.

The impact of Servant Leadership on Employees Work role Performance, The mediating role of Knowledge Sharing and Psychological Empowerment of Employees . Applied on Services Directorates of Giza Governorate

Abstract

This Study aimed to investigate the impact of servant leadership on Employees Work role Performance, Also The study aimed to know the mediating role of Knowledge Sharing and Psychological Empowerment of employees in this relationship. The study Sample include (400) employees working in the services Directorates of Giza Governorate.

The Findings showed that Servant Leadership had positive significant correlation with Employees Work role Performance, Knowledge Sharing and Psychological Empowerment. Also, Results Showed that Servant Leadership had positive effect on Employees Work role Performance, Moreover, The results showed that Knowledge Sharing and Psychological Empowerment of employees mediate this Positive relationship.

Key Words: Servant Leadership - Knowledge Sharing - Psychological Empowerment – Work Role Performance.

أولاً- مقدمة:

للقيادة دور هام في نجاح المنظمات. وتستطيع القيادة الجيدة أن تلهم وتدفع وتحفز العاملين وتحقق بيئة عمل ايجابية، وتتبنى التعاون والابتكار (OC, ChintaKanada, et al., 2023). ومن ناحية أخرى من الممكن أن تؤدي القيادة الضعيفة إلى إعاقة وتعطيل الاتصال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين التابعين، وضعف التوجه بالأهداف (Tigre et al., 2023, Zada et al., 2023).

وتواجه المنظمات المعاصرة اليوم، ومنها المنظمات الحكومية ، بالعديد من التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بها، وبالتالي أصبحت مطالبة بالسعي لتحقيق التقدم والتطوير الوظيفي لتمكين موظفيها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات بهذه المنظمات تحقق ذلك. ويبرز هنا دور القيادة الخادمة وأهميتها والتي تقوم على فكرة خدمة القادة للمرؤوسين وتطوير قدراتهم وخدمة المجتمع.

هذا، ويعتبر نمط القيادة الخادمة من انماط القيادة الفعالة والداعمة للنجاح التنظيمي، حيث يستطيع هذا النمط تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين، وإلهامهم لتحقيق النمو الشخصي وتحسين المنظمة (Wu et al., 2021). وتشير الدراسات إلى أن القيادة الخادمة محدد هام لتحسين أداء العاملين (Liden et al., 2014)، والإبداع (Jouiswd and Dhar, 2017)، وكذلك المشاركة بالمعرفة (Tuan, 2017)، والتي وجد أنها متغير وسيط بين القيادة الخادمة وكل من الإبداع وأداء العاملين لدور العمل (Zada et al., 2023). كما وجدت الدراسات أن القيادة الخادمة تعمل على زيادة قدرة العاملين على أداء أدوارهم في العمل (Chen et al., 2022) و (Zada et al., 2022 b)، كما تؤدي الي زيادة مستوى التمكين السيكولوجي لدى العاملين (Khan et al., 2022). والذي وجد أنه متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل (Tripathi et al., 2021).

من هذا المنطلق، ونتيجة لأهمية القيادة الخادمة كنمط ملائم للمنظمات المعاصرة لدوره في تحسين أداء العاملين لدور العمل والنتائج الايجابية الأخرى، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث ودراسة تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل، في وجود المشاركة بالمعرفة والتمكين السيكولوجي لدى العاملين كمتغيرات وسيطة تمثل الآلية التي من خلالها يتم تدعيم وتقوية التأثير، بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة في مصر.

ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعرض الباحث فيما يلي لمفهوم القيادة الخادمة، والمتغيرات التابعة محل الدراسة المتمثلة في التمكين السيكولوجي والمشاركة بالمعرفة واداء العاملين لدور العمل. مع عرض وتحليل لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كل منها، والعلاقة بينها، وذلك كالتالي:

١/٢ القيادة الخادمة:

لقد تزايد الاهتمام بالبحث واستخدام نمط القيادة الموجه نحو حاجات النمو الخاصة بالعاملين والذي يعرف بالقيادة الخادمة (Eva et al., 2019) نتيجة للنجاح الذي يحققه للمنظمات (Mequde et al., 2020) وأوضح (Hale and Fields, 2007) أن القيادة الخادمة تشير إلى فهم وممارسة

القيادة التي تقدم الأفضل من قبل المديرين الذين يقودون في المنظمة بما يتجاوز المصلحة الشخصية للقائد، مع تركيز سلوكيات القائد على أهمية وتطوير التابعين وليس تمجيدهم للقائد. ويوضح القادة الموجهين بالقيادة الخادمة مسؤوليتهم الأخلاقية عن نجاح المنظمة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح معها خصوصاً العاملين والعملاء.

و يمكن تعريف القيادة الخادمة (Van derendonck, 2011) بأنها: "مدخل أو أسلوب شمولي وإيثاري للقيادة يتصف بالتركيز الأساسي للقائد على تطلعات وحاجات التابعين". وفي سبيل مواجهة بيئة التشغيل المتغيرة، تحاول المنظمات أن تعمل جاهدة للاستفادة من مواردها البشرية بأقصى ما يمكن لتحقيق كفاءة وفعالية إنجاز المهام، ومحاولة إعادة تحديد أدوارهم، ومسئولياتهم وفقاً لما يواجههم من تغيرات وتطورات (Schwarz et al., 2016). وقد أصبح تأثير القيادة متزايد في هذا الصدد، نظراً لحاجة المنظمات للبحث عن طرق فعالة لزيادة وتحسين الأداء.

هذا، وتتبنى العديد من الدراسات التطبيقية تعريف (Greenleaf, 1977) للقائد الخادم بأنه: "القائد الذي يركز على تنمية وتطوير وتمكين تابعيه، لكنه في نفس الوقت يشجع التابعين أنفسهم على العمل كقادة خادمين مثله" (Parris and Welty Peachey, 2013; Newman et al., 2017)

كما عرف (Greenleaf, 1970) القيادة الخادمة بأنها: "السلوك القيادي المدفوع بالنية والقصد في الخدمة بحيث يصبح التابعين ممكنين مسئولين يتحملون المسؤولية وأكثر صحة ورفاهية وحكمة وحرية في العمل مع الاهتمام بالمجتمع الكبير المحيط بالمنظمة".

وقد أشار (Liden R. et al., 2008) إلى أن القيادة الخادمة:

- تؤكد على النزاهة الشخصية، وترتكز على تكوين وإقامة علاقات قوية طويلة الأجل مع العاملين.
- فريدة في أنها تمتد خارج المنظمة، حيث يخدم القادة الذين يتبنون القيادة الخادمة أطراف متعددة من أصحاب المصالح مع المنظمة متضمنة فئات المجتمعات التي تتعامل معها والمجتمع ككل.
- تعد طريق لبناء الثقة مع العاملين والعملاء والمجتمع.

أما عن أبعاد القيادة الخادمة، فقد تناولها بعض الباحثين بأشكال مختلفة، وتستخدم الدراسة الحالية هذه الأبعاد من منظور (Liden R. et al., 2008)، وهي سبعة أبعاد، فيما يلي توضيحها باختصار:

(١) **المعالجة العاطفية (الشفاء الوجداني) Emotional Healing**: وهي تعني الاعتناء بالاهتمامات الشخصية للتابعين وحل مشاكلهم وتلمس احتياجاتهم لإيجاد الحماس لديهم ودفعهم نحو الانجاز، وبذلك يعمل هذا البعد على اظهار الحساسية والرعاية بالاهتمامات الشخصية للآخرين.

(٢) **المهارات الفكرية (التصور) Conceptual Skills**: امتلاك المعرفة الملائمة الخاصة بالمنظمة وأنشطتها ومهامها، بما يمكن من تقديم الدعم الفعال ومساعدة الآخرين، خصوصاً التابعين المباشرين لتحقيق النمو والرفاهية لأعضاء المنظمة.

(٣) **تكوين وإيجاد قيمة للمجتمع Creating Value for the Community**: وينطوي على الاهتمام الواعي والأصيل لمساعدة المجتمع، وهذا البعد يشتمل على وعي القائد تجاه مساعدة المجتمع الذي يعمل فيه، ومسئوليته نحو تطويره.

(٤) **التمكين Empowering**: ينطوي هذا البعد على تشجيع الآخرين وتقديم التسهيلات لهم، خصوصاً التابعين المباشرين، ومساعدتهم في التعرف على المشكلات وتشخيصها وفي كيفية حلها ، بالإضافة إلى تقرير متى وكيف يتم إتمام مهام العمل. ويشمل هذا البعد إمداد العاملين بأدوات التحكم والسيطرة على أعمالهم خصوصاً فيما يتعلق بتحديد وتعريف المشكلات التنظيمية وحلها وجعل الأفراد والتابعين ذو أهمية مدركة.

(٥) **وضع المرؤوسين أولاً Putting Subordinates First**: يتم ذلك من خلال ممارسة المديرين للسلوكيات والتصرفات، واستخدام الكلمات التي توضح للآخرين (خصوصاً التابعين) أن اشباع حاجات العمل الخاصة بهم أولوية بالنسبة لهؤلاء الرؤساء والمدراء . وغالباً ما يساعد هؤلاء المدراء تابعيهم في مواجهة المشكلات التي تجابههم في مهامهم المحددة، ويجب إظهار ذلك في التصرفات والسلوكيات.

(٦) **مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح Helping Subordinates Grow and Succeed**: من خلال توضيح الاهتمام الواعي والأصيل بالتطوير والنمو المهني للآخرين، عن طريق تقديم الدعم والنصح والإرشاد للتابعين.

(٧) **التصرف والسلوك الأخلاقي Behaving Ethically**: يتعلق هذا البعد بتعامل المدير الذي يتبنى القيادة الخادمة بشفافية وانفتاح، وإنصاف وعدالة ونزاهة مع الآخرين عموماً، ومع التابعين خصوصاً.

هذا ، وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة والنتائج المترتبة على ممارسة المديرين لها في بيئة العمل ، من هذه الدراسات دراسة (Ye et al., 2019) التي توصلت إلى أن ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة تعمل على تشجيع العاملين لممارسة سلوكيات المبادرة في الأداء لخدمة العميل من خلال رفع مستوى تعاطفهم وميولهم نحوه وتحقيق الانسجام بينهم من أجل التوجه بالعميل أو الزبون.

كما توصلت دراسة (Khan et al., 2021) إلى أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بالمعنى والارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أن المعنى يرتبط بالارتباط بالعمل ويتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط بالعمل.

هذا، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة مفيدة للعاملين وللمنظمات كذلك (Eva et al., 2019)، فعلى مستوى العاملين وجد أن القيادة الخادمة تحسّن التعلم والرضا الوظيفي (Cerit, 2009) كما وجد أنها محدّد "عامل هام جداً" لتحسين أداء العاملين (Liden et al., 2014)، والإبداع (Jaiswd and Dhar, 2017)، وسلوك العمل الابتكاري (Iqbal et al., 2020) و (Khan et al., 2021) c. وكذلك وجد أنها تعمل على التأكيد على سلوكيات موجّهة إيجابياً مثل : سلوك المشاركة

بالمعرفة (Trony Touem, 2017)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Elche et al., 2020) (Walumbwa, 2010)، كما وجد أنها تعمل على تحسين رفاهية العاملين (Cerit, 2009) وأنها مفيدة في تحسين اتجاهات العمل مثل الارتباط بالعمل (Carter and Baghurst, 2014) و (Khan et al., 2021) ، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي (Miao et al., 2014).

وكشفت دراسة (Jha ,P and Bhattacharyas, 2021) عن وجود تأثير إيجابي وجوهري للذكاء الوجداني وتبني القائد لنمط القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث وجد أن الذكاء الوجداني لدى المدير أو القائد وتبنيه لنمط القيادة الخادمة يمكن التنبؤ من خلالهما بالرضا الوظيفي للعاملين معه. وأسفرت دراسة (Paesen He et al., 2019) عن وجود تأثير سلبي للقيادة الخادمة على انحراف العامل.

فضلاً عن ذلك، تشير الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على الثقة في القائد، والثقة التنظيمية (Chan and Mok , 2014) وعلى الأداء على مستوى الفريق وعلى مستوى المنظمة (Hu and Liden, 2011) و (Peterson et al., 2012) و (Paesen H. et al., 2019) وكلها نتائج إيجابية مرغوب فيها.

وفي البيئة العربية توصلت دراسة (القرني و الزهراني، ٢٠٢١) الي وجود ارتباط ايجابي بين القيادة الخادمة والثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. وتوصل (الزهيري، ٢٠٢١) إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة وبين الثقة في القائد، وكذلك وجود تأثير معنوي بين أبعاد الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين وكشفت هذه الدراسة عن وجود تأثير وسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين بالتطبيق على البنوك المصرية.

ووجدت دراسة (العبادلة، ٢٠٢٢) تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الخادمة وكل أبعادها على الأداء الوظيفي بكل أبعاده في محافظة الكرك بالأردن. كما وجدت دراسة (سلامه ، ٢٠٢٠) أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي ومعنوي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. وتوصلت دراسة (مصطفى ، ٢٠٢٠) الي وجود تأثير عكسي للقيادة الخادمة علي التهكم التنظيمي . ووجدت دراسة (دهليز، ٢٠١٨) تأثير إيجابي وجوهري للقيادة الخادمة علي مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين .

ووجدت دراسة (معوض ، ٢٠١٧) علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة ومستوي الاستغراق الوظيفي لدي المعلمين في جدة. كما وجدت دراسة (ابراهيم ولويس، ٢٠٢٣) تأثير ايجابي لأبعاد القيادة الخادمة علي التعلم التنظيمي . وتوصلت دراسة (الصالح، ٢٠٢٠) الي وجود علاقة ايجابية وجوهريه بين القيادة الخادمة لدي مديري المدارس وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على القيادة الخادمة، أظهرت الدراسات والبحوث بالنسبة لشخصية القائد أن القادة الذين يتسمون بمستوى عالي من القبول والموافقة (Agreeableness) ومستوى منخفض من الانفتاح على الآخرين (Extraversion) وعالي في مجال تقييم الذات (Flynn et al., 2016) ومستوى عالي من اليقظة العقلانية Mindfulness (Vendurfer, 2016) ويظهرون مستويات منخفضة من النرجسية (Paterson et al., 2012) وجد أنهم يمارسون مستويات أعلى من القيادة

الخدمة. كما بينت دراسة (Paterson et al., 2012) وجود ارتباط قوي بين الهوية التنظيمية وسلوكيات القيادة الخادمة (Eva et al., 2019) ومن العوامل المؤثرة في القيادة الخادمة الكفاءة الذاتية، والدافع نحو الخدمة (Amah, 2018; Mqude et al., 2021).

٢/٢ العلاقة بين القيادة الخادمة، وأداء العاملين لدور العمل:

قدم (Griffin et al., 2007) نموذج أداء دور العمل في ثلاثة أبعاد هي: براعة المهمة، والتكيف مع المهمة والمبادرة في المهمة، ويمكن توضيحها كالتالي:

١- **براعة المهمة Task Proficiency**: وهي تخص قدرة الفرد على تحقيق المعايير الرسمية للوظيفة، فهي تتعلق بالتأكد من أن المهمة الرسمية تم اتمامها بشكل صحيح وملائم، وتعكس الدرجة التي عندها يحقق العامل التوقعات والمتطلبات الخاصة بدوره كفرد.

٢- **التكيف مع المهمة Task Adaptively**: وتصف كيفية قيام الفرد بالتعديل طبقاً للتغيرات في متطلبات دور عمله، مثل: التعديل للأجهزة والمعدات الجديدة، والعمليات والإجراءات الجديدة في المهام الرئيسية، فهي تنطوي على القدرة على الملاءمة مع المهمة الفردية. وهي تعكس الدرجة التي يستجيب عندها الفرد للتغيرات وتدعيم التغيير الذي يؤثر على الأدوار الفردية للعاملين، وتتطلب من الفرد تعديل سلوكه في بيئة العمل.

٣- **المبادرة / المبادرة في المهمة Task Proactivity**: وتصف كيفية توقع الفرد للتغيرات في متطلبات دور عمله، واتخاذ الاجراء أو التصرف الموجه ذاتياً لمقابلة ومواجهة تلك التغيرات، ويشار إليها بأنها "سلوك استباقي" مثل: المبادرة الذاتية (البدء في) استخدام طرق أفضل وأحدث لأداء وتنفيذ المهام الرئيسية. هذا، وتعكس المبادرة في المهمة الدرجة التي عندها ينخرط العاملون في البدء الذاتي في سلوك استباقي.

هذا، وقد أوضحت الدراسات السابقة أن القيادة الخادمة تؤثر ايجابياً في أداء العامل للعمل، ليس ذلك فحسب بل إنها تشرح وتفسر التباين المتزايد أعلى من أنماط القيادة الشبيهة لها مثل القيادة التحويلية، والأخلاقية (Hoch et al., 2018; Liden et al., 2008; Paterson et al., 2012) وتوصلت دراسة (Zada et al., 2023) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر ايجابياً على ابداع العامل وأدائه لدور العمل.

من المتوقع أن تؤثر القيادة الخادمة ايجابياً على العناصر الثلاثة لأداء دور العمل (Shiniara & Bentein, 2016) من خلال تكوين بيئة اجتماعية ايجابية. ويقدم القادة الموجهين بالقيادة الخادمة لتابعيهم المسؤوليات وتفويض سلطة اتخاذ القرارات ويساعدوهم في تنمية وتطوير مهاراتهم وامدادهم بالفرص والدعم وبذلك تزيد لديهم القدرة على العمل، كما أن القادة الخادمين يضعون حاجات ورغبات التابعين أولاً فهي من أهم الأولويات لديهم ويساعدون تابعيهم في الحصول على المعارف والمهارات التي يحتاجونها لتبني وتطبيق التغيير في بيئة العمل (Reed et al., 2011)، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى أدائهم لدور عملهم. فضلاً عن ذلك، يظهر القادة الخادمين التعاطف والمساعدة للتابعين للقيام بأفضل ما لديهم وحثهم للمشاركة بالخبرات مع الآخرين مثل المشاركة بالمهارة والخبرات مع الزملاء للتكيف مع

التغييرات الطارئة وتعديل سلوك العمل بما يحقق متطلبات العمل بالمستوى المطلوب. بالإضافة إلى أن القادة الخادمين يحققون بيئة عمل تدعو لتحمل المخاطر، وتغرس التمكين لدى تابعيهم ويدفعون ويحفزون الأفراد على تحمل ملكية أدوارهم في العمل وتنفيذها بكفاءة وفعالية. وتحت قيادة القادة الخادمين يكون لدى العاملين التابعين لهم الحرية والدعم ليكونوا مبتكرين موجهين ذاتياً وسلوكهم استباقي وبارعين مبادرين في مهام وظائفهم. ومن خلال أبعاد القيادة الخادمة الخاصة بالتمكين والنمو والتطوير للعاملين يمكن مساعدة المنظمات في بناء وتطوير قوة عمل لديها شعور عالي بالكفاءة و القدرة لأداء أدوارهم في العمل (Chen et al., 2022; Zada et al., 2022b). وتوصلت دراسة (Zada et al., 2023) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على ابداع العامل وأدائه لدور العمل. وكشفت دراسة (Tripathi et al., 2021) عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على أداء العامل لدور العمل.

وبذلك توجد علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة وأداء العامل لدور العمل.

٣/٢ التمكين السيكولوجي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة، وأداء العاملين لدور العمل:

يعتبر التمكين السيكولوجي من الموضوعات الهامة التي لقيت ولا تزال اهتمام الباحثين، ويمكن تعريف التمكين السيكولوجي بأنه: "هو حالة داخلية تبيّن وتوضح ما إذا كان العاملين يشعرون بأنهم يسيطرون أو يتحكمون في عملهم في المنظمة" (Spreitzer, 2008) وبذلك فهو يشير إلى مجموعة من الموارد السيكولوجية الضرورية للأفراد للشعور والإحساس بالتحكم والسيطرة فيما يتعلق بعملهم.

ويعرفه (Thomas and Velthouse, 1990) بأنه: "حالة سيكولوجية نفسية" داخل الأفراد تعكس توجه نشط وفعال نحو دورهم في العمل" (Pieterse A. et al., 2010).

وبذلك فهو يختلف عن مفهوم التمكين كمجموعة من الممارسات الإدارية التي تركز على تفويض السلطة والمشاركة بالمسئوليات مع العاملين على كل المستويات، حيث يركز التمكين السيكولوجي بدلاً من ذلك على كيفية مواجهة أو تعامل العاملين مع عملهم، ويشير هذا المنظور إلى التمكين على أنه اعتقادات شخصية لدى العاملين عن دورهم في العمل بالمنظمة (Spreitzer, 2008; Pieterse A. et al., 2010).

أبعاد التمكين السيكولوجي:

يتكون التمكين السيكولوجي من أربعة أبعاد هي:

١- **المعنى Meaning**: ويتعلق بقيمة هدف العمل، وإدراك العاملين لعملهم بأنه ذو قيمة ومهم وهو درجة التوافق بين متطلبات العمل، ومعتقدات وقيم الفرد.

٢- **القدرة "الكفاءة" Competence**: وتشير إلى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء أنشطة العمل بنجاح، فهي إدراك العاملين بقدرتهم على أداء المهمة المتوقع أدائها منهم.

٣- **تحديد أو تقرير المصير Determination**: ويقصد به شعور العاملين بأن لديهم الحرية في تنظيم وترتيب العمل، وأن لديهم الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق العمل والعمليات المستخدمة في أداء المهمة.

٤- **التأثير Effect**: وتشير إلى الدرجة التي يستطيع عندها الفرد التأثير في نتائج العمل، وبذلك فهي تتعلق بإدراك الفرد بالتأثير على نتائج وحدة العمل الخاصة بالفرد من خلال أعمال هذا الفرد.

هذه المدركات أو المكونات الأربعة للتمكين: المعنى، والقدرة، وتحديد المصير، والتأثير تعكس توجه نشيط وفعال لدور العمل الخاص بالفرد، وليس توجهها سلبياً.

ويظهر التمكين السيكولوجي بالأربعة أبعاد معاً، وعند فقدان أحدها سيكون محدود (Spreitzer, 1995). هذا، ويرى الأفراد العاملين الممكّنين سيكولوجياً أنفسهم ذو كفاءة وقدرة وأنهم قادرون على التأثير في أعمالهم ووظائفهم وبيئة عملهم بطرق ذات معنى، تعمل على تسهيل السلوك الاستباقي أو المبادرة، وإظهار المبادرة في العمل، والعمل باستقلال (Spreitzer, 1995; Pieterse A. et al., 2010)، وكل هذا يجعلهم قادرون على أداء أدوار عملهم بمستوي أفضل.

وقد تناولت العديد من الدراسات التمكين السيكولوجي لدى العاملين والنتائج الايجابية المترتبة عليه، فقد وجد أن التمكين السيكولوجي يرتبط بالعديد من النتائج الايجابية مثل: تحسين الأداء (Chang and Hsieh, 2012) و (Hall, 2008) والإبداع (Zhang and Bartol, 2010) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Bhatnagar, 2012; Ching and Hsieh, 2012)، وتوصلت دراسة (Guerreros et al., 2018) إلى أن التمكين السيكولوجي يؤثر ايجابياً على أداء المهمة، ودراسة (Tripathi et al., 2021) توصلت إلى وجود تأثير ايجابي للتمكين السيكولوجي على أداء دور العمل لدى العاملين.

كما توصلت العديد من الدراسات إلى وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على التمكين السيكولوجي منها دراسة (Tripathi et al., 2021). وتوصلت دراسة (khan et al., 2022) إلى وجود ارتباط ايجابي بين القيادة الخادمة والتمكين السيكولوجي، كما وجد أن التمكين السيكولوجي وإعادة تصميم الوظيفة ذاتياً متغيرات وسيطة متتابعة في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابتكاري . وبذلك تؤثر القيادة الخادمة على التمكين السيكولوجي لدى العاملين الذي يؤثر بدوره الوسيط على أداء العاملين لدور العمل.

هذا، وتشير البحوث إلى أن التمكين السيكولوجي هو أحد الآليات الرئيسية التي يؤثر من خلالها القادة الخادمين على نتائج عمل التابعين (Liden at al., 2008; Russel and Stone, 2002) . وتوصلت دراسة (محمد ، ٢٠٢٠) الي أن التمكين السيكولوجي يتوسط جزئياً وجوهرياً العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل . كما توصلت دراسة (Tripathi et al., 2021) إلى أن التمكين السيكولوجي يتوسط جزئياً وجوهرياً العلاقة بين القيادة الخادمة وإداء العاملين لدور العمل. وقد أكد (Liden et al., 2008) و (Ehrhart, 2004) على أن تمكين المرؤوسين هو أحد الخصائص الهامة للقائد الخادم، فمن المتوقع أن تؤدي القيادة الخادمة إلى مشاعر قوية وكبيرة من التمكين السيكولوجي لدى التابعين لعدة أسباب من أهمها (Newman et al., 2017):

١- من خلال أخذ حاجات التابعين في الاعتبار، وامتدادهم بفرص التنمية والتطوير (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008) يتحتم على القادة الخادمين أن يقودوا التابعين بحيث يجعلوهم يدركون وظائفهم بأنها ذات قيمة ومن خلال معاملة التابعين باحترام عالي أكثر من استخدام التابعين سيجعلون التابعين يشعرون بمعنى عملهم.

٢- من خلال المعاملة الحسنة للتابعين، والاستجابة لحاجاتهم الفردية للتطوير يستطيع القادة الخادمين دعم وتعزيز ثقة التابعين بأن لديهم المهارات والمعرفة لإتمام أدوار عملهم (Van Dierendonck, 2011) بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الخادمة والكفاءة الذاتية (Walumbwa et al., 2011)، وبذلك تؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة مستوى شعور التابعين بالكفاءة والقدرة. بالإضافة إلى أنه من خلال تقديم الفرص للتابعين لتعلم مهارات جديدة، والحصول على التدريب، من الممكن أن يتبنى القادة الخادمين بناء مشاعر التابعين بالقدرة والكفاءة في عملهم.

٣- يستطيع القادة الخادمين تحسين مدركات العاملين في البعد الخاص بالاختيار وتقرير المصير، من خلال امداد التابعين بفرص المشاركة في اتخاذ القرارات (Van Dierendonck, 2011) وبالتالي يتمكنون من أداء أدوارهم في العمل بكفاءة وفعالية.

٤- عن طريق تشجيع التابعين علي أن يصبحوا منخرطين في اتخاذ القرارات ، يقوم القادة الخادمين بإمداد التابعين بالفرص لتفهم التأثير الذي يمتلكونه في عملهم وفي منظماتهم ككل.

خلاصة القول، أنه من خلال تدعيم وتعزيز مدركات التابعين بالمعنى، والقدرة والكفاءة، وتقرير المصير والتأثير، من الممكن أن يدعم ويحسن القادة الخادمين مستوى التمكين السيكولوجي لدى الأفراد التابعين لهم . هذا بالإضافة إلى أن هؤلاء القادة الخادمين من المتوقع أن يدعموا ويحسنوا مستوي أداء أدوار العمل لدي التابعين من خلال التمكين السيكولوجي، ذلك لأن العاملين الممكّنين من الممكن أن يتوجهوا بنشاط في عملهم والقيام بأكثر من المطلوب منهم في وصف الوظيفة (Kim and Kim, 2013).

من هذا المنطلق، من المتوقع أن يتوسط التمكين السيكولوجي العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء دور العمل لدى العاملين ، وبذلك يمكن القول بأن القيادة الخادمة تؤثر ايجابياً على التمكين السيكولوجي، كما أن التمكين السيكولوجي لدى العاملين التابعين يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لأدوار عملهم.

٤/٢ أثر المشاركة بالمعرفة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل:

يمكن تعريف المشاركة بالمعرفة بأنها: "تسهيل توصيل أو استقبال وتلقي المعلومات المرتبطة بالمهمة، والتغذية المرتدة، والمعرفة لمساعدة الآخرين والعمل معاً للكشف عن الصعاب أو لتقديم أفكار جديدة ومنتجات جديدة أو تطوير اجراءات جديدة" (Park and Kim, 2018).

كما ينظر إليها على أنها عملية إدارية هامة لتوزيع المعرفة الضمنية والظاهرة من شخص معين إلى الأعضاء الآخرين في مكان العمل (Seba et al., 2012; Na-Nan KH et al., 2019). هذا، وتحدث المشاركة بالمعرفة بين العاملين من خلال المستندات المكتوبة، والمحادثات والمناقشات التي

تتم بين العاملين، والاتصالات وجهاً لوجه في الأنظمة المختلفة المتزامنة والمتلاحقة. والمشاركة لها تأثير جوهري على أداء الأعمال (Meher J. and Mishira R., 2022).

ومن الأهمية بمكان أن نتعرف أولاً على تأثير القيادة الخادمة على المشاركة بالمعرفة، فمن خلال تأكيد القيادة الخادمة على تطوير وتنمية المرؤوسين (التابعين) وزيادة مستوى رفاهيتهم، بما يتضمنه من تأكيد على تبني العاملين مشاركة زملائهم بالمعرفة والمعلومات، وينخرط العاملين بالتبعية في المشاركة بالمعرفة فيما بينهم كنتيجة لسلوكيات القيادة الخادمة التي يمارسها رؤسائهم (Reslan et al., 2021).

ومن خلال حث ودفع المدير المباشر الذي يمارس سلوكيات القيادة الخادمة ويتوجه بها للعاملين التابعين له، يتبادل العاملين خبراتهم ومعرفتهم مع الآخرين (Liden et al., 2014)، وفي ظل القيادة الخادمة نجد أن العاملين لديهم دوافع قوية لتطبيق الخبرات التي تعلموها من هؤلاء القادة ويقومون بالعمل التعاوني طوعاً مع الزملاء وكذلك مع المدراء، لذلك فإن هؤلاء العاملين يميلون إلى نكران الذات وعدم الأنانية ويشركون بمعرفتهم الظاهرة والضمنية مع الآخرين (Liden et al., 2014; Zhu and Zhang, 2020).

هذا، وتهتم القيادة الخادمة بصدق بالتركيز على خدمة التابعين، وإدراك القيمة الداخلية لكل تابع (Greenleaf, 1977). والتابع الموجه بالإيجاب يساعد في بناء احساس بالأمان السيكولوجي والثقة والعدالة بين الزملاء من العاملين (Hu and Liden, 2011)، بالإضافة إلى أن توجههم نحو الانجاز بشكل أفضل وأحسن، يجعلهم يقومون بالمشاركة بالمعرفة وخبرة العمل مع زملائهم.

بالإضافة إلى ذلك أوضحت الدراسات أن القادة الخادمين يظهرون التعاطف والرعاية والاهتمام بالعاملين ويهتمون بمصالحهم وحاجاتهم، الأمر الذي يشجع العاملين للانخراط في المشاركة بالمعرفة والمعلومات لتطوير الزملاء الآخرين في العمل. هذا إضافة إلى أن العاملين يحاكون قاداتهم وينخرطون مثلهم في سلوك خادم يتمثل في المشاركة بالمعرفة والمعلومات من أجل تطوير الآخرين (Tuan, 2016; Tripathi et al., 2021).

وبذلك، توجد علاقة ايجابية بين القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة.

أما عن تأثير المشاركة بالمعرفة على أداء العاملين فقد وجدت الدراسات (Ritala et al., 2010; Kwahk and Park, 2016) أن المشاركة بالمعرفة لها تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي للعامل. كما وجد (Wu et al., 2012) أن المشاركة بالمعرفة تؤثر ايجابياً على أداء المهمة وأداء الجماعة. ووجد (Liao et al., 2004) أن المشاركة بالمعرفة تحسن وتدعم قدرة العاملين والمنظمات على انجاز الأهداف وتحسين الأداء (Abdul Rahim and Badhin, 2019)، كما توصل (Tripathi et al., 2021) إلى أن القيادة الخادمة تؤثر ايجابياً على أداء العامل لدور العمل. فمن خلال المشاركة بالمعرفة يتعلم العامل طرق جديدة لعمل الأشياء و حل الاستفسارات أسرع، وتحسين كفاءة التشغيل، وقد أشار (Hentonen et al., 2016) إلى أنه من خلال المشاركة بالمعرفة والخبرة، وتبادلها يمكن تعديل الممارسات القائمة بممارسات جديدة يتم تبنيها لتحسين أداء الفرد وأداء المنظمة بالتبعية.

هذا، وتشير الدراسات السابقة إلى أن المشاركة بالمعرفة تحسن أداء الفرد ، والأداء الكلي للمنظمة (Chen , 2022; Qui & Doley, 2022) حيث تؤثر المشاركة بالمعرفة على قدرة الفرد على التعلم الأمر الذي يؤثر على كيفية انخراطهم في نظم البيئة الثقافية والاجتماعية (Tuan, 2017) بما يسمح لهم بالتعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، حيث يتعلمون طرق جديدة لعمل الأشياء، وتقليل الوقت المطلوب للتنفيذ، والاستجابة أسرع لحاجات ومطالب العملاء.

وبذلك يوجد تأثير ايجابي للمشاركة بالمعرفة على أداء العاملين لدورهم في العمل.

أما عن الدور الوسيط للمشاركة بالمعرفة ، فقد توصلت الدراسات إلى أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط بين القيادة الخادمة والمتغيرات أو النتائج الايجابية في العمل، حيث توصلت دراسة (Zhu and Zhang, 2020) إلى أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل الابتكاري . وتوصل (Tripathi D. et al., 2021) إلى أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لأدوار عملهم. كما توصلت دراسة (Zada et al., 2023) إلى أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط بين القيادة الخادمة وبين كل من ابداع العامل وأدائه لدور العمل.

إن القادة الذين يشجعون المشاركة بالمعرفة ومنهم القادة الخادمين يتبنون دور بناء المعرفة والحصول على أفكار جديدة ويعملون على تطوير طرق العمل التقليدية لتحسين الأداء . ويعمل هؤلاء القادة على تسهيل التعاون وتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين وزيادة التعاون بما يفيد في تطوير طرق وأساليب العمل والمبادأة، وإيجاد طرق مبتكرة جديدة لتنفيذ الأنشطة والمهام (Zada et al., 2023).

هذا، ويمكن التأكيد على أن القيادة الخادمة من الممكن أن توجه التابعين لتحقيق أدائهم لادوارهم في العمل من خلال المشاركة بالمعرفة، فعند اشباع الحاجات السيكولوجية للعاملين تترادج جودة علاقاتهم مع القادة، ويستتبع ذلك اعداد وتجهيز العاملين لانجاز عملهم والقيام بدورهم في العمل بابداع (Zhu and Zhang, 2020).

من هذا المنطلق يمكن القول أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل.

٥/٢ أثر المشاركة بالمعرفة علي التمكين السيكولوجي لدي العاملين:

من الممكن أن تساعد المشاركة بالمعرفة بين العاملين في بناء التمكين السيكولوجي لديهم بأبعاده الأربعة، حيث أن المعلومات الخاصة بالأهداف التنظيمية والمهارات المرتبطة بالعمل تؤدي إلى تمكين العاملين (spreitzer, 1995) , ذلك لأنها تعطيهم إمكانية التحكم في بيئة عملهم وتساعدهم في القضاء على العراقيل وحل المشكلات (Tripathi D. et al., 2021)، وهذه المعلومات يتم تبادلها ونقلها بين العاملين من خلال المشاركة بالمعرفة.

وتؤدي المشاركة بالمعرفة إلى معرفة وفهم العاملين لعملهم وبالتالي يشعرون بقيمة ومعنى هذا العمل الذي يؤدونه، كما أنها تنطوي على نقل الخبرات والمهارات الخاصة بالعمل بين العاملين وبالتالي تؤدي إلى بناء اعتقادهم بكفاءتهم وقدرتهم، وفعالية اختيارهم بين البدائل وطرق العمل , وبالتالي زيادة

توجههم نحو أداء دورهم في العمل بفعالية . هذا، وتعمل المشاركة بالمعرفة على تمكك العاملين التأثير في بيئة عملهم فهي تساعدهم على فهم كيفية عمل المنظمة وفهم العاملين لأدوارهم في العمل.

ويمكن أن يتم ذلك من خلال العناصر التالية:

- السماح للعاملين بمشاركة معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم بين بعضهم البعض.
 - التأكيد على أنه عندما يكون لدى أحد العاملين معرفة خاصة عن كيفية أداء العمل في مهمة الفريق أو الوحدة التنظيمية يخبر بها الآخرين.
 - السماح للعاملين المشاركة بالمعلومات والمعرفة المفيدة في اتخاذ القرارات الهامة مع الأعضاء الآخرين.
 - تبادل المعرفة والمعلومات، والمشاركة بالمهارات بين العاملين.
 - جعل العاملين الآخرين أو الزملاء في العمل معاصرين لكل ما هو جديد في مجال عملهم.
- ومن الدراسات التي توصلت إلى وجود تأثير للمشاركة بالمعرفة على التمكين السيكلوجي لدى العاملين دراسة (Tripathi D. et al., 2021).
- بذلك توجد علاقة تأثير ايجابي للمشاركة بالمعرفة بين العاملين علي التمكين السيكلوجي لدى هؤلاء العاملين.

ثالثاً - مشكلة البحث:

تدور مشكلة البحث حول مدى وجود علاقة بين القيادة الخادمة، وبين أداء العامل لدور العمل، في وجود التمكين السيكلوجي لدى العامل والمشاركة بالمعرفة لديه كمتغيرات وسيطة. وتشير الدراسات السابقة إلى قلة الدراسات العربية والمصرية التي تناولت بحث ودراسة هذه العلاقات، وبذلك وجود فجوة بحثية يجب تغطيتها بالشكل المطلوب.

ونظراً لأن قطاع الخدمات، ومنها الخدمات التي تقدمها المديرية في المحافظات المختلفة، ومنها مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة التي تقدم خدماتها للمواطنين في هذه المحافظة، ونتيجة لأهمية أداء العاملين بهذه المديرية لدورهم في العمل بفعالية لضمان أداء الخدمات المقدمة للمواطنين بالجودة المناسبة في الوقت المطلوب، فمن المهم دراسة المتغيرات المؤثرة عليه لتنميتها وتحسين مستواها.

وبذلك، وفي هذا الإطار، يسعى الباحث لدراسة المتغيرات محل البحث، والتعرف على العلاقات بينها في مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة في مصر. وقد قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض العاملين في هذه المديرية خلال شهر أغسطس ٢٠٢٣م، دعمت وأكدت هذه المشكلة، حيث أكدت على الحاجة لدراسة هذه المتغيرات موضع البحث والحاجة لزيادة مستواها في بيئة العمل في هذه المديرية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث وتلخيصها في محاولة إيجاد إجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل يوجد تأثير ايجابي للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة؟
- ٢- هل يوجد تأثير ايجابي للقيادة الخادمة على مستوى التمكين النفسي لدى العاملين، ومستوى المشاركة بالمعرفة لديهم بالمديريات محل الدراسة؟
- ٣- هل يعتبر التمكين النفسي لدى العاملين متغير وسيط يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة؟
- ٤- هل تعتبر المشاركة بالمعرفة بين العاملين متغير وسيط بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة؟
- ٥- هل يوجد تأثير ايجابي للمشاركة بالمعرفة على التمكين النفسي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة؟

رابعاً- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى وجود المتغيرات محل الدراسة المتمثلة في القيادة الخادمة والتمكين النفسي لدى العاملين والمشاركة بالمعرفة بينهم وأدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.
- ٢- الكشف عن مدى وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.
- ٣- بيان مدى وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة.
- ٤- بيان مدى وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على التمكين النفسي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة.
- ٥- التعرف على مدى وجود تأثير ايجابي وجوهري للتمكين النفسي لدى العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.
- ٦- التعرف على مدى وجود تأثير للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.
- ٧- بيان مدى وجود تأثير ايجابي وجوهري للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على التمكين النفسي لديهم بالمديريات محل الدراسة.
- ٨- الكشف عن مدى وجود تأثير للمشاركة بالمعرفة بين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.

٩- التعرف على مدى وجود تأثير للتمكين السيكولوجي لدى العاملين كمتغير وسيط في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.

خامساً- فروض البحث:

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف البحث، تم صياغة فروض البحث كما يلي:

١- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

٢- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة".

٣- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على التمكين السيكولوجي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة".

٤- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتمكين السيكولوجي لدى العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

٥- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

٦- "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على التمكين السيكولوجي لديهم بالمديريات محل الدراسة".

٧- "المشاركة بالمعرفة بين العاملين كمتغير وسيط تتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

٨- "التمكين السيكولوجي لدى العاملين كمتغير وسيط يتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

سادساً- أهمية البحث:

١- أهمية دراسة المتغيرات محل الدراسة مجتمعة، والمتمثلة في: القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة والتمكين السيكولوجي لدي العاملين وأداء دور العمل لتحسين أداء العاملين لدور العمل.

٢- قلة الدراسات العربية عموماً، والمصرية خصوصاً، التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة والعلاقة بينها، والدراسة الحالية محاولة لسد الفجوة في هذا المجال.

٣- أهمية القطاع محل الدراسة، حيث أن مديريات الخدمات التابعة لمحافظة الجيزة تقدم خدماتها للجمهور من المواطنين الموجودين في المحافظة، ذلك في مجال تخصص الخدمات التي تقدمها هذه المديريات. ومن المهم تحسين الخدمات المقدمة لتحقيق حاجات المواطنين بدرجة معقولة ومناسبة، وبالتالي رضاهم عن أداء هذه المديريات، وبالتالي رضا الأجهزة التنفيذية عما يقدم من خدمات للمواطنين.

سابعاً- أسلوب البحث:

١/٧ متغيرات البحث، وكيفية قياسها:

(١) القيادة الخادمة: وتم قياسه بالمقياس الأول في قائمة الاستقصاء، ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية:

أ- التصرف الأخلاقي: وتم قياسه بالعبارات (١، ٢، ٣، ٤).

ب- الشفاء الوجداني (المعالجة العاطفية): وتم قياسه بالعبارات (٥، ٦، ٧، ٨).

ج- تحقيق قيمة المجتمع: وتم قياسه بالعبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢).

د- المهارات الفكرية (التصور): وتم قياسه بالعبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦).

هـ- التمكين: وتم قياسه بالعبارات (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠).

و- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: وتم قياسه بالعبارات (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤).

ز- وضع المرؤوسين أولاً: وتم قياسه بالعبارات (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨).

(٢) المشاركة بالمعرفة: وتم قياسه بالمقياس الثاني في قائمة الاستقصاء، ويتكون من ٦ عبارات.

(٣) التمكين السيكلوجي: وتم قياسه بالمقياس الثالث في قائمة الاستقصاء، ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية:

أ- المعنى "معنى العمل": وتم قياسه بالعبارات (١، ٢، ٣).

ب- القدرة "الكفاءة": وتم قياسه بالعبارات (٤، ٥، ٦).

ج- تقرير المصير: وتم قياسه بالعبارات (٧، ٨، ٩).

د- التأثير: وتم قياسه بالعبارات (١٠، ١١، ١٢).

(٤) أداء دور العمل: وتم قياسه بالمقياس الرابع في قائمة الاستقصاء، ويتضمن المتغيرات الفرعية التالية:

أ- البراعة في المهمة: وتم قياسه بالعبارات (١، ٢، ٣).

ب- التكيف مع المهمة: وتم قياسه بالعبارات (٤، ٥، ٦).

ج- المبادرة في المهمة: وتم قياسه بالعبارات (٧، ٨، ٩).

هذا، ويمثل المقياس الثاني والثالث (المشاركة بالمعرفة، والتمكين السيكلوجي) متغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل.

٢/٧ مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الجيزة في مصر. وبلغ عدد العاملين (٧٠٩٢٣) مفردة، وفقاً للبيان الذي حصل عليه الباحث من القطاع الإداري بهذه المديريات في شهر أغسطس ٢٠٢٣م. ونظراً لوجود إطار كامل و غير متقدم، وبمعلومية المجتمع، ولأن المجتمع متجانس (بازرعة، ١٩٩٥) حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين بالمديريات محل الدراسة، يمكن استخدام معادلة لتحديد حجم العينة والتي تراعي تمثيل العينة لمجتمع البحث، ودرجة الدقة المطلوبة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ونسبة توافر خاصية المجتمع ٠.٥٠.

معادلة تحديد حجم العينة:

$$N = \frac{2h}{2d} = 1 + \frac{1}{n} \left(\frac{2h}{2d} - 1 \right)$$

حيث: ن : حجم المجتمع وهو = ٧٠٩٢٣ مفردة.

هـ : معامل الثقة عند ٩٥%.

ق : نسبة توافر الخاصية في المجتمع.

ك : (= ١ - ق).

د : خطأ المعاينة المسموح به $\pm ٥\%$.

وبذلك فإن حجم العينة المسحوبة = ٣٨١ مفردة. وقد زادها الباحث إلى ٤٠٠ مفردة لزيادة نسبة الردود (عدد المستجيبين عن الاستقصاء)، ذلك لتوفير دقة أعلى في النتائج، مما يعطي إمكانية التعميم. ويوضح الجدول التالي رقم (١) توزيع مفردات العينة على المديريات محل الدراسة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب.

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على المديريات محل الدراسة

م	اسم المديرية	حجم المجتمع "عدد العاملين"	حجم العينة	عدد المستجيبين
١	مديرية التضامن	١٣٢٣	٨	٨
٢	مديرية الزراعة	٦٨١	٤	٤
٣	مديرية التموين	٧٨٥	٥	٥
٤	مديرية الإسكان	٢٢٠	٣	٣
٥	مديرية القوى العاملة	٢٥٨	٣	٣
٦	مديرية الصحة	١٩٦٥٠	١٠٥	١٠٥
٧	مديرية الشباب والرياضة	١٠١٤	٦	٦
٨	مديرية الطرق والنقل	٢١٣	٣	٣
٩	مديرية التربية والتعليم	٤٥٧٨٦	٢٥٥	٢٥٥
١٠	مديرية الطب البيطري	٨٢٥	٥	٥
١١	مديرية التنظيم والإدارة	١٦٨	٣	٣
	الإجمالي	٧٠٩٢٣	٤٠٠	٤٠٠

المصدر: القطاع الإداري بالمديريات محل الدراسة.

وقد تم اختيار مفردات العينة عشوائياً من كل مديرية من المديريات، وقد قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة، ووزع عدد من القوائم يضمن الحصول على الردود الكافية لحجم العينة. وبلغت نسبة الردود (١٠٠%)، نتيجة المتابعة والإلحاح على المستقصى منهم.

هذا، وقد بلغت نسبة المستجيبين من الذكور (٦٨%)، ومن الإناث (٣٢%)، ومن حيث المؤهل كان منهم (١٩%) أقل من الجامعي، و (٥٣%) حاصل على درجة تعليم جامعية، و (٢٨%) حاصل على مؤهل أعلى من الجامعي غالبيتهم حاصل على دبلوم عالي في تخصصه، ومن حيث العمر وجد أن (٢٠%) من عدد المستجيبين أقل من ٣٠ سنة، بينما كان عدد المستجيبين الذين تراوحت أعمارهم بين (٣٠-٤٥) سنة (٥٥%)، و (٢٥%) أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر. ومن حيث مدة العمل أو سنوات الخبرة في العمل (٢٣%) من المستجيبين أقل من ١٠ سنوات خبرة في العمل، و (٥١%) من ١٠ إلى ٢٠ سنة خبرة في العمل، و (٢٦%) أكثر من ٢٠ سنة في العمل بهذه المديريات.

٣/٧ أداة القياس:

اعتمد الباحث على أسلوب "الاستقصاء" كوسيلة لجمع البيانات من المستقضي منهم، حيث قام الباحث بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وتوصل من خلالها إلى مجموعة من المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، والتي تم من خلالها قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة. وقد تضمنت قائمة الاستقصاء أربعة مقاييس كالتالي:

المقياس الأول: وتم الاعتماد عليه في قياس سلوكيات القيادة الخادمة التي يمارسها المديرين بالمديريات محل الدراسة، وهذا المقياس قدمه (Liden et al., 2008)، ويتضمن سبعة أبعاد هي: التصرف الأخلاقي، والشفاء الوجداني (المعالجة العاطفية)، وتحقيق قيمة للمجتمع، والمهارات الفكرية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، ووضع المرؤوسين أولاً. ويتكون كل بعد منها من ٤ عناصر، وبذلك يتكون المقياس من ٢٨ عنصر. وتم توجيه هذا المقياس للمستقضي منهم للتعرف على مدى ممارسة مدراءهم لسلوكيات القيادة الخادمة. هذا، وقد تم استخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA) للتحقق من صحة وملاءمة المقياس والتأكد من المعالجة الجيدة بين مفهوم المقياس والبيانات، وقد جاءت جميع قيم العبارات (Factor Loading) في المقياس في الحد المقبول < 0.5 وتراوحت قيم العبارات بين ٥٧ و ٨٨. وقد حققت قيم مؤشرات جودة التطابق شروط القبول للنموذج حيث جاءت قيمة $(CMIN/df) = 3.42$ ، وهي قيمة كاي ٢ المعيارية، ومؤشر المطابقة المقارن $(GFI) = 0.908$ ومؤشر توكر لويس $(TLI) = 0.897$ ومؤشر المطابقة المعيارية $(NFI) = 0.920$ ، ومؤشر المطابقة المتزايد $(IFI) = 0.925$ ، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي $(RMSEA) = 0.07$ ، ومستوى الدلالة $(P value) = 0.000$ وعليه تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات تطابق مقبول.

المقياس الثاني: وتم الاعتماد عليه في قياس المشاركة بالمعرفة لدى العاملين، ويتكون المقياس من ٦ عناصر، ٤ منها تمثل المقياس الذي قدمه (Farag and Sproulls, 2000)، وعنصرين من مقياس المشاركة بالمعلومات الذي قدمه (Bunder sou and Sutcli H., 2002). وتم توجيه المقياس للعاملين المستقضي منهم للتعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة التي يمارسونها. هذا، وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لهذا المقياس، وقد تم التأكد من أن جميع قيم العبارات (Factor Loading) ضمن الحد المقبول وهي < 0.5 ، حيث تراوحت فيما بين ٧١ و ٨٨. وكانت جودة مؤشرات المطابقة لهذا النموذج كالتالي: بلغت فيه كاي ٢ المعيارية $(CMIN/df) = 3.18$ ، ومؤشر المطابقة المقارن $(GFI) = 0.977$ ، ومؤشر توكر لويس $(TLI) = 0.979$ ، ومؤشر المطابقة المعيارية $(NFI) = 0.982$ ، ومؤشر المطابقة المتزايد $(IFI) = 0.988$ ، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي $(RMSEA) = 0.074$ ، ومستوى الدلالة $(P Value) = 0.000$ ، ويدل ذلك على أن قيم مؤشرات جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج، وبذلك تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة جيدة.

المقياس الثالث: وتم الاعتماد عليه في قياس مستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين، وهذا المقياس قدمه (Spreitzer, 1995) وهو يتكون من ١٢ عبارة، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد هي: المعنى، والقدرة، وتقدير المصير، والتأثير. ويتكون كل بعد منها من ٣ عبارات، وقد تم توجيه المقياس للعاملين المستقصى منهم للتعرف على مستوى التمكين السيكلوجي لديهم. هذا، وقد تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لهذا المقياس، وقد تم التأكد من أن جميع قيم العبارات (Factor Loading) ضمن الحد المقبول وهي < 0.5 ، فقد تراوحت بين ٠.٥٤ و ٠.٨٦، وكانت جودة مؤشرات المطابقة لهذا النموذج كالتالي: بلغت قيمة كاي ٢ المعيارية (CMIN/df) = ٣.٨٢، ومؤشر المطابقة المقارن (GFI) = ٠.٩٢١، ومؤشر توكر لويس (TLI) = ٠.٩٠٤، ومؤشر المطابقة المعيارية (NFI) = ٠.٩٠٤، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = ٠.٩٢٨، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) = ٠.٠٠٨، ومستوى الدلالة (P. Value) = ٠.٠٠٠، ويدل ذلك على أن قيم جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج، وهو يتطابق مع البيانات تطابق مقبول.

المقياس الرابع: وتم الاعتماد عليه في قياس أداء العاملين لدور العمل، وهذا المقياس قدمه (Griffin et al., 2007) وهو يتكون من ٩ عبارات، حيث يتكون من ٣ أبعاد هي: البراعة في المهمة، والتكيف مع المهمة، والمبادرة في المهمة كل بعد منها يتكون من ٣ عبارات. وتم استخدام هذا المقياس للتعرف على مستوى أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة. هذا، وقد تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لهذا المقياس وقد تم التأكد من أن جميع قيم العبارات (Factor Loading) ضمن الحد المقبول < 0.5 ، فقد تراوحت بين ٠.٦٩ و ٠.٨٧، وكانت جودة مؤشرات المطابقة لهذا النموذج كالتالي: بلغت فيه كاي ٢ المعيارية (CMIN/df) = ٣.٤٠، ومؤشر المطابقة المقارن (GFI) = ٠.٩٥٨، ومؤشر توكر لويس (TLI) = ٠.٩٥٩، ومؤشر المطابقة المعيارية (NFI) = ٠.٩٦٢، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = ٠.٩٧٣، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSFA) = ٠.٠٧٨، ومستوى الدلالة (P. Value) = ٠.٠٠٠، ويدل ذلك على أن قيم جودة المطابقة قد حققت شروط القبول للنموذج، وهو يتطابق مع البيانات تطابق مقبول.

ولقد تم تصميم جميع المقاييس المستخدمة في الاستقصاء، وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الدرجات.

هذا، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق على المقاييس التي تضمنها الاستقصاء، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach (α))، ومعامل الصدق. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (جدول رقم ٢):

جدول رقم (٢)

اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

م	المقياس	عدد العبارات	معامل "α"	معامل الصدق
١	القيادة الخادمة (المقياس الكلي). أبعاد القيادة الخادمة:	٢٨	٠.٩٠	٠.٩٥
	١/١ التصرف الأخلاقي	٤	٠.٩١	٠.٩٥
	٢/١ الشفاء الوجداني (المعالجة العاطفية)	٤	٠.٨٠	٠.٨٩
	٣/١ تحقيق قيمة للمجتمع	٤	٠.٨٣	٠.٩١
	٤/١ المهارات الفكرية (التصور)	٤	٠.٨١	٠.٩٠
	٥/١ التمكين	٤	٠.٨٣	٠.٩١
	٦/١ مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	٤	٠.٨٤	٠.٩٢
	٧/١ وضع المرؤوسين أولاً	٤	٠.٨٩	٠.٩٤
٢	المشاركة بالمعرفة	٦	٠.٩١	٠.٩٥
٣	التمكين السيكولوجي (المقياس الكلي). أبعاد التمكين السيكولوجي:	١٢	٠.٨٦	٠.٩٣
	١/٣ المعنى	٣	٠.٧٣	٠.٨٥
	٢/٣ القدرة (الكفاءة)	٣	٠.٨١	٠.٩٠
	٣/٣ تقرير المصير	٣	٠.٧٩	٠.٨٩
	٤/٣ التأثير	٣	٠.٨٤	٠.٩٢
٤	أداء دور العمل (المقياس الكلي). أبعاد أداء دور العمل:	٩	٠.٩١	٠.٩٥
	١/٤ البراعة في المهمة	٣	٠.٨٨	٠.٩٤
	٢/٤ التكيف مع المهمة	٣	٠.٨٢	٠.٩٠
	٣/٤ المبادرة في المهمة	٣	٠.٨٣	٠.٩١

المصدر: التحليل الاحصائي للبيانات.

مما سبق ، وفي ضوء اختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وبناءً على تقييم صلاحية نموذج القياس (الصدق البنائي)، والذي يتكون من الصدق التقاربي والصدق التمايزي (Hair et al., 2010)، اتضح أن الصدق التقاربي الذي يقيس درجة التوافق بين العبارات التي تقيس المتغير، ويتم تقييمه من خلال فحص تشبعات كل عبارة تحققه، حيث بلغت القيمة المقدره لكل عبارة ٠.٥٠ فأعلى. كما وجد أن الموثوقية المركبة تحققت مما يؤكد ترابط الفقرات، وبذلك تتصف أداة الدراسة بالصدق التقاربي، وبدل ذلك على إمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.

ويقيس الصدق التمايزي مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها، وعدم تشابهها بمعنى أن كل متغير يمثل نفسه. وقد بلغت قيمة (Ave) أعلى من (٠.٦) لكل متغير (Hair et al., 2010). هذا، بالإضافة إلى أن معامل (α) ألفا كرونباخ "الثبات" ومعامل الصدق لكل متغير على حده تضمنته أداة الدراسة (الاستقصاء)، كما سبق الإشارة إليه في الجدول السابق كان عالياً لجميع المتغيرات ويقتررب من الواحد الصحيح، حيث تراوحت قيمة معامل (α) كرونباخ (الثبات) بين ٠.٧٣ و ٠.٩١ مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عالي بين عبارات الاستقصاء. وتراوح معامل الصدق للمتغيرات بين ٨٥ و ٩٥ مما يشير إلى أن معامل الصدق عالي لجميع المتغيرات.

ويتضح ذلك من الجدول السابق جدول رقم (٢) حيث أن درجة الثبات والاتساق الداخلي عالية لجميع المقاييس وكذلك أبعادها، حيث أنه كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ (α) من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات، كما يتضح أن معامل صدق المقاييس مرتفع ويقتررب من الواحد الصحيح.

٤/٧ أنواع البيانات ومصادر الحصول عليهما:

١/٤/٧ البيانات الثانوية: وهي البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في: القيادة الخادمة، والمشاركة بالمعرفة، والتمكين السيكولوجي، وأداء العاملين لدور العمل. وقد تم توفيرها من خلال اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، هذا فضلا عن الإحصاءات المتعلقة بالعمالة والتي تم الحصول عليها من القطاع الإداري في المديرية محل الدراسة.

٢/٤/٧ البيانات الأولية: هي البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام قائمة الاستقصاء المُعدة لهذا الغرض، وتوضح هذه البيانات مستوى وجود المتغيرات موضع البحث والمتمثلة في: القيادة الخادمة، والمشاركة بالمعرفة، والتمكين السيكولوجي، وأداء العاملين لدور العمل بالمديرية محل الدراسة. ومن خلال هذه البيانات تم التحقق من صحة فروض البحث .

٥/٧ تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 22 ، و Amos 24 لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد تم استخدام الأساليب التالية:

١- معاملات الثبات والصدق، واستخدمت لتقييم درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية.

٢- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics المتمثلة في: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي يوضح درجة تشتت الإجابات، وكلما قل معامل الاختلاف كانت الإجابات أكثر تجانساً وأقل تشتتاً. وهذه الأساليب تعطي نتائج مبدئية وتوضح إدراك مفردات العينة لمستوي وجود المتغيرات محل الدراسة.

٣- التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، للتأكد من صدق البناء لمقاييس الدراسة.

٤- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling لاختبارات الفروض.

ثامناً نتائج البحث ومناقشتها:

١/٨ توصيف المتغيرات محل الدراسة:

للتعرف على مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة بالمديريات محل الدراسة كما يدركها العاملين معهم "مرؤوسيهـم"، ومستوى ممارسة هؤلاء العاملين لسلوكيات المشاركة بالمعرفة، وكذلك مستوى إدراك العاملين للتمكين السيـكولوجي لديهم، ومستوى أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، تم استخدام المقاييس الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مستوى وجود المتغيرات موضع البحث بالمديريات محل الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	القيادة الخادمة	٤.١٧	٠.٦٢٤	٠.١٥
٢	المشاركة بالمعرفة	٤.٣٨	٠.٥٩٨	٠.١٤
٣	التمكين السيـكولوجي	٤.١٠	٠.٦١١	٠.١٥
٤	أداء دور العمل	٣.٩٦	٠.٨٢٥	٠.٢٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق، جدول رقم (٣) ما يلي:

١- أن مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة كما يدركه مرؤوسيهـم مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.١٧)، ومعامل الاختلاف (٠.١٥). ويشير معامل الاختلاف إلى التقارب في إجابات المستقـصي منهم والاتفاق حول عناصر المقياس. ورغم ذلك أفادت النتائج بأن (١٤%) من هؤلاء العاملين المستقـصي منهم يدركون أن مدراءهم يمارسون سلوكيات القيادة الخادمة بدرجة أقل من المتوسطة، حيث كانت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس الأمر الذي يدل على حاجة المديريات محل الدراسة لتحسين مستوى ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة فقد جاءت جميع الأبعاد بمستويات مرتفعة إلى حد ما، فيما عدا البعد الخاص بـ "تحقيق قيمة للمجتمع" فقد جاء بمستوى فوق متوسط ويحتاج إلى تركيز أعلى لتحسين مستواه مع بقية الأبعاد.

٢- وجد أن مستوى المشاركة بالمعرفة لدى العاملين المستقـصي منهم مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.٣٨) ومعامل الاختلاف (٠.١٤)، ويشير معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقـصي منهم حول عناصر المقياس، بينما وجد أن (١٨%) من هؤلاء العاملين المستقـصي منهم يدركون مستوى المشاركة بالمعرفة لديهم بدرجة متوسطة فأقل، حيث وجد أن اجاباتهم أقل من منتصف المقياس.

٣- جاء مستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين كما يدركونه بمستوى مرتفع إلى حد ما حيث بلغ الوسط الحسابي (٤.١٠) ومعامل الاختلاف (٠.١٥)، ويشير معامل الاختلاف إلى التقارب والاتفاق بين إجابات المستقضي منهم حول عناصر المقياس. بينما وجد أن (١٧%) من العاملين المستقضي منهم يدركون مستوى التمكين السيكلوجي لديهم بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس، ويدلل ذلك على حاجة المديرية محل الدراسة إلى زيادة مستوى مدركات العاملين لمستوى التمكين السيكلوجي المحقق لديهم، ذلك من خلال زيادة مستوى العوامل الايجابية المحققة له ومنها القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة.

أما عن أبعاد التمكين السيكلوجي الأربعة (المعنى، والقدرة، وتقرير المصير، والتأثير) فقد تحققت بنفس الدرجة تقريباً في المديرية محل الدراسة.

٤- وجد أن أداء العاملين لدور العمل تحقق بمستوى فوق متوسط حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٦) ومعامل الاختلاف (٠.٢٠)، ويشير معامل الاختلاف إلى تقارب الإجابات والاتفاق بين العاملين المستقضي منهم حول عناصر المقياس. بينما أفاد (٢٠%) من هؤلاء العاملين المستقضي منهم بأن مستوى أدائهم لدور العمل تحقق بدرجة متوسطة فأقل حيث وجدت اجاباتهم أقل من منتصف المقياس. وكانت أقل ابعاد أداء دور العمل الثلاثة بعد البراعة في المهمة، ثم بعد المبادرة في المهمة. وبذلك يجب على إدارة المنظمات محل الدراسة أن تعمل على تنمية وتحسين مستوى ممارسة العاملين لها لأداء دور العمل الخاص بهم بمستوي مرتفع لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

هذا، وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين جميع المتغيرات موضع البحث عند (٠.٠١)، حيث أوضحت النتائج ما يلي:

- وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين القيادة الخادمة وبين كل من: المشاركة بالمعرفة بين العاملين، والتمكين السيكلوجي لدى العاملين، وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل، وكانت قيمة معامل الارتباط على التوالي : (٠.٥٦٧)، (٠.٦١٨)، (٠.٥٧٠) وجميعها ذات دلالة معنوية عند (٠.٠١). ويشير ذلك إلى وجود ارتباط ايجابي كبير وقوي بين هذه المتغيرات، كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة وبين جميع المتغيرات المذكورة، بمستوى معنوية (٠.٠١).

- وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين المشاركة بالمعرفة وبين كل من: التمكين السيكلوجي لدى العاملين، وأدائهم لدور العمل، وكانت قيمة معامل الارتباط على التوالي (٠.٥٢)، (٠.٤٣)، وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠١). ويشير ذلك إلى وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين هذه المتغيرات، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط جوهري بين المشاركة بالمعرفة لدى العاملين وبين الأبعاد الأربعة للتمكين السيكلوجي لدى العاملين، وكذلك الأبعاد الثلاثة لأداء دور العمل الخاص بهؤلاء العاملين بقيم ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١).

- وجود ارتباط إيجابي وجوهري بين التمكين السيكلوجي لدى العاملين وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديرية محل الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٠) وهي ذات دلالة معنوية عند (٠.٠١). وكذلك أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي وجوهري بين أبعاد التمكين السيكلوجي الأربعة، والأبعاد الثلاثة لأداء دور العمل بمستوى معنوية (٠.٠١).

٢/٨ اختبارات الفروض:

تم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية "الهيكلية" (SEM) Structural Equation Modeling لتقدير صدق النموذج النظري المفترض ومدى مطابقته للواقع الميداني مجال التطبيق، مع التأكد من صحة الفروض.

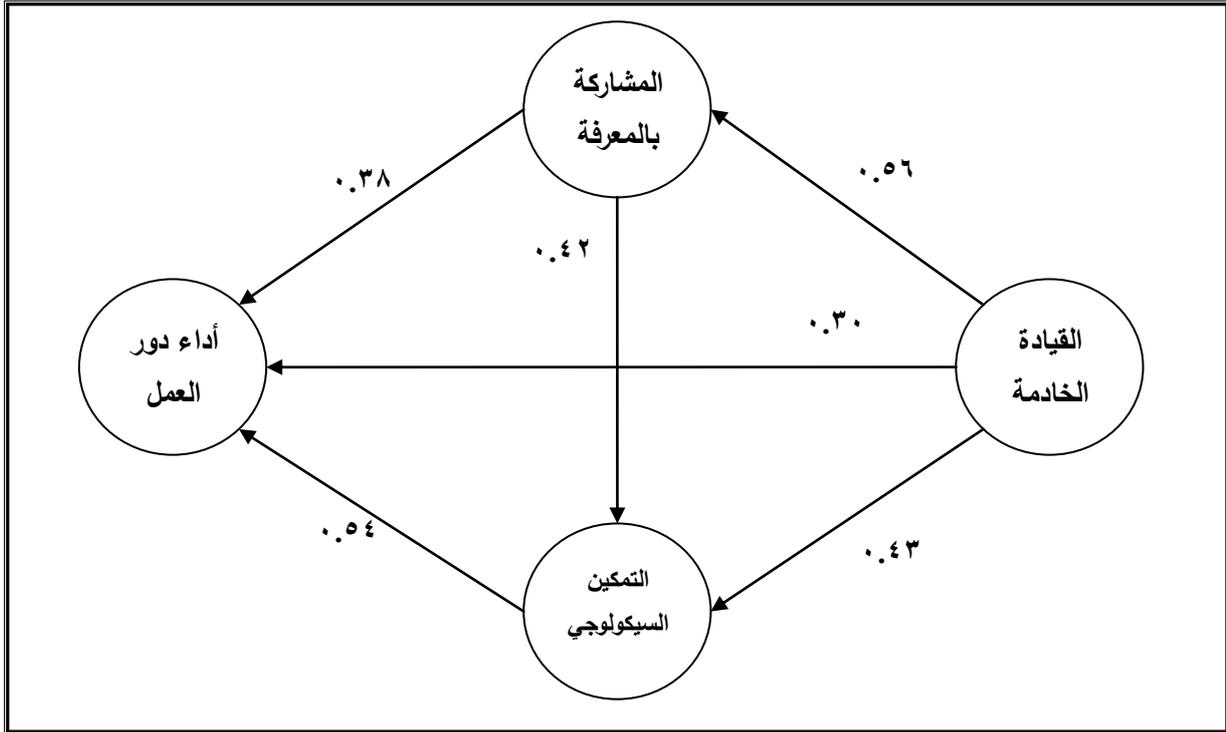
ويعرض الجدول التالي جدول رقم (٤)، القيم المقدرة لمعاملات الانحدار المعيارية (B) والمعنوية (P) ونتيجة اختبارات الفروض.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبارات الفروض

المنهج	معامل الانحدار المعيارى (B)	القيمة الاحتمالية المعنوية (P)	الفرض	نتيجة اختبار الفرض
١- التأثير المباشر:				
القيادة الخادمة ← أداء دور العمل	٠.٤٠	٠.٠٠١	الفرض الأول	قبول الفرض
القيادة الخادمة ← المشاركة بالمعرفة	٠.٥٦	٠.٠١	الفرض الثاني	قبول الفرض
القيادة الخادمة ← التمكين السيكلوجي	٠.٤٣	٠.٠٠١	الفرض الثالث	قبول الفرض
التمكين السيكلوجي ← أداء دور العمل	٠.٥٤	٠.٠٠١	الفرض الرابع	قبول الفرض
المشاركة بالمعرفة ← أداء دور العمل	٠.٣٨	٠.٠١	الفرض الخامس	قبول الفرض
المشاركة بالمعرفة ← التمكين السيكلوجي	٠.٤٢	٠.٠١	الفرض السادس	قبول الفرض
٢- التأثير غير المباشر:				
القيادة الخادمة ← المشاركة بالمعرفة ← أداء دور العمل	٠.٢٣	٠.٠١	الفرض السابع	قبول الفرض
القيادة الخادمة ← التمكين السيكلوجي ← أداء دور العمل	٠.٣٢	٠.٠١	الفرض الثامن	قبول الفرض

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



(نموذج الدراسة)

هذا، وقد حققت قيم جميع مؤشرات جودة المطابقة شروط قبول النموذج، حيث بلغت قيمة كاي ٢ المعيارية (CMIN/df) = ٣.٩٨ ، ومؤشر المطابقة المقارن (GFI) = ٠.٩٢ ، ومؤشر توكر لويس (TLI) = ٠.٩١ ، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) = ٠.٩١ ، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = ٠.٩٣ ، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) = ٠.٠٦ ، ومستوى الدلالة (P-Value) = ٠.٠١ وبذلك تدل هذه النتائج على أن النموذج يتطابق مع البيانات بصورة مقبولة، ويعتبر التوافق مقبول.

الفرض الأول:

بدايةً عند إدخال القيادة الخادمة كمتغير مستقل على أداء دور العمل كمتغير تابع أوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل ، حيث وجد أن قيمة (B = ٠.٤٠) وهي قيمة موجبة، وذات تأثير جوهري عند ٠.٠٠١ ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة الخادمة زاد مستوى أداء العاملين لدور العمل، وبذلك نقبل الفرض الأول الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومنها دراسة (Stollberger et al., 2019) ودراسة (Saleem S. et al., 2022) التي توصلت إلى وجود تأثير للقيادة الخادمة على أداء العامل، ودراسة (Tripathi D. et al., 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على أداء العامل لدور العمل، وتتفق مع هذه الدراسة دراسة (Zada et al., 2023) التي توصلت إلى أن القيادة الخادمة تؤثر إيجابياً على ابداع العامل وأدائه لدور العمل .

الفرض الثاني:

تشير النتائج إلى وجود تأثير ايجابي ومباشر بين القيادة الخادمة كنمط يمارسه المديرين وبين المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة، حيث وجد أن قيمة معامل الانحدار المعيارية ($B = 0.06$) وهي قيمة موجبة، وذات دلالة معنوية عند 0.01 . ويؤكد ذلك على صحة الفرض الثاني وقبوله والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة الخادمة التي يمارسها المدراء والمشرفين بالمديريات محل الدراسة، زاد مستوى المشاركة بالمعرفة بين العاملين التابعين لهم، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة (Tuan et al., 2016)، و (Tripathi D. et al., 2021).

الفرض الثالث:

أوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي ومباشر بين القيادة الخادمة والتمكين السيكلوجي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة، حيث وجد أن قيمة معامل الانحدار المعيارية ($B = 0.43$) وهي قيمة موجبة، وذات دلالة معنوية عند (0.001) . ويدل ذلك على صحة الفرض الثالث وقبوله والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على التمكين السيكلوجي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى القيادة الخادمة التي يمارسها المدراء والمشرفين بالمديريات محل الدراسة، زاد مستوى شعور العاملين بالتمكين السيكلوجي لديهم، وتتفق مع هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Khan et al., 2022)، ودراسة (Tripathi D. et al., 2021).

الفرض الرابع:

كشفت النتائج عن وجود تأثير ايجابي ومباشر بين التمكين السيكلوجي لدى العاملين وبين أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية بيتا ($B = 0.04$) وهي قيمة موجبة، وذات دلالة معنوية عند (0.001) . ويدل ذلك على صحة الفرض الرابع وقبوله والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للتمكين السيكلوجي لدى العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى شعور العاملين بالتمكين السيكلوجي لديهم، زاد مستوى أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، وتتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Tripathi D. et al., 2021)، بالإضافة إلى التأثير على أداء العامل عموماً الذي أظهرته العديد من الدراسات.

الفرض الخامس:

أوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي ومباشر بين المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة وبين أدائهم لدور العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية بيتا ($B = 0.38$) وهي قيمة موجبة، وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) . ويدل ذلك على صحة الفرض

الخامس وقبوله والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة زاد مستوى أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tripathi D. et al., 2021).

الفرض السادس:

أوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي ومباشر للمشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة، وبين التمكين السيكلوجي لدى هؤلاء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (B) = 0.42 وهي قيمة موجبة، وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01). ويدل ذلك على صحة الفرض السادس وقبوله والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمشاركة بالمعرفة بين العاملين على التمكين السيكلوجي لديهم بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى المشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة، زاد مستوى التمكين السيكلوجي لدى هؤلاء العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tripathi D. et al., 2021).

الفرض السابع:

بينت النتائج الدور الوسيط للمشاركة بالمعرفة بين العاملين في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة، وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري بيتا (B) بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل (0.30) وهي ذات دلالة معنوية عند (0.01)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري بين القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة (0.56) وهي ذات دلالة معنوية عند (0.01)، ووجد أن معامل الانحدار المعياري لتأثير المشاركة بالمعرفة على أداء دور العمل بلغ (0.38) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند (0.01)، وهي أعلى من قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير القيادة الخادمة على أداء دور العمل التي بلغت (0.30) فقط . وبذلك تعتبر المشاركة بالمعرفة بين العاملين متغير وسيط يتوسط جزئياً العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، حيث أن وجود المشاركة بالمعرفة كمتغير وسيط يزيد القيمة المعيارية من (0.30) إلى (0.38) ذلك في مستوى أداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة. ويؤكد ذلك على صحة الفرض السابع وقبوله والذي ينص على أن : "المشاركة بالمعرفة بين العاملين كمتغير وسيط تتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

وتؤكد هذه النتيجة النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة مثل: دراسة (Tripathi D. et al., 2021) و دراسة (Zada et al., 2023) التي توصلت إلى أن المشاركة بالمعرفة متغير وسيط في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء العامل لدور العمل .

الفرض الثامن:

كشفت النتائج عن الدور الوسيط للتمكين السيكلوجي لدى العاملين في العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة، وأدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل (٠.٣٠)، بينما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري بين القيادة الخادمة والتمكين السيكلوجي لدى العاملين (٠.٤٣)، ووجد أن معامل الانحدار المعياري لتأثير التمكين السيكلوجي لدى العاملين على أداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة (٠.٥٤)، وهي أعلى من قيمة التأثير الخاصة بالقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل، وبذلك يعتبر التمكين السيكلوجي لدى العاملين متغير وسيط يتوسط جزئياً العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل في المديريات محل الدراسة، حيث أن وجود التمكين السيكلوجي كمتغير وسيط يزيد القيمة المعيارية من (٠.٣٠) إلى (٠.٥٤) في مستوى أداء العاملين لدور العمل. ويؤكد ذلك على صحة الفرض الثامن وقبوله، والذي ينص على أن: "التمكين السيكلوجي لدى العاملين كمتغير وسيط يتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة".

وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود التمكين السيكلوجي لدى العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل، يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم لدور العمل بالمديريات محل الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Tripathi D. et al., 2021).

تاسعاً- خلاصة النتائج والتوصيات:

١/٩ خلاصة النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على تأثير القيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل في وجود المشاركة بالمعرفة والتمكين السيكلوجي لدى العاملين كمتغيرات وسيطة بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة في مصر. وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

١- أن مستوى ممارسة المديرين بالمديريات محل الدراسة لسلوكيات القيادة الخادمة كما يدركه رؤوسهم مرتفع إلى حد ما.

٢- وجد أن مستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين مرتفع الي حد ما، بينما وجد أن مستوى المشاركة بالمعرفة بينهم مرتفع ذلك بالمديريات محل الدراسة .

٣- أن العاملين بالمديريات محل الدراسة يقومون بأداء دور العمل بدرجة فوق متوسطة.

٤- وجد ارتباط ايجابي وجوهري بين جميع متغيرات الدراسة وبأبعادها المختلفة.

٥- وجود تأثير ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.

- ٦- وجود تأثير ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمشاركة بالمعرفة بين العاملين بالمديريات محل الدراسة.
- ٧- وجود تأثير ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة ومستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة.
- ٨- وجد أن المشاركة بالمعرفة بين العاملين متغير وسيط يتوسط جزئيا العلاقة الايجابية بين القيادة الخادمة وبين أداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.
- ٩- أن التمكين السيكلوجي لدى العاملين متغير وسيط يتوسط جزئيا العلاقة بين القيادة الخادمة وبين أداء هؤلاء العاملين لدور العمل بالمديريات محل الدراسة.

٢/٩ دلالات الدراسة:

أسفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن مجموعة من الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي، يمكن إيجازها فيما يلي:

١/٢/٩ دلالات على المستوى النظري:

- ١- أكدت نتائج الدراسة على دور الوساطة الذي يقوم به التمكين السيكلوجي لدى العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل ، وهذه العلاقة بمثابة دلالة تمثل اضافة للأدبيات القليلة المتاحة في هذا المجال.
- ٢- توصلت نتائج الدراسة إلى الدور الوسيط لسلوكيات المشاركة بالمعرفة بين العاملين في العلاقة بين القيادة الخادمة والتمكين السيكلوجي لدى هؤلاء العاملين، وهذه العلاقة بمثابة دلالة تمثل اضافة للأدبيات القليلة المتاحة في هذا المجال.

٢/٢/٩ دلالات على المستوى التطبيقي:

- ١- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير ايجابي وجوهري للقيادة الخادمة على أداء العاملين لدور العمل (براعة المهمة، والتكيف مع المهمة، والمبادرة في المهمة)، ويعطي ذلك دلالة هامة على أن ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة الخادمة بمستوى عالي يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين لدور العمل. وهذا يدعو إلى التأكيد على مديري المديريات والأجهزة التنفيذية للاهتمام ببذل الجهود التي تؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة المدراء لسلوكيات القيادة الخادمة.
- ٢- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير للتمكين السيكلوجي لدى العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة، وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل، مما يدل على أن زيادة مستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى أداء دور العمل لدى هؤلاء العاملين أعلى من زيادته في وجود القيادة الخادمة فقط (كمتغير مستقل). ويدعو ذلك إلى التأكيد على اهتمام مديري المديريات محل الدراسة ببذل الجهود التي تؤدي الي زيادة مستوى التمكين السيكلوجي لدى العاملين بها.

٣- كشفت النتائج عن وجود تأثير للمشاركة بالمعرفة بين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء هؤلاء العاملين لدور العمل ، مما يدل على أن زيادة مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المشاركة بالمعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء هؤلاء العاملين لدور العمل أكثر من تأثير القيادة الخادمة فقط عليه (كمتغير مستقل). ويدعوا ذلك إلى التأكيد على اهتمام مديري المديرية محل الدراسة ببذل الجهود التي ينتج عنها زيادة مستوى المشاركة بالمعرفة التي ستعود إلى زيادة مستوى أداء العاملين لدور العمل.

٣/٩ التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحث التوصيات التالية، والتي يمكن من خلالها تنمية وتحسين مستوى متغيرات الدراسة ، وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين لدور العمل:

١- يجب على إدارة المنظمات أن تهتم بالقيادة الخادمة كنمط فعال للقيادة الناجحة والتعريف بأبعادها، وتشجيع المديرين على ممارستها وتوجيههم بها، مع توعية المدراء والمشرفين على كل المستويات والعاملين وتعريفهم بها وبال فوائد والمنافع التي تحققها للفرد والمنظمة.

٢- التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية اللازمة، لتقديم التدريب اللازم للمديرين على القيادة الخادمة وخصائصها وتزويدهم بمهاراتها وجعلها مكون أساسي في المواد التدريبية المقدمة في المديرية محل الدراسة ، والمنظمات عموماً.

٣- أن تتوجه المنظمات بالمستقبل ولا تكتفي فقط بتطوير قادتها الحاليين وتوجيههم نحو ممارسة وتطبيق سلوكيات القيادة الخادمة ، والتركيز على المستويات الأقل لترقيتهم قادة خادمين في مراكزهم الوظيفية التي ستسند لهم، ويجب أن يتم ذلك على كل المستويات من بداية السلم الإشرافي لأعلى. ومن المهم أن ينعكس ذلك على تصميم برامج التدريب الإداري وتطوير المديرين، وعلى نظم الاختيار لشغل المناصب القيادية والإشرافية.

٤- يمكن تحسين مستوى ممارسة المديرين والمشرفين لسلوكيات القيادة الخادمة من خلال الاستطلاع والتعرف على تقييمهم الذاتي لمستوى جودة ممارستهم للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، وكذلك استطلاع مروضيهم والزملاء ومدراءهم ومشرفيهم عنهم، وتقديم تغذية مرتدة اليهم بذلك مع الأخذ بنتائجه عند تصميم البرامج التدريبية.

٥- التأكيد على أهمية التمكين السيكلوجي لدى العاملين وتنميته لديهم، وكذلك أهمية المشاركة بالمعرفة كآليات وسيطة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين لدور العمل ، مع العمل على تطوير كل منهما والعمل على زيادة مستواهم، والتأثير على العاملين من خلال تطبيق القيادة الخادمة لزيادة مستوى أداء دورهم في العمل. وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق ذلك .

٦- يجب على المديرية محل الدراسة والمنظمات عموماً تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بها في تقديم الدعم التنظيمي المناسب للعاملين لزيادة مستوى شعورهم بالتمكين السيكلوجي من خلال: برامج ونظم الحوافز، ونظم الاختيار، والتدريب والتطوير، وفرص الترقى، وتخطيط الموارد البشرية،

ونظم التعويضات، وتخطيط المسار الوظيفي، هذا مع توضيح دور المديرين وهم قادة خادمين في التوجه بتطبيق هذه الأدوات لرفع مستوى التمكين السيكولوجي لدى تابعيهم.

٧- القيام بتشجيع المشاركة بالمعرفة بين العاملين، ويجاد مناخ وبيئة عمل داعمة لهذه المشاركة، مع التأكيد على وجود مناخ ونظام داعم للاتصال بين العاملين لتحقيق ذلك.

٨- التأكيد على المديرين لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة والتي تقدم الدعم الضروري، وتغرس الثقة لدى العاملين مع التركيز على التطوير الذاتي للعاملين ومهاراتهم للقيام بأدائهم لدور العمل بفعالية وبأعلى مستوى ممكن من الكفاءة.

توجهات ببحوث مستقبلية:

- أثر الذكاء الوجداني والعوامل الشخصية على القيادة الخادمة.
- أثر القيادة الخادمة والمناخ الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- دور جودة العلاقة التبادلية بين القائد والتابع والشخصية المبادرة كمتغيرات وسيطة بين القيادة الخادمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- د. إبراهيم، إيناس أحمد على، ولويس، رفيق وجدي، (٢٠٢٣)، علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي. دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد ٢، جزء ٢، ص ص: ٩٣-١٢٦.
- ٢- د. الزهيري، أميرة أحمد، (٢٠٢١)، أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين. دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، عدد ٤، ص ص: ٥٣-٨٦.
- ٣- د. الصالح، أمل عبدالوهاب، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، المجلد ٣٠، العدد ٤ الجزء الأول، ص ص: ٦٥-٨٩.
- ٤- د. العبادلة، عبدالرحمن فالح، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، عدد ٢، ص ص: ١٤٩-١٦٨.
- ٥- د. القرني صالح بن على، والزهراي، أحمد بن هريش، (٢٠٢١)، نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد ١١٥، ص ص: ١١٩-١٦٠.

- ٦- د. بازعة، محمود صادق، (١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٧- د. خالد، دليز، (٢٠١٨)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٤، عدد ٣، ص ص: ٤٦٥-٤٩٤ .
- ٨- د. سلامة، رشا أبو سيف النصر ، (٢٠٢٠)، دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي . دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط ، المجلة العلمية - كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد ٦٨، ص ص: ١٨٣-٢٣٤ .
- ٩- د. محمد، أسماء عزمي عبدالحميد، (٢٠٢٠)، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ص: ١-٤٢.
- ١٠- د. مصطفى، أحمد محمد، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، المجلد ٥٧، العدد ٣، ص ص : ١٢٧-١٧٢ .
- ١١- د. معوض، فاطمة عبدالمنعم محمد، (٢٠١٧)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس الاعدادية، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، ديسمبر، جزء ٢، ص ص: ١٧٨-٢٢٧ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **ABdul Rohim and Budhiasa.I, (2019) organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance Journal of Management Development , vol . 38 , No . 7 , pp. 538 – 560.**
2. **Bunderson , J.S. , and Sutcliffe , K.M., (2002), comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams process and performance effects , Academy of Management Journal , vol . 45 , No. 5 , pp. 875 – 893 .**
3. **Caniels MC ., et al (2017), Ambidexterity of employees : the role of empowerment and knowledge sharing , Journal of Knowledge Management , vol. 21 , No.5 , pp.1098 – 1119.**
4. **Chanhoo, S., et al (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate, Social Behavior & Personality: An International Journal, vol.43,No.10 , pp.1749-1760.**
5. **Eva N. , et al, (2019) servant leadership :A systematic review and call for future research The leadership quarterly , vol.30, No.1 ,PP.111- 132.**
6. **Faraj , S. , and sproull , L. (2000), coordinating expertise in software development teams , management science , vol. 46, No .12, pp.1554-1568.**
7. **Franco M. and Antunes ,A. , (2020), undo standing servant leadership dimensions theoretical and empirical extensions in the Portuguese context, Nankai business Review International , vol. 11 , No.3 , pp. 345 – 369 .**
8. **Gardner, W. L., et al , (2020), The leadership trilogy: A review of the third decade of The Leadership Quarterly, The Leadership Quarterly,vol. 31,No.1 , Article 101379.**
9. **Griffin , M.A., et al , (2007) , A new model of work role performance , positive behavior in uncertain and interdependent contexts , Academy of management Journal , vol. 50, No. 2 , pp.327-347.**

10. Guerrero S. et al (2018), employees psychological empowerment and performance: How customer feedback substitutes for leadership , Journal of Services Marketing , vol . 32 , No. 7, pp. 868 – 879.
11. Jaramillo ,F. et al (2009), Examining The Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance, Journal Of Personal Selling and sales management , Summer , pp.275-295.
12. Jha, p. and Bhattacharya S., (2021), the impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction , International Journal of Innovation , vol . 13 , No.2 , pp. 205 – 217.
13. Khan , M., et al (2022), how servant leadership triggers innovative work behavior : exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting, European journal of innovation management , vol.25 , No.4 , pp . 1037 – 1055 .
14. Khan , M.M. , et al (2022), the contagious servant leadership :exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship ,Leadership & Organization Development Journal , vol . 43 , No . 6 , pp. 847 – 861 .
15. Khan , M.M. et al (2021), my meaning is engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement .Leadership & Organization Development Journal , vol.42,No.6 , pp. 926 – 941 .
16. Kim T.Y , and Kim , M. (2013), leader’s moral competence and employee outcomes : the effects of psychological empowerment and person – supervisor fit , Journal of Business Ethics , vol.112 ,No.1 , pp. 155-166 .
17. Lee , J. , et al , (2014), exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing , absorptive capacity and team performance in IT service , Informational technology & people , vol.27, No. 3 , pp. 366 – 386 .
18. Liden , R. et al (2014), Servant leadership and serving culture , influence on individual , and unit performance , Academy of management journal ,vol . 57 , No . 5 pp. 1434 – 1452 .

19. Liden , R.C. , et al (2008), servant leadership : development of a multidimensional measure , and multilevel assessment , the leadership Quarterly , vol. 19, No.2, pp. 161-177.
20. Liden R.C, et al (2000), an examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job , interpersonal relationships , and work outcomes , Journal Of Applied Psychology , vol. 85 , No. 3 . , pp. 407 – 416.
21. M Myriam Chimaera a, Kathleen Bentein b, (2020), Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction , The Leadership Quarterly, 27, pp. 124–141.
22. Maquade , K. , et al , (2021), Systematically Reviewing Servant Leadership , European Business Review , vol.33 , No.3, pp.465-490.
23. Matsuo, M., (2019), empowerment through self – improvement skills: the role of learning goals and personal growth initiative , Journal of Vocational Behavior , 115 , pp.1-11 .
24. Meher J. and Mishra R. (2022), Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning , VINE journal of information and knowledge management systems, vol . 53 , No. 2 , pp. 205 -223.
25. Miao , C. , et al (2021), Emotional intelligence and servant leadership : A meta – analytic review , Business Ethics , doi: 10 . 1111 / beer 12332. pp. 231-243 .
26. Newman , A., et al (2017), How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: the roles of LMX , Empowerment , and Proactive Personality , Journal Of Business ethics , vol.145 , No.1 , pp. 49-62 .
27. Oc et al (2023), The study of followers in leadership research: A systematic and critical review ,The Leadership Quarterly, vol. 34,NO.1 ,101674. doi:10.1016/j.leaqua.2022.101674

28. Otero – Neira C., et al (2016), supervisory servant leadership and employee's work role performance, a multilevel mediation model , *Leadership & Organization Development Journal*, vol . 37 , No. 7 ,pp. 860 -881.
29. Paesen, H. , et al (2019), Servant leaders ethical followers? the effect of servant leadership on employee deviance , *Leadership & Organization Development Journal* , vol . 40 , No. 5 . pp. 624 – 646 .
30. Park, S., & Kim, E.J. (2018), Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing , *Journal of Knowledge Management*, vol.22, No.6 , pp.1408–1423. doi:10.1108/JKM-10-2017-0467
31. Parris , D.L. , and Peachey , J.W. (2013), Systematic Literature review of Servant Leadership Theory In Organizational Contexts , *Journal of Business Ethics* , vol . 113 , No .3 ,pp. 377-393 .
32. pieterse A . , et al (2010), transformational and transactional leadership , and innovative behavior : the moderating role of psychological empowerment , *Journal of Organizational Behavior* , (31) , pp. 609 – 623 .
33. Rai, R. and prakash, A. (2012), A relational perspective to knowledge creation : role of servant leadership , *journal of leadership studies* , vol . 6 , No. 2 , pp. 61 – 85 .
34. Reslan , F. , et al , (2021), the effects of servant leadership on innovative work behavior and employee knowledge sharing in the Latvian ICT sector , *Baltic Journal of management* , vol. 16 , No. 5 , pp. 729 – 744 .
35. Ruize – palomino , et al (2021), team level servant leadership and team performance the mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital , *Business Ethics ,the Environment & Responsibility* , 8 , pp.1-18.
36. Russell R. , and Stone A . (2002), A review of servant leadership , attributes: developing a practical model , *Leadership and organization development journal*, vol .23 , No . 3 , pp . 145 – 157 .

37. Saleem S. , et al , (2022), servant leadership and performance of public hospitals : trust in the leader and psychological empowerment of nurses, *Journal of Nurse Management* , (30) , pp. 1206 - 1214 .
38. Schwarz , G. et al, (2016), servant leadership and follower job performance : the mediating effect of public service motivation , *Public Administration* , vol . 94 , No.4 , pp, 1025 – 1041.
39. Seibert . S. , et al . (2011), antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations, a meta-analytic review , *Journal of Applied Psychology* , vol . 96 , No. 5 , pp. 981 – 1003.
40. Spreitzer , G (2008), Tanking stocks , a review of more than twenty years of research on empowerment at work , *Handbook of organization behavior* , vol. 2 , pp. 54 – 71 .
41. spreitzer , G.M. , (1995), psychological empowerment in the workplace dimensions , measurement , and validation , *Academy of management journal* , vol.38, No.5 , pp.1442-1465.
42. Stollberger , j , et al , (2019), serving followers and family ? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance , *Journal of vocational Behavior* , 112 , pp. 158 – 171.
43. Tigre, F. B., et al (2023), Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol.30, No.1 , pp. 40–70. doi:10.1177/15480518221123132
44. Tripathi , D. et al, (2021), Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? , *VINE Journal of information and knowledge management systems* , vol , 51 , No. 5 , pp. 798-812 .
45. Tuan L. , (2010) how servant leadership natures , knowledge sharing . the mediating role of public sevice motivation, *International Journal of Public Sector Management* .vol . 29 , no.1 , pp. 91 – 108 .
46. Van Dierendonck ,D. (2011), *Servant Leadership : Areview and Syntheses* , *journal of Management*, vol. 37 , No. 4 , pp.1228-1261.

47. Wu, et al. (2021), Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *The Journal of Applied Psychology*, vol.106, No.1 , pp.152–167. doi:10.1037/apl0000500 PMID:32271032
48. Ye , Y. , (2019), Servant leadership and proactive customer service performance , *International Journal of contemporary Hospitality Management* , vol . 31 , No.3 , pp. 1330 – 1347 .
49. Zada S. et al, (2023), Does servant leadership enhance employee creativity and performance? Mediating role of knowledge sharing and moderating the role of self – efficacy , *Journal of Organizational and End user Computing* , vol . 35 , issue 1 , pp. 1-24.
50. Zada, S., et al(2022b). Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: A moderation mediation examination. *Frontiers in Psychology*, 13, 888761. doi:10.3389/fpsyg.2022.888761 PMID:35602697
51. Zhu , C. and Zhang F., (2020), how does servant leadership fuel employee innovative behavior ? a moderation mediation framework , *Asia pacific Journal of Human Resources* , 5 , pp. 356 – 377.

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة الاستقصاء

..... السيد الفاضل /
..... السيدة الفضلي /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة تتعلق بتأثير القيادة الخادمة علي اداء العاملين لدور العمل ومدى وجود تأثير للمشاركة بالمعرفة والتمكين السيكولوجي لدي العاملين كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة بالتطبيق علي مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة . ولأهمية الوقوف علي وجهة نظركم في هذا الموضوع فقد صممت صحيفة الاستقصاء المرفقة بهدف التعرف علي درجة وجود المتغيرات محل الدراسة بهذه المديريات ومنها المديرية التي تعمل بها، في محاولة لتنمية وتحسين مستوي هذه المتغيرات من أجل تحسين أداء العاملين لدور العمل، وأداء المديريات موضع الدراسة بالتبعية.

وإذ أشكر لسيادتكم تعاونكم في استكمال بيانات هذا الاستقصاء، ويسعدني أن أؤكد أن ما يرد بها من بيانات سوف تعالج بطريقة سرية، وسوف تستخدم النتائج لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر تحياتي وتقديري،،،

الباحث

د. عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تاييب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

معهد البحوث و الدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل

جامعة الفيوم

١- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بسلوكيات القيادة الخادمة ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيام رئيسك في العمل "المدير المباشر" الذي تعمل تحت رئاسته بكل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتمسك مديري بمعايير أخلاقية عالية .					
٢	مديري صادق وذو أمانة دائما .					
٣	مديري لا يتنازل عن قيمه ومبادئه الاخلاقية لتحقيق النجاح .					
٤	يعطي مديري قيمة للأمانة أعلى من الارياب .					
٥	ألجأ لطلب المساعدة من مديري عندما تكون لدي مشكلة شخصية .					
٦	يهتم مديري برفاهيتي الشخصية .					
٧	يخصص مديري وقتا للتحدث معي علي المستوي الشخصي .					
٨	يستطيع مديري معرفة وادراك ما اذا كنت أشعر بالضيق والتوتر دون أن يسألني .					
٩	يؤكد مديري علي أهمية العطاء مرة أخرى للمجتمع.					
١٠	يهتم مديري دائما بمساعدة الناس في مجتمعنا.					
١١	ينخرط مديري في المشاركة في الأنشطة المجتمعية.					
١٢	يشجعني مديري علي القيام بالأعمال التطوعية لخدمة المجتمع					
١٣	يستطيع مديري أن يخبر اذا كان هناك شيء ما يسير بشكل خاطئ.					
١٤	لدي مديري القدرة علي التفكير الفعال في حل المشكلات المعقدة .					
١٥	مديري لديه فهم شامل لمنظمتنا وأهدافها .					
١٦	يستطيع مديري حل مشاكل العمل بأفكار جديدة وابداعية .					
١٧	يحملني مديري مسئولية اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بوظيفتي					
١٨	يشجعني مديري علي التعامل مع قرارات العمل الهامة بنفسني .					
١٩	يعطيني مديري الحرية الكاملة في التعامل مع المواقف والحالات الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الافضل .					
٢٠	لا أحتاج لاستشارة مديري أولا ,عندما يجب علي اتخاذ قرار					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مهم في العمل					
٢١	مديري يجعل تطويري المهني وتنميتي أولوية .					
٢٢	يهتم مديري بالتأكد من أنني أحقق أهدافي المهنية .					
٢٣	يزودني مديري بخبرات العمل التي تمكنني من تنمية وتطوير مهارات جديدة .					
٢٤	يحرص مديري علي التعرف علي أهدافي المهنية .					
٢٥	يبدو مديري وكأنه يهتم بنجاحي أكثر من نجاحه .					
٢٦	يضع مديري اهتماماتي ومصالحي المفضلة نصب عينيه قبل اهتماماته ومصالحه.					
٢٧	يضحى مديري باهتماماته الشخصية لتلبية وتحقيق حاجاتي .					
٢٨	يبدل مديري قصاري جهده لجعل وظيفتي أيسر وأسهل .					

٢- فيما يلي مجموعه من العبارات التي تتعلق بالمشاركة بالمعرفة ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي كل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يشارك العاملین بالقسم معرفتهم وخبرتهم الخاصة مع بعضهم البعض .					
٢	عندما يكون لدي أحد العاملين معرفة خاصة عن كيفية أداء مهمة العاملين بالقسم ، يقوم باخبارهم بها .					
٣	يوجد تبادل للمعلومات والمعرفة ومشاركة قي المهارات بين العاملين بالقسم الذي أعمل به .					
٤	ان الاعضاء الاكثر معرفة في القسم أو فريق العمل، يقدمون بكل حرية للعاملين الاخرين المعرفة التي يصعب ايجادها ،أو المهارات المتخصصة.					
٥	يتم المشاركة بحرية بين الاعضاء العاملين بالقسم بالمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الهامة .					
٦	يعمل العاملین في القسم بجد لجعل العاملين الاخرين					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	معاصرين لكل ما هو جديد وحديث يتعلق بمهام عملهم .					

٣- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتمكين السيكولوجي لدي العاملين ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة شعورك بكل منها :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ان العمل الذي أؤديه هام جدا بالنسبة لي .					
٢	الأنشطة الوظيفية الخاصة بي ذات معني شخصي لي .					
٣	العمل الذي أؤديه ذات معني بالنسبة لي .					
٤	لدي الثقة في قدرتي علي القيام بوظيفتي .					
٥	لدي الثقة بالنفس في قدراتي وامكانياتي لاداء أنشطة عملي .					
٦	أتقن المهارات الضرورية لانجاز عملي , والقيام بالواجبات الوظيفية.					
٧	لدي حرية عالية في تحديد كيفية القيام بوظيفتي .					
٨	أستطيع أن أقرر بنفسي كيفية البدء في عملي والاستمرار فيه حتي انهيته					
٩	لدي فرصة كبيرة من الاستقلال والحرية في كيفية قيامي بوظيفتي.					
١٠	تأثيري علي ما يحدث في القسم الذي أعمل به كبير.					
١١	لدي تحكم كبير وسيطرة كبيرة علي ما يحدث بالقسم الذي أعمل به.					
١٢	امتلك تأثير هام وكبير علي ما يحدث في القسم الذي أعمل به.					

- فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأداء دور العمل ، برجاء وضع علامة (√) في العمود الذي يعكس درجة موافقتك علي قيامك بكل منها:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	انجاز الاجزاء الاساسية في وظيفتك جيدا .					
٢	استكمال مهامك الاساسية جيدا باستخدام الاجراءات المعيارية					
٣	التأكد من أن مهامك تم استكمالها بشكل ملائم .					
٤	التكيف الجيد مع التغيرات في المهام الاساسية .					
٥	التوافق مع التغيرات بالطريقة التي يجب القيام بها لتنفيذ مهامك الاساسية					
٦	تعلم واكتساب مهارات جديدة لمساعدتك في التكيف مع التغيرات في مهامك الاساسية .					
٧	المبادأة بطرق أفضل لتنفيذ مهامك الاساسية .					
٨	تقديم أفكار لتحسين الطريقة التي يتم بها تنفيذ مهامك الاساسية .					
٩	تنفيذ التغيرات بالطريقة التي تنجز بها مهامك الاساسية .					

٥- بيانات أخرى:

- اسم المديرية:
- الوظيفة:
- الإدارة التي تعمل بها:
- النوع: (ذكر)
- (أنثى)
- السن:
- المؤهل العلمي:
- مدة الخدمة بالعمل:

مع شكري وتقديري لتعاونكم ،،،

﴿وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين﴾

نبذة عن الباحث:

الدكتور/ عاطف عبد العزيز محمود عبدالعال تاييب: حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة سوهاج عام (٢٠١٠م)، ويعمل أستاذ مساعد إدارة الأعمال بقسم الدراسات الإدارية بمعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل - جامعة الفيوم. وأهم اهتماماته البحثية: السلوك القيادي - العلاقة التبادلية بين المدير ومرؤوسيه - الارتباط بالعمل - إعادة تصميم الوظيفة ذاتياً - التمكين السيكلوجي- النتائج والسلوكيات التنظيمية الايجابية : المشاركة بالمعرفة - أداء العاملين - سلوك العمل الابتكاري - سلوكيات المواطنة التنظيمية .