

دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك

شليز عبد الرحمن علي مُجَد و شان عصمت مُجَد

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 21 أيلول، 2020، تاريخ القبول بالنشر: 6 تشرين الاول، 2020)

الخلاصة

يسعى البحث إلى تحديد دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك بغية اختبار فرضياته عليها لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثان على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات عبر توزيع الاستمارات على الموظفين المنظمات المبحوثة (مديرية ضريبة الدخل، مديرية الاحصاء، مديرية الرعاية الاجتماعية، المديرية العامة للطرق والجسور والاعمار والاسكان دهوك، مديرية الضمان الاجتماعي، مديرية صيانة وحماية طرق وجسور دهوك، مديرية ضريبة العقار، مديرية الموازين المحورية)، إذ تم توزيع (92) استمارة كانت (86) منها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج (SPSS-ver.23). وأبرز البحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة (بالمهارات المفاهيمية والتمكين ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والاهتمام بالمرؤوسين اولاً والتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع) وابعاد التهكم التنظيمي المتمثل (ببعد الاعتقاد والبعد العاطفي والبعد السلوكي) وأظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة، وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن ان تسهم في زيادة مستويات ابعاد القيادة الخادمة لدى المنظمات المبحوثة ومعالجة بعض جوانب القصور التي افرزتها نتائج البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، خصائص القائد الخادم، التهكم التنظيمي، ابعاد التهكم التنظيمي

المقدمة

من القيادة ونظريات القيادة وتنفيذها داخل المنظمات. في محاولة لتحديد المبادئ داخل المنظمات الأكثر نجاحًا من تلك المنافسة، اقترح كولينز (2001) أن أسلوب القيادة الذي تم تبنيه والترويج له داخل المنظمة هو عنصر رئيسي في قدرة القائد على النجاح في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (Olesia et al., 2013: 85) وظهرت القيادة الخادمة كوسيلة للعلاقة مع الآخرين، تسعى القيادة الخادمة الى اشراك الآخرين في صنع القرار وهي تركز بقوة على السلوك الاخلاقي

لا يزال الباحثون التنظيميون منشغلين بفهم جوهر القيادة وتحديدتها وصلتها وشرحها (Yukl، 2006). وفقاً لـ (Dierendonck, 2011)، أطلق القرن الحادي والعشرون اهتمامًا صارمًا بنظريات القيادة. هذا لأنه قيل أن المنظمات تنجح أو تفشل بسبب القيادة. مع استمرار العالم في رؤية العديد من التغييرات، أصبحت دراسة نظريات القيادة وما يجعل القائد الجيد ضرورية بشكل متزايد تم إنشاء أنماط مختلفة

المشكلات لأنها تشير الى المواقف والسلوكيات السلبية التي تضعف قدرات الدوائر الحكومية على تحقيق اهدافها التي تسعى الى تحقيقها. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتي:

- 1- ما مدى تأثير القيادة الخادمة، في الحد من ظاهر التهكم التنظيمي في المنظمات الحكومية قيد البحث؟
- 2- هل يوجد تهكم تنظيمي نتيجة غياب القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية قيد البحث؟
- 3- هل تحاول المنظمات الحكومية قيد البحث فعلاً الحد من ظاهر التهكم التنظيمي؟

ثانياً: اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من كونها تتناول دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في (المهارات المفاهيمية، والتمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والمعالجة العاطفية، و الالتزام بتطوير المجتمع) في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي (الاداء البيئي والاداء الاقتصادي والاداء الاجتماعي) في وقت واحد هذا من جانب، ومن جانب اخر جميع هذه العوامل تعد من المواضيع الحيوية والمهمة في المنظمات المعاصرة وخصوصاً أنها ترتبط بالموارد البشري في المنظمة وكيفية توفير بيئة عمل داعمة لهم بحيث تساهم بشكل كبير في دفعهم لأداء اعمالهم بكفاءة عالية، وتكمن اهمية البحث من مدى امكانية الاستفادة من البحث الحالي ومن نتائجه للدوائر الحكومية فضلاً عن الاهمية الاكاديمية للباحثين والمكتبات باعتباره مصدراً مهماً.

ثالثاً: اهداف البحث: تتمثل اهداف البحث بالآتي:

- 1- تقديم اطار نظري لكل من القيادة الخادمة موضوع الدراسة وكذلك ظاهرة التهكم التنظيمي.
- 2- التعرف على مستوى وجود ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات الحكومية قيد البحث.
- 3- طرح مجموعة من المقترحات ذات العلاقة بمواضيع البحث.
- 4- التعرف على نوع العلاقة والاثر بين كل من القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي.

والرعاية وتعزز نمو العاملين مع تحسين رعاية وجودة الحياة التنظيمية. وفي ظل التغيرات البيئية والتحديات باتت المنظمات تهتم بالعنصر البشري في تحقيق اهدافها وغاياتها مما دعاها الى التركيز على كل ما يتعلق بتلك الموارد، فالظواهر التنظيمية تعد اساساً في تشكيل سلوك الافراد داخل المنظمات لذلك نجد الباحثين يدرسونها ويتعمقون في توضيح اثارها الايجابية والسلبية ومن تلك الظواهر التهكم التنظيمي، وانخفاض حدة ظاهرة التهكم في المنظمة يزيد من التزام العاملين كما يعد التهكم التنظيمي واحداً من أهم المداخل لفهم السلوك التنظيمي. وقد ركزت الباحثتان في دراستهما على ابعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، والتمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، و الالتزام بتطوير المجتمع) وتأثيرها في ابعاد التهكم التنظيمي (بعد الاعتقاد، والبعد العاطفي، والبعد السلوكي) لدى المنظمة المبحوثة.

المحور الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

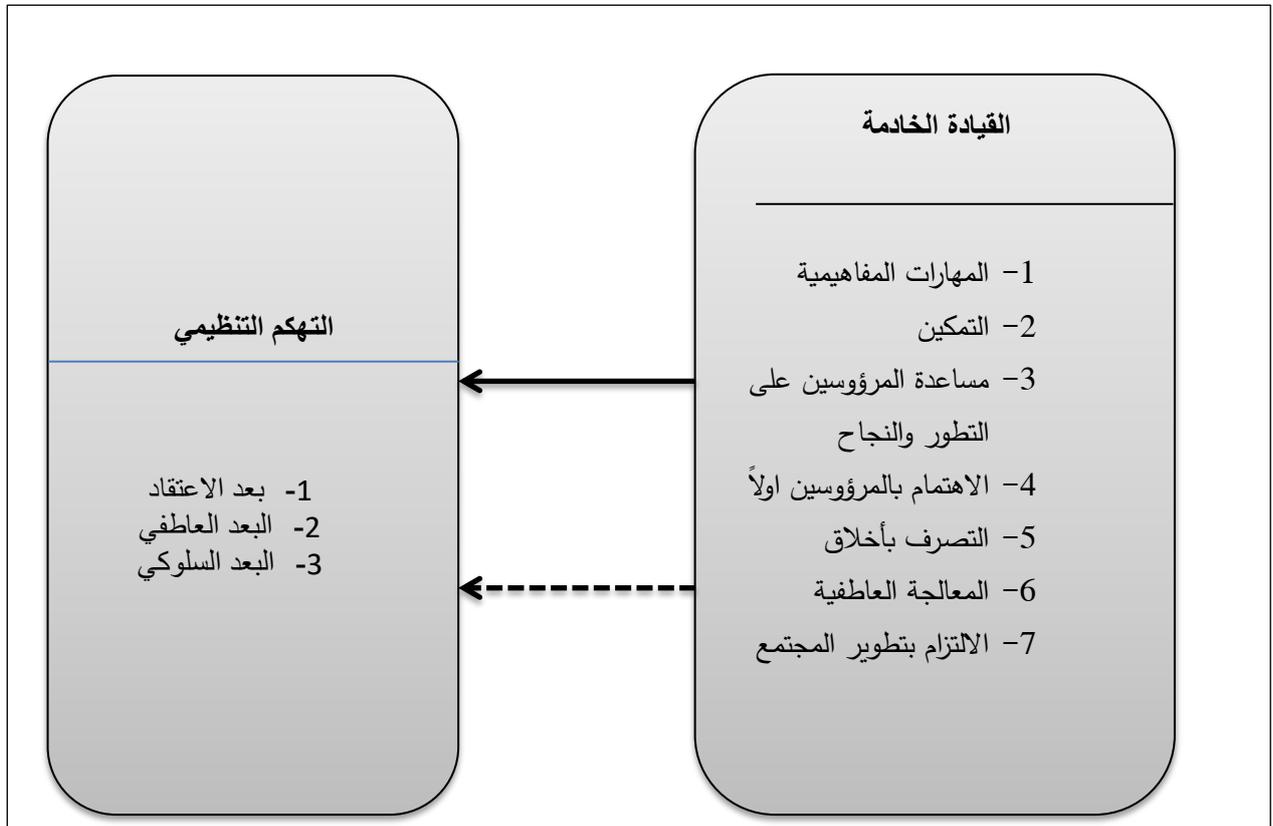
يؤثر النمط القيادي الذي يسلكه مدراء الدوائر الحكومية تأثيراً مباشراً في انجاز المهمات وتحقيق الأهداف المرجوة، لذا لا بد من التأكيد على اهمية وظيفة مدير الدوائر الحكومية ويتم تعيين الاشخاص المناسبين لتلك لوظيفة، ومع تنوع الأنماط القيادية التي تمارس فان القيادة الخادمة من بين الاساليب القيادية التي يمكن استخدامها في الدوائر الحكومية باعتبارها تضمن مشاركة عدد كبير من الموظفين في القيادة وصنع القرار، مما يتوجب على ادارة هذه الدوائر الحكومية الاهتمام بالموارد البشري وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لها والاهتمام بمدى ادراك وشعور العاملين للعدالة أذ شعور الفرد بعدم الانصاف يولد شعوراً بالتوتر مما يدفعه لاتباع انماط سلوكية للتخلص من هذا التوتر، ويعد التهكم التنظيمي من بين المشكلات التي ظهرت في مكان العمل وتنامت هذه

المطروحة في مشكلة البحث. ويتضمن النموذج متغيرين رئيسين: الاول يتناول القيادة الخادمة ويضم (المهارات المفاهيمية، والتمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمرؤوسين اولاً، والتصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، و الالتزام بتطوير المجتمع)، والثاني يتناول التهكم التنظيمي (بعد الاعتقاد، البعد العاطفي، البعد السلوكي). ويفترض نموذج البحث وجود اتجاه أحادي من العلاقات بين متغيريه، وعليه فإن تحليل هذين المتغيرين يبدأ بالقيادة الخادمة ثم التهكم التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث: وتمثل فرضيات البحث بالاتي:

- 1- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة في التهكم التنظيمي.

خامساً: نموذج البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيري البحث والتي تعطي تصورات واجابات اولية للفرضيات التي افترضتها الباحثتان للإجابة على الاسئلة



الشكل (1): نموذج البحث

4- دراسة (Yildiz & Saylikay, 2014) بعنوان (تأثير التهكم التنظيمي على الاغتراب)

هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير أبعاد التهكم التنظيمي لموظفي البنوك في تركيا على ابعاد الاغتراب لديهم وتحديد ما اذا كانت ابعاد التهكم والاغتراب تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية لموظفي البنوك ام لا، وشملت عينة الدراسة 151 موظفا في عدد من البنوك، اظهرت نتائج الدراسة أن البعد المعرفي للتهكم التنظيمي له تأثير إيجابي على ابعاد العزلة واللامعنى للاغتراب، والبعد العاطفي للتهكم التنظيمي له تأثير إيجابي على اغتراب الذات والعزلة، واظهرت النتائج ان البعد السلوكي للتهكم التنظيمي له تأثير إيجابي على اغتراب الذات ومن جانب اخر تبين ان ابعاد التهكم التنظيمي والاغتراب لا تختلف باختلاف الجنس، والدخل، والمكانة، باستثناء العمر والوظيفة ولذلك تسبب ظاهرة التهكم التنظيمي في نفور الموظفين.

أما بالنسبة الى البحث الحالي فهو يهدف الى التعرف على مستوى توافر ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات الحكومية قيد البحث وايضا معرفة نوع العلاقة والتأثير بين كل من ابعاد القيادة الخادمة وابعاد التهكم التنظيمي مجتمعة وتم اختبار البحث على عدد من موظفي المنظمات الحكومية في محافظة دهوك (مديرية ضريبة الدخل، مديرية الاحصاء، مديرية الرعاية الاجتماعية، المديرية العامة للطرق والجسور والاعمار والاسكان دهوك، مديرية الضمان الاجتماعي، مديرية صيانة وحماية طرق وجسور دهوك، مديرية ضريبة العقار، مديرية الموازين المحورية) اذ بلغت عينة البحث (86) موظفاً، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيري البحث وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في أبعاد التهكم التنظيمي مجتمعة وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن ان تسهم في زيادة مستويات ابعاد القيادة الخادمة لدى المنظمات المبحوثة ومعالجة بعض جوانب القصور التي افرزتها نتائج البحث.

1- دراسة (Cerit, 2009) بعنوان (اثر سلوكيات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية على الرضا الوظيفي للمعلمين):

تهدف هذه الدراسة الى تحديد سلوكيات القيادة الخادمة للمديرين عبر استخدام مقياس (Laub, 1999) وتحديد الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام مقياس (Mohrman et al., 1977)، وتكون مجتمع الدراسة من 29 مدرسة ابتدائية في مقاطعة دوزجة التركية وتم جمع البيانات من 595 معلما، وتبين ان هناك علاقة ايجابية قوية بين سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين وان القيادة الخادمة كانت مؤشرا هاما على الرضا الوظيفي للمعلمين.

2- دراسة (Bobbio et al., 2012) بعنوان (القيادة الخادمة في ايطاليا وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية)

سعت الدراسة الى التعرف على فاعلية ابعاد القيادة الخادمة (SLS) في السياق الايطالي وتعزيز البصيرة في درجة سلوكيات القيادة الخادمة التي اظهرها القادة الايطاليون في المنظمات، وتمثلت عينة الدراسة بـ 800 فردا يعملون في المنظمات الربحية وغير الربحية، وتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في حين أنها مرتبطة سلبيا بالتهكم التنظيمي تجاه عمل الفرد.

3- دراسة (Aykac & Turkem, 2017) بعنوان (العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين مواقف التهكم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والتدابير التصحيحية التي يجب الاخذ بها من قبل الاداريين بالوضع الحالي لمنظمتهم، وعليه تم اخذ عينة من مجموعة من موظفي المنظمات السياحية من فئة الخمس نجوم العاملة في مقاطعة انطاليا التركية الذي بلغ عددها (637)، وتبين ان هناك فرقا كبيرا بين مستويات التهكم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المحور الثالث/ الاطار النظري

المبحث الاول/ القيادة الخادمة

اولاً: مفهوم القيادة الخادمة

يرتكز مفهوم القيادة الخادمة بشكل واضح على خدمة الآخرين من قبل القائد ويعدها احدى شروط القيادة الاخلاقية، ليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً من النفس والاسرة والامة الى اصغر المنظمات واكبرها، فهو يؤمن بأن المنظمات لم تكن إلا لخدمة الانسان وليس العكس، والمنظمات هذه انما تحافظ على وجودها من خلال الاتباع (حلي، 2016: 17)، وقام (Robert Greenleaf, 1970-1977) بتطوير فلسفة القيادة الخادمة التي تركز على وضع احتياجات التابعين وأصحاب المصالح أولاً. أكد Greenleaf إن القائد الخادم هو خادم أولاً، يبدأ بالشعور الطبيعي وهو يريد المرء أن يخدم، ثم الاختيار الواعي يدفع المرء إلى التطلع إلى القيادة، وصف (Keith, 2008) القيادة الخادمة بأنها أخلاقية وعملية وذات مغزى (Hoch et al., 2016: 6-7)، والتي تركز على تلبية احتياجات الآخرين بشكل اساسي والذي يجب ان يكون هو الدافع الرئيسي للقيادة. (Stone et al., 2004: 352) يشير (Bobbio, et al., 2012: 230) الى انه يجب على القادة الخادمين الاستماع الى التابعين والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم وان يكون على استعداد للمشاركة في آلامهم واحباطهم. ويحكم القائد الخادم من خلال خلق فرص داخل المنظمة لمساعدة التابعين على النمو حيث يكون الهدف النهائي هو تحقيق رفاهية المنظمة ويهتم بصدق القائد الخادم بخدمة التابعين ويفسح المجال لهم بإقامة علاقات آمنة وقوية داخل المنظمة (Dierendonck, 2011: 1230). بينما اوضح (Robert, 1977) على ان تركيز القيادة بنصب على الآخرين بدلا من الذات وعلى فهم دور القائد كخادم (Melchar & Bosco, 2010: 75). ويعرف (Cerit, 2009: 601) القيادة الخادمة بأنها موقف القائد لقيادة الآخرين من منظور وضع اهداف المنظمة واحتياجاتها

واحتياجات الافراد اولاً وتفضيلها على احتياجات ورغبة القائد من خلال تطوير التابعين بهدف زيادة قدرة التابعين على ممارسة المناهج الابداعية وتحمل مسؤوليات اكبر في العمل.

بينما يعرف (Bobbio, et al., 2012: 230) بان القائد الخادم هو الشخص الذي يركز بشكل اساسي على نمو الافراد والخدمة الآخرين انه بشكل خاص ميل القائد الخادم للتركيز على التابعين أولاً، حيث يؤكد على النزاهة الشخصية والتركيز على تكوين علاقات قوية وطويلة الاجل مع الموظفين وهذا ما يميزها عن النهج التقليدي الاخرى للقيادة. بينما اشار كل من (waal & Sivro, 2012: 176) الى القيادة الخادمة بأنها اسلوب القيادة الذي يركز في المقام الاول على نمو ورفاهية الافراد ويتمتع القائد الخادم بالخبرة الاخلاقية والحكمة في توقع ما هو مطلوب والقدرة على تلبية احتياجات الافراد.

ثانياً: اهمية القيادة الخادمة

ان اهمية كل شيء تتبع من مقدار النتائج المتحققة منه والقيادة الخادمة كأى نظرية اخرى لا يمكن اعتبارها مهمة وان لم تكن تقدم شيئاً مهماً وقد قيل قديماً اذا اردت ان تكون كبيراً فأنت بشيء كبير.. والقيادة الخادمة من خلال ما تحققة من نتائج ايجابية ملموسة للتابعين والمجتمع باستخدام التأثير الايجابي بدلا من القوة او الريج بوصفها دوافع يبل تؤكد قوة الاقناع والاجماع عند التابعين هي نظرة علوية الى القيادة والخدمة. (رشيد ومطر، 2016: 82)، وكذلك اوضح (متعب، 2015: 8-9) بان اهميتها تكمن عبر ما تحققة من نتائج ايجابية ملموسة للتابعين وكالاتي:

1- الأهمية على مستوى المنظمة: اثبتت البحوث التجريبية تحقيق مستوى اداء تنظيمي أعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء اكانوا تابعين ام مستفيدين من اعمال المنظمة

- 2- الاهمية على مستوى المجتمع: تبرز اهمية القيادة الخادمة كونها تنادي بالفضائل الانسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.
- 3- الاهمية على مستوى التابعين: تكمن الاهمية للقيادة الخادمة من كونها تهتم بالدرجة الاولى بالتابعين هي تحقق لهم احترام الذات الانسانية وتمنحهم الشعور بالاستقلالية والاعتراف بإنجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم اعمالهم والتعطف معهم.
- ثالثا: خصائص القائد الخادم
- يقترح (Robert, 1977) بان نموذج القيادة الخادمة مناسب لتزويد الموظفين بشكل خاص بخصائص التمكين الوظيفي والمشاركة التي ترتبط برضا الموظف والعمل على حد سواء (Melchar & Bosco, 2011: 75) على أساس كتابات (Greenleaf Spears &) حدد 10 خصائص للقائد الخادم، وهي الاستماع والتعاطف والقدرة على جعل الاشياء سليمة، الوعي، الإقناع، التصور، التبصر، الإشراف، الالتزام يجعل الآخرين ينمون، والتواصل الاجتماعي. تفترض القيادة الخادمة أنه من خلال تطوير التابعين وجعلهم يشعرون بالارتياح أولاً، سيتم تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى (Hoch et al., 2016: 6-7). بينما حدد (Patterson, 2003) خصائص القائد الخادم بالحب، التواضع، الايثار، والبصير للتابعين، الثقة، خادم، وتمكين التابعين (Dennis & Mihai, 2005: 601-602) (Spears, 2010: 27-) (Mihai, 2005: 601-602) (29). بينما يشير (Dierendonck, 2011: 1232) الى مجموعة من الخصائص للقائد الخادم وتمثل بالاتي:
- 1- الاستماع والتأكيد على أهمية التواصل والسعي إلى تحديد ادارة الافراد.
- 2- التعاطف وفهم الآخرين وقبول كيف وماذا هم.
- 3- الاصلاح، القدرة على مساعدة الآخرين.
- 4- الوعي، واليقظة.
- 5- الاقناع، والسعي للتأثير على الآخرين الذين يعتمدون على الحجج وليس على القوة الموضوعية.
- 6- التصور، والتفكير الذي يتجاوز الحاجة الحالية ويمتد الى مستقبل محتمل.
- 7- الاستبصار، توقع نتائج المواقف والعمل مع الحدس.
- 8- الاشراف، الحفاظ على الثقة لتلبية احتياجات الآخرين.
- 9- الالتزام، بنمو الافراد ورعايتهم على المستوى الشخصي والمهني للآخرين.
- 10- بناء المجتمع ، مع التأكيد على ان المجتمعات المحلية ضرورية في حياة الافراد.
- وكذلك (Cerit, 2009: 602) خصائص القيادة الخادمة بالاتي:
- 1- تقييم الافراد (الاستماع اليهم وتلبية احتياجات الآخرين اولاً والايتمان بهم)
- 2- تنمية الافراد (توفير فرص للتعلم و نمذجة السلوك المناسب وبناء الآخرين من خلال التشجيع)
- 3- بناء المجتمع (بناء علاقات قوية والعمل التعاوني وتقييم الفروق الفردية)
- 4- اظهار الاصاله (النزاهة والثقة والانفتاح والمساءلة والاستعداد للتعلم من الآخرين)
- 5- توفير القيادة (تصور المستقبل، اخذ زمام المبادرة وتوضيح الاهداف)
- 6- تقاسم القيادة (خلق رؤية مشتركة وتقاسم سلطة صنع القرار وتقاسم الوضع والامتياز مع جميع مستويات المنظمة)
- رابعا: ابعاد القيادة الخادمة
- تقدم ادبيات القيادة الخادمة مجموعة غير متناسقة من الابعاد التي تحدد هذا البناء ونتيجة لذلك ستقوم الباحثتان بعرض آراء مجموعة من الباحثين كما في الجدول الاتي:

جدول (1): ابعاد القيادة الخادمة حسب آراء مجموعة من الباحثين

الابعد	الباحث والسنة
المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، العلاقة مع التابعين، العبودية.	Liden et al., 2008: 162
المعالجة العاطفية، الحكمة، رسم الخرائط المقنعة، الاشراف التنظيمي	Beck, 2010: 10
التمكين، المساواة، الوقوف في الخلفية، التواضع، الأصالة، الشجاعة، التسامح، الاشراف التنظيمي.	Bobbio, et al., 2012: 232
الرؤية، التمكين، التواضع، الخدمة.	Olesia, et al., 2013: 88-89
حب اغاواو (المعنى الاخلاقي او الاجتماعي)، التصرف بتواضع، الايثار، البصيرة للتابعين، الثقة، الخدمة، تمكين التابعين.	Rachmawati & Lantu, 2014: 390
المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع.	العبرية، 207: 35-34
الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، التمكين، المعالجة العاطفية، مهارات فكرية، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمجتمع المحلي.	شراب، 2018: 29-30

المصدر: اعداد الباحثان

وعليه فان الباحثان اعتمدت في دراستهما على الابعاد

السبعة بالاعتماد على (غالي، 2015: 29-30) و (العبرية،

207: 35-34) (Liden et al., 2008: 162) كونها

الاقرب لموضوع الدراسة الحالية.

1- المهارات المفاهيمية: حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة

له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة

والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين

المباشرين.

2- التمكين: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصا

المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلا

عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على اكمل وجه.

3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تقديم الاهتمام

الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4- الاهتمام بالمرؤوسين اولا: استخدام الاجراءات والعبارات

الواضحة للآخرين(خصوصا المرؤوسين المباشرين)، تلبية

احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون

هذا المبدأ غالبا ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل

المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم)

5- التصرف بأخلاق: التعامل بشكل صريح وبإنصاف

وبصدق وبعادلة مع الآخرين.

6- المعالجة العاطفية: اظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين

الشخصية.

7- الالتزام بتطوير المجتمع: وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة

المجتمع.

المبحث الثاني/ التهكم التنظيمي

اولا: مفهوم التهكم التنظيمي

تشير أدلة بأن هناك تزايد ظاهرة التهكم في السنوات الاخيرة واصبحت واسعة الانتشار في مجتمعنا، وليس من الغريب ان مجموعة متزايدة من الابحاث تركز على التهكم في المنظمات ويمكن تعريفه على انه موقف يتميز بالإحباط وخيبة الأمل بالإضافة الى المشاعر السلبية تجاه شخص او مجموعة او منظمة (Goldenberg, et al, 2017: 3). تعود اصل كلمة التهكم الى الكلمة اليونانية القديمة (Kyon) التي تعني (Dog). ويعرف قاموس اكسفورد (2011) التهكم بأنه الشخص الذي لديه ميول عدم الصدق بدوافع وافعال الناس. (Abouel-Ela, 2011: 5). وعليه عرفه كل من (Saylikay & Sebahattin, 2014: 622-623) التهكم التنظيمي بأنه موقف سلبي الذي طوره الافراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها. من وجهة نظر (Arslan, 2018: 417-418) فان التهكم التنظيمي لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي مع ذلك يجادلون بأن الموظفين المتهكون يمكن ان يكونوا قوة ايجابية للتهكم واداء الموظف يتغير من خلال تحدي السياسات والروتينيات غير الفعال وبالتالي التأثير على فعالية العمل بطريقة ايجابية.

اوضح كل من (Peter & Chima, 2018: 7) التهكم التنظيمي بأنه فعل عد الرضا عن المنظمة. بينما عرفه (Akçay, 2017: 538) موقف سلبي تجاه المنظمة التي

ثالثاً: أبعاد التهكم التنظيمي

يتفق جميع هؤلاء الكتاب حول هذه الابعاد الثلاثة للتهكم التنظيمي وكالاتي: (2: Naus, 2007) و (6: Abouel-Ela, 2011) و (Saylikay & (Sebahattin, 2014: 622-623) و (Kuo et al, 2015: 2291) و (Argon et al, 2015: 207) و (الفتلاوي واخرون، 2016: 6) و (Turkmen & Goldenberg, et al., 2017: 539) و (Aykac, 2017: 4) و (مزعل، 2018: 212-213) (خضير و احمد، 2017: 301-302)

1- بعد الاعتقاد: يرتبط بانعدام النزاهة في المنظمة، يعنى مصطلح النزاهة وفقاً لقاموس أكسفورد الانجليزية "سلامة مبدأ الاخلاقي: طبيعة الفضيلة غير الفاسدة خاصة فيما يتعلق بالحقيقة والتعامل العادل، الاستقامة والصدق والاخلاص"، وبالتالي يعتقد المتكلمون التنظيميون أن مبادئ النزاهة في منظماتهم مثل السعادة والصدق والإخلاص غالباً ما يتم التضحية بها من اجل النفعية وبالتالي فان السلوكيات عديمة الضمير ستكون هي القاعدة ويعتقدون ايضاً ان البيانات الرسمية لمنظمتهم لا يمكن ان تؤخذ على محمل الجد في ان العلاقات في التنظيم وخيارات المديرين تستند الى المصلحة الذاتية.

2- البعد العاطفي: يدور حول ردود الفعل لعاطفية تجاه المنظمة. هناك تسع مشاعر أساسية هي: الاهتمام، والتمتع، والمفاجأة، والضيق، والغضب، والاشمئزاز، والازدراء، والخوف، والعار. على سبيل المثال، قد يشعرون بالاشمئزاز والعار وعدم الاحترام والازدراء عند التفكير في تنظيمهم. كما يميل الأشخاص الذين يحترقون منظماتهم إلى الشعور بالغرور الذاتي ويعتقدون أنهم أكثر تعقيداً وشمولية.

1- البعد السلوكي: يرتبط بالميل السلبي، وغالباً ما ينتقص من التنظيم المتسق مع المعتقدات والتأثيرات. السلوك السلبي الأكثر وضوحاً هو انتقادات المنظمة، يمكن للموظفين استخدام الفكاهة الساخرة للتعبير عن الانتقادات ونقل المواقف السلبيّة، على سبيل المثال قول صراحة تفسيراتهم حول

يعمل بها الفرد: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر الى النزاهة والموقف السلبي تجاه المنظمة التي يوظفها. وأشار (Argon et al., 2015: 207) بان التهكم التنظيمي هو موقف يتكون من المعتقدات السلبية والآثار والاتجاهات السلوكية تجاه المنظمة. وتعرفها (Shaharruddin et al., 2016: 50) بانها موقف عام يتسم بالغضب وخيبة الأمل، وكذلك الميل عدم الثقة في الافراد أو الجماعات أو الايديولوجيات أو القدرات الاجتماعية أو المنظمات. ويرى (مزعل، 2018: 39) بانه المواقف السلبية تجاه عمل المنظمة وتتكون من ثلاثة عناصر وهي الاعتقاد بان المنظمة تفتقد الى النزاهة، ومشاعرها السلبية تجاه المنظمة والميل نحو سلوكيات الاستخفاف الحرج نحو المنظمة بما ينسجم مع تلك المعتقدات والمشاعر.

تشير الدراسات المعاصرة بان التهكم بين الموظفين بشكل متزايد يؤدي الى عواقب سلبية على المستوى الفردي الى (الاجهاد المفرط، واحباط دور الحمل الزائد، والغياب) وعلى المستوى التنظيمي (تدني اداء الموظفين في مكان العمل، وزيادة النزاعات مع زملاء العمل، وارتفاع معدل دوران الوظائف) (Abugre, 2017: 205)

ثانياً: انواع التهكم التنظيمي

وفقاً ل (Peter & Chima, 2018: 8) هناك خمسة انواع من التهكم وهي التهكم الشخصي، والتهكم الاجتماعي، والتهكم الموظف، والتهكم المهني، والتغيير التنظيمي وتظهر التهكم الشخصي: التفكير السلبي للسلوك البشري، في حين ان التهكم الاجتماعي تعكس التفاعل الاجتماعي للإنسان وتعلق بشكل اساسي بخيبة الامل الاجتماعية، التهكم الموظف هو الموقف السلبي تجاه العمل ورؤيسه، التهكم المهني هي الخلاف حول الوظيفة، في حين ان التهكم من التغيير التنظيمي هي وجهة نظر سلبية حو التغيير في المنظمة، والتهكم التنظيمي يحدث نتيجة العديد من العوامل منها العمل الفردي، وتغيير تنظيمي، ودور الادارة العليا.

أولاً: وصف المنظمات عينة البحث: سعت الباحثتان الى اختيار عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك (مديرية ضريبة الدخل، مديرية الاحصاء، مديرية الرعاية الاجتماعية، المديرية العامة للطرق والجسور والاعمار والاسكان دهوك، مديرية الضمان الاجتماعي، مديرية صيانة وحماية طرق وجسور دهوك، مديرية ضريبة العقار، مديرية الموازين المحورية) بغية اختبار فرضياتها عليها، إذ يمثل المبحوثين بالموظفين وتم توزيع (92) استمارة واسترجاع (86) استمارة صالحة للتحليل، والجدول (2) يوضح عدد الاستمارات الموزعة لكل منظمة الصالحة منها وغير الصالحة.

افتتار المنظمة للصدق والاخلاص قد يقومون ايضا بتنبؤات متشائمة حول الاحداث في منظماتهم ويعيدون بيان مهمة المنظمة، يمكن للمتهكمين التنظيميين استخدام السلوكيات غير اللفظية ومعرفة اللحاحات والعيون المتدرجة والابتسامات والتهكم التي تتصرف بمواقفهم الساخرة.

المحور الرابع/ الاطار الميداني

وصف المنظمات المبحوثة

جدول (2): توزيع استمارات الاستبيان

ت	اسم المنظمة	نوع العينة	عدد الاستمارات الموزعة	
			الصالحة	غير صالحة
1	المديرية العامة للطرق والجسور والاعمار والاسكان دهوك	الموظفين	14	-
2	مديرية الاحصاء	الموظفين	8	-
3	مديرية الرعاية الاجتماعية	الموظفين	10	2
4	مديرية الضمان الاجتماعي	الموظفين	10	1
5	مديرية صيانة وحماية طرق وجسور دهوك	الموظفين	12	-
6	مديرية ضريبة العقار	الموظفين	12	1
7	مديرية ضريبة الدخل	الموظفين	10	2
8	مديرية الموازين المحورية	الموظفين	10	-
	المجموع الكلي		86	6

المصدر: الجدول من اعداد الباحثتان

ثالثاً: مصادر واسلوب جمع البيانات: تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الاولية لتغطية الاطار العملي للبحث من خلال استخدام اسلوب الاستبانة واشتملت استمارة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن المعلومات التعريفية، في حين ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة القيادة الخادمة، وركز الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بالتهكم التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح). بينما

ثانياً: مسوغات اختيار المنظمات عينة البحث: لم يأت اختيار الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ميداناً للبحث بشكل عشوائي بل جاء بناءً على جملة من المسوغات منها:
1- أنها تشكل المنظمات خدمية كبيرة ضمن محافظة دهوك، كما انه تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والتنوعي.
2- إمكانية اختبار متغيري البحث في هذه الدوائر بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب وأهداف البحث الحالية.
3- تمتلك غالبية موظفي هذه الدوائر المختارة شهادات متنوعة.

البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث؛ والانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لقياس معنوية التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

خامساً: وصف الافراد المبحوثين: تمثلت عينة البحث بموظفي عدد من الدوائر الحكومية محافظة دهوك. إذ تم توزيع (92) استمارة عليهم اعيد منها (86) صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (93.4%).

اعتمدت على ما متاح من دراسات، وابحاث منشورة، ودوريات في بناء الاطار النظري للبحث من مصادرها الثانوية.

رابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة: استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضياته تمت الاستعانة ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (-SPSS ver.23) وتمثلت هذه الأدوات بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لاستخدامها في وصف متغيري البحث وتشخيصهما؛ ومعامل الارتباط

جدول (3): وصف أفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
59.3	51	ذكر	الجنس
40.7	35	أنثى	
100%	86	المجموع	
8.1	7	أقل من 30	الفئات العمرية
65.1	56	30-40	
26.7	23	40 سنة فأكثر	
100%	86	المجموع	
16.3	14	اعدادية فما دون	التحصيل الدراسي
30.2	26	دبلوم معهد	
45.3	39	بكالوريوس	
8.1	7	دراسات عليا	عدد سنوات الخدمة
100%	86	المجموع	
4.7	4	أقل من 5 سنوات	
43.0	37	5-10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
52.3	45	أكثر من 10 سنوات	
100%	86	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2. العمر: يوضح الجدول (3) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة (30-40 سنة) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (65.1%) من الأفراد المبحوثين.

3. التحصيل الدراسي: يتبين من النسب الواردة في الجدول (3) أن أغلب الأفراد عينة البحث يحملون شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبة هؤلاء (45.3%) من الأفراد المبحوثين، اما نسبة حملة شهادة دبلوم معهد قد بلغت

والجدول (3) يقدم وصف تفصيلي لعينة البحث، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

1. الجنس: يشير الجدول (3) أن اغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (59.3%) من المجموع الكلي لأفراد العينة بينما نسبة الاناث كانت (40.7%).

الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.67) وبانحراف معياري (0.951).

2- التمكين: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتها (X5-X8) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (54.04%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.392) وانحراف معياري (0.906)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (23.87%)، واستناداً الى هذا فان موظفي هذه الدوائر الحكومية يمتلكون التمكين للقيام بأعمالهم. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (8X) الذي يشير إلى ان الموظفين يتخذون قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (67.4%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.164). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (6X) المسؤول يشجع الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة بوحدهم، وقد بلغت هذه النسبة (36.1%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.05) وبانحراف معياري (1.183).

3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتها (X9-X12) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (68.38%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.889)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (15.28%)، واستناداً الى هذا فان الموظفين في الدوائر يحصلون على المساعدة من المدراء على التطور والنجاح. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (11X) الذي يشير إلى ان المسؤول يزداد الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (70%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.046). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (12X) الذي يشير إلى ان المسؤول يحرص على معرفة أهداف الموظفين المهنية، وقد بلغت هذه النسبة (19.8%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.51) وبانحراف معياري (1.037).

(30.2%) وهذا ما يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.

4. عدد سنوات الخدمة في الدائرة: يوضح الجدول (3) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الدائرة أكثر من (10 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين، وبلغت هذه النسبة (52.3%) وتليها فئة (5-10) سنوات اذ بلغت نسبتهم (43.0%) اما فئة (اقل من 5) سنوات فكانت تحمل نسبة (4.7%) مما يعني ذلك ان الافراد الذين يشغلون المناصب الادارية في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ذوي خبرة وخدمة في دوائرهم.

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيري البحث

اولاً: تشخيص آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الخادمة: تتناول هذه الفقرة وصف ابعاد القيادة الخادمة التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج البحث والمتمثلة بالآتي:

1- المهارات المفاهيمية: تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه المتغير من خلال مؤشراتها (X1-X4) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (73.82%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.923) وبانحراف معياري (0.709) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (8.74%) فقط. وهذا يدل على أن الدوائر الحكومية المبحوثة تمتلك المهارات المفاهيمية. ويبين الجدول (3) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (1X) الذي يشير إلى ان المسؤول يجربنا اذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل ، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (89.5%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.948). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (4X) الذي يشير إلى ان المسؤول يستطيع حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة ، وقد بلغت هذه النسبة (9.3%) وبلغ

4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتهما (X13-X16) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (49.1%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.032)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (29.35%)، واستناداً الى هذا فان الاهتمام بالمرؤوسين يكون اولاً في الدوائر المبحوثة. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (16X) الذي يشير إلى ان يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل. ، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (66.2%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.034). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (14X) الذي يشير يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته،، وقد بلغت هذه النسبة (39.5%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.99) وبانحراف معياري (1.402).

5- التصرف بأخلاق: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتهما (X17-X20) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (73.23%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.867)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (9.32%)، واستناداً الى هذا فان المسؤول يتصرف بأخلاق مع الموظفين في الدوائر المبحوثة. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (17X) الذي يشير إلى ان المسؤول يتمتع بمعايير أخلاقية عالية، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (83.7%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.969). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (20X) الذي يشير ان المسؤول يهتم بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز ، وقد بلغت هذه النسبة (10.5%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.71) وبانحراف معياري (0.956).

6- المعالجة العاطفية: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتهما (X21-

24X) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (43.6%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.840)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (31.7%)، واستناداً الى هذا فان المسؤول يمتلكون المعالجة العاطفية في الدوائر المبحوثة. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشرين (X24- X21) الذي يشير إلى ان يلجأ الموظفين لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية و يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفين يشعرون بالضيق دون أن يسألهم ، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (51.2%) و (51.1%) من إجابات المبحوثين على التوالي وبوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.260) و (1.089). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (22X) الذي يشير إلى يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية، وقد بلغت هذه النسبة (40.7%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.87) وبانحراف معياري (1.060).

7- الالتزام بتطوير المجتمع: تبين النتائج الواردة في الجدول (4) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه الخاصية بمؤشراتهما (X25-X28) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (52.66%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.801)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (9.92%)، واستناداً الى هذا فان المسؤول يمتلك الالتزام بتطوير المجتمع. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (28X) الذي يشير إلى ان يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (67.5%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.059). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (26X) الذي يشير إلى ان يهتم المسؤول دائماً بمساعدة الناس في المجتمع، وقد بلغت هذه النسبة (9.3%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.60) وبانحراف معياري (0.898). وبنسبة للمؤشر الكلي لتغيير القيادة الخادمة المتمثل بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.646).

جدول (4): التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخادمة لآراء عينة البحث

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.948	4.26	3.5	3	3.5	3	3.5	3	43.0	37	46.5	40	X1	القيادة
0.779	4.07	1.2	1	1.2	1	16.3	14	52.3	45	29.1	25	X2	المهارات
1.157	3.76	4.7	4	11.6	10	18.6	16	33.7	29	31.4	27	X3	المفاهيمية
0.951	3.67	2.3	2	7.0	6	31.4	27	39.5	34	19.8	17	X4	
0.709	3.932	2.92		5.82		17.45		42.12		31.7			المعدل
		8.74		17.45		73.82							المجموع
1.203	3.42	9.3	8	16.3	14	12.8	11	46.5	40	15.1	13	X5	التمكين
1.283	3.05	12.8	11	23.3	20	27.9	24	18.6	16	17.4	15	X6	
1.164	3.34	10.5	9	10.5	9	27.9	24	37.2	32	14	12	X7	
1.164	3.77	2.3	2	10.5	9	19.8	17	43	37	24.4	21	X8	
0.906	3.392	8.72		15.15		22.1		36.32		17.72			المعدل
		23.87		22.1		54.04							المجموع
1.147	3.76	7.0	6	8.1	7	14	12	44.2	38	26.7	23	X9	مساعدة
0.990	3.77	2.3	2	11.6	19	14	12	51.2	44	20.9	18	X10	المرووسين
1.046	3.85	3.5	3	8.1	7	17.4	15	41.9	36	29.1	25	X11	على التطور
1.037	3.51	3.5	3	16.3	14	19.8	17	46.5	40	14	12	X12	والنجاح
0.889	3.72	4.08		11.2		16.3		45.7		22.68			المعدل
		15.28		16.3		68.38							المجموع
1.282	3.20	12.8	11	17.4	15	24.4	21	27.9	24	17.4	15	X13	الاهتمام
1.402	2.99	20.9	18	18.6	16	17.4	15	26.7	23	16.3	14	X14	بالمرؤوسين
1.328	3.02	18.6	16	16.3	14	23.3	20	27.9	24	14	12	X15	بين اولاً
1.034	3.78	2.3	2	10.5	9	20.9	18	39.5	34	26.7	23	X16	
1.032	3.24	13.65		15.7		21.5		30.5		18.6			المعدل
		29.35		21.5		49.1							المجموع
0.969	4.24	2.3	2	4.7	4	9.3	8	33.7	29	50	43	X17	التصرف
1.129	3.86	3.5	3	9.3	8	22.1	19	27.9	24	37.2	32	X18	بأخلاق
0.952	4.01	2.3	2	4.7	4	16.3	14	43	37	33.7	29	X19	
0.956	3.71	3.5	3	7	6	22.1	19	50	43	17.4	15	X20	
0.867	3.95	2.9		6.42		17.45		38.65		34.58			المعدل
		9.32		17.45		73.23							المجموع
1.260	3.33	9.3	8	19.8	17	19.8	17	31.4	27	19.8	17	X21	المعالجة
1.060	2.87	8.1	7	32.6	28	29.1	25	24.4	21	5.8	5	X22	العاطفية
1.076	3.14	4.7	4	27.9	24	25.6	22	32.6	28	9.3	8	X23	
1.089	3.33	5.8	5	18.6	16	24.4	21	39.5	34	11.6	10	X24	
0.840	3.16	6.98		24.72		24.72		31.98		11.62			المعدل
		31.7		24.72		43.6							المجموع
0.979	3.65	3.5	3	10.5	9	18.6	16	52.3	45	15.1	13	X25	الالتزام
0.898	3.60	2.3	2	7	6	32.6	28	44.2	38	14	12	X26	بتطوير
0.946	3.70	2.3	2	7	6	29.1	25	41.9	36	19.8	17	X27	المجتمع
1.059	3.72	3.5	3	11.6	10	17.4	15	44.2	38	23.3	20	X28	
0.801	3.66	2.9		9.02		24.42		34.61		18.05			المعدل
		9.92		24.42		52.66							المجموع
0.646	3.58	المؤشر الكلي											

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

كانت على المؤشر (10Y) الذي يشير إلى لا تمتلك إدارة المنظمة معايير أخلاقية واضحة، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا المؤشر (62.8%) من إجابات الباحثين وبوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.856). أما أقل نسبة عدم اتفاق فكانت على المؤشر (6Y) الذي يشير إلى ان الموظف يتعرض إلى اجهاد كبير في العمل نتيجة المواجهات المرهقة مع المواطنين، وقد بلغت هذه النسبة (43%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.15) وانحراف معياري (1.226).

3- البعد السلوكي: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات الباحثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y11-Y15) تميل باتجاه عدم الاتفاق بنسبة (51.88%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.539) في حين بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (29.74%) وهذا يدل على أن موظفي الدوائر المبحوثة تعتقد بان الاستجابة تتغير بفعل التأثيرات السلبية، ويبين الجدول (5) إن أعلى نسبة عدم اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (11Y) الذي يشير إلى أشكو واتدمر لأصدقائي خارج العمل عن الاشياء التي تحدث داخل المنظمة، اذ بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا المؤشر (60.5%) من إجابات الباحثين وبوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.232). أما أقل نسبة عدم اتفاق فكانت على المؤشر (13Y) الذي يشير إلى لا تبدي ادارة المنظمة احتراماً واضحاً للأفراد العاملين فيها، وقد بلغت هذه النسبة (32.6%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.12) وانحراف معياري (1.212). وبلغ المؤشر الكلي لمتغير التهكم التنظيمي المتمثل بوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.415).

ثانياً: تشخيص آراء الباحثين تجاه متغير التهكم التنظيمي: تتناول هذه الفقرة وصف ابعاد التهكم التنظيمي التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في نموذج البحث.

1- بعد الاعتقاد: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات الباحثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y1-Y5) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (42.1%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.646) في حين بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (25.8%) وهذا يدل على أن موظفي الدوائر المبحوثة تعتقد بان الاستجابة تتغير بفعل التأثيرات السلبية، ويبين الجدول (4) إن أعلى نسبة عدم اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (2Y) الذي يشير إلى يبدو بأن سياسات المنظمة واهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا المؤشر (45.4%) من إجابات الباحثين وبوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.943). أما أقل نسبة عدم اتفاق فكانت على المؤشر (3Y) الذي ينص على عندما تشير إدارة المنظمة بأنها تتجه نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك لن يحدث حقاً، وقد بلغت هذه النسبة (31.4%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.71) وانحراف معياري (1.201).

2- البعد العاطفي: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات الباحثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y6-Y10) تميل باتجاه عدم الاتفاق وبنسبة (52.56%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.653) في حين بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (21.38%) وهذا يدل على أن موظفي الدوائر المبحوثة تعتقد بان الاستجابة تتغير بفعل التأثيرات السلبية، ويبين الجدول (4) إن أعلى نسبة عدم اتفاق لعينة البحث

جدول (5): التوزيعات التكرارية والاوراس الحاسبية والانحرافات المعيارية للتهكم التنظيمي لآراء عينة البحث

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.214	2.52	20.9	18	15.1	13	33.7	29	22.1	19	8.1	7	Y1	بعد الاعتقاد
0.943	2.12	10.5	9	34.9	30	34.9	30	18.6	16	1.2	1	Y2	الخادمة
1.201	2.71	8.1	7	23.3	20	32.6	28	18.6	16	17.4	15	Y3	
1.102	2.13	16.3	14	22.1	19	27.9	24	30.2	26	3.5	3	Y4	
1.183	2.41	11.6	10	32.6	28	31.4	27	11.6	10	12.8	11	Y5	
0.646	2.38	13.72		28.38		32.1		17.2		8.6			المعدل
		42.1		32.1		25.8							المجموع
1.226	3.15	16.3	14	26.7	23	22.1	19	26.7	23	8.1	7	Y6	البعد
1.243	2.91	19.8	17	26.7	23	23.3	20	22.1	19	8.1	7	Y7	العاطفي
1.102	2.45	22.1	19	32.6	28	26.7	23	15.1	13	3.5	3	Y8	
0.899	2.19	15.1	13	40.7	35	33.7	29	9.3	8	1.2	1	Y9	
0.856	2.04	11.6	10	51.2	44	24.4	21	12.8	11	-	-	Y10	
0.653	2.54	16.98		35.58		26.04		17.2		4.18			المعدل
		52.56		26.04		21.38							المجموع
1.232	2.43	25.6	22	34.9	30	18.6	16	12.8	11	8.1	7	Y11	البعد
1.107	2.79	8.1	7	43.0	37	16.3	14	26.7	23	5.8	5	Y12	السلوكي
1.212	3.12	10.5	9	22.1	19	26.7	23	26.7	23	14	12	Y13	
1.315	2.57	23.3	20	34.9	30	15.1	13	15.1	13	11.6	10	Y14	
1.477	2.52	34.9	30	22.1	19	15.1	13	11.6	10	16.3	14	Y15	
0.539	2.68	20.48		31.4		18.36		18.58		11.16			المعدل
		51.88		18.36		29.74							المجموع
0.415	2.53	المؤشر الكلي											

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

ذلك لانخفاض الحد من مستويات التهكم التنظيمي،
والعكس صحيح.

ب. ضعف علاقة الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي وهي كل من المهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع وذلك لعدم معنوية قيم الارتباط والتي بلغت (0.018)، (-0.140)، (-0.159)، (-0.201) وعلى التوالي، مما يدل على ضعف التلازم بين هذه الابعاد والتهكم التنظيمي.

ت. وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين متغير القيادة الخادمة وأبعاد التهكم التنظيمي وهي كل من بُعد الاعتقاد، والبعد السلوكي وقيم ارتباط بلغت (-0.431)، (-0.346)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، (0.05) وعلى التوالي، مما يدل على أنه كلما تحسنت مستويات تطبيق

1- تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث وأبعادها: يهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة الترابط بين متغيري البحث وأبعادها بغية اختبار فرضية الارتباط، إذ يشير الجدول (6) إلى العلاقات الآتية:

أ. وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين أبعاد متغير القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي وهي كل من التمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية وقيم ارتباط بلغت (-0.445)، (-0.336)، (-0.268) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أنه كلما تحسنت وسائل القيادة الخادمة في التعامل مع التمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية كلما أدى

العاطفي، مما يشير إلى إدراك الافراد المبحوثين بأهمية ابعاد القيادة الخادمة على إدارة وملائمة جو العمل وما يحققه هذا النوع من القيادة في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتشجيعهم على ممارسة وظائفهم بكل شغف وجهد ممكن.

ح. وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي وبقيمة ارتباط بلغت (- 0.609)، وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أنه كلما تحسنت مستويات العمل وتطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات المبحوثة أدى ذلك إلى الحد أو التخفيف من مستويات التهكم التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، والعكس صحيح.

وتأسيساً على نتائج الارتباط السابقة يتم قبول فرضية البحث الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية سالبة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي".

القيادة الخادمة في المنظمات المبحوثة أدى ذلك إلى الحد أو التخفيف من مستويات بُعد الاعتقاد والبعد السلوكي والتي تساهم في رفع مستويات التهكم التنظيمي لدى الفرد، والعكس صحيح.

ث. ضعف علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة والبعد العاطفي لمتغير التهكم التنظيمي وذلك لعدم معنوية قيم الارتباط بينهما والتي بلغت (0.033)، مما يدل على ضعف التلازم بين القيادة الخادمة والبعد العاطفي للتهكم التنظيمي.

ج. وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة وابعاد التهكم التنظيمي على المستوى الجزئي نجد أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح وبعد الاعتقاد إذ بلغت قيمة الارتباط السالبة بينهما (-0.444) وهي معنوية عند مستوى (0.05). بينما كانت اقل قيمة ارتباط (-0.017) بين التصرف بأخلاق والبعد

جدول (6): قيم معامل الارتباط العلاقة بين القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي

المؤشر الكلي	التهكم التنظيمي			المتغيرات المستقلة
	البعد السلوكي	البعد العاطفي	بعد الاعتقاد	
0.018	0.069	0.130	-0.199	المهارات المفاهيمية
-0.445**	-0.339**	-0.203	-0.367**	التمكين
-0.336**	-0.156	-0.134	-0.444**	مساعدة الرؤوسين على التطور والنجاح
-0.140	0.095	-0.036	-0.439**	الاهتمام بالرؤوسين أولاً
-0.159	-0.083	-0.017	-0.249*	التصرف بأخلاق
-0.268**	-0.299**	0.175	-0.218*	المعالجة العاطفية
-0.201	-0.109	-0.044	-0.284**	الالتزام بتطوير المجتمع
-0.609*	-0.346*	-0.033	-0.431**	المؤشر الكلي

86=N

* معنوية عند مستوى 0.05 ، ** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2- تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث وأبعاده:

والمعالجة العاطفية تؤثر معنوياً في التهكم التنظيمي وعلى المستوى الجزئي.

ب. يتضح من معطيات الجدول (7) عدم وجود تأثير لأبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة بكل من المهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع وذلك حسب قيم مستوى المعنوية المحسوبة لها والتي بلغت (0.119)، (0.123)، (0.501)، (0.106) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05) وبدلالة قيم (T) المحسوبة (1.577)، (1.561)، (0.677)، (1.636) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وهذا يعني ان القيادة الخادمة المتمثلة بأبعادها المهارات المفاهيمية، والاهتمام بالمرؤوسين أولاً، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع لا تؤثر معنوياً في التهكم التنظيمي وعلى المستوى الجزئي.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS-V. 23) وكالاتي:
أ. يتضح من معطيات الجدول (7) وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لأبعاد متغير القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي، وهي كل من التمكين ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية وذلك استناداً لقيم مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000)، (0.019)، (0.009) وعلى التوالي والتي كانت أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05) وبدلالة قيم (T) المحسوبة (3.712)، (2.495)، (2.664) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، وهذا يعني ان القيادة الخادمة المتمثلة بأبعادها التمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح،

جدول (7): العلاقات التأثيرية لأبعاد القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي

مستوى الدلالة	T	التهكم التنظيمي		الأنموذج	
		المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.000	13.583	-	0.276	3.750	الثبات
0.119	1.577	0.201	0.085	0.134	المهارات المفاهيمية
0.000	3.712	-0.470	0.066	-0.246	التمكين
0.019	2.495	-0.339	0.085	-0.127	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
0.123	1.561	0.233	0.068	0.107	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
0.501	0.677	-0.091	0.074	-0.050	التصرف بأخلاق
0.009	2.664	0.313	0.066	0.176	المعالجة العاطفية
0.106	1.636	-0.216	0.078	-0.128	الالتزام بتطوير المجتمع

N= 86

المتغير المستقل: أبعاد القيادة الخادمة

المتغير المعتمد: التهكم التنظيمي، (T) الجدولية 1.66

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

ت. ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (8) يتبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) كونها أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6.577) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.95) وبدرجات حرية (1، 84)، وهذا يعني ان القيادة الخادمة المتمثلة تؤثر معنوياً في التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي. كما تبين أن القيمة التفسيرية (R^2) بلغت (0.371)، مما يدل على أن متغير القيادة الخادمة يفسر ما نسبته (37.1%) من التغير الذي يحصل في التهكم التنظيمي.

ت. ومن نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (8) يتبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي، واستناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت (0.000) كونها أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6.577) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.95) وبدرجات حرية (1، 84)، وهذا يعني ان القيادة الخادمة المتمثلة تؤثر معنوياً في التهكم التنظيمي وعلى المستوى الكلي. كما تبين أن القيمة التفسيرية (R^2) بلغت (0.371)، مما يدل على أن متغير القيادة الخادمة يفسر ما نسبته (37.1%) من التغير الذي يحصل في التهكم التنظيمي.

جدول (8): درجة مساهمة القيادة الخادمة في تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي

المتغير	المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	التهكم التنظيمي
			F
			مستوى الدلالة
			0.000
			المؤشر الكلي
			0.371
			6.577

N=86

المستقل: القيادة الخادمة

المتغير المعتمد: التهكم التنظيمي، (F) الجدولية 3.95

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

5. تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لمتغير القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي على المستوى الكلي. ثانياً: المقترحات

ومن نتائج تحليل الانحدار يتم قبول فرضية البحث الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القيادة الخادمة في التهكم التنظيمي)..

استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم المقترحات الآتية:

المحور الخامس/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تنمية الدوافع الخيرة المتأصلة في النفس البشرية في حب الخير والمساعدة للآخرين كما فطر الله الإنسان عليها.
2. دعم السلوك الايجابي على عدة مستويات ، الفرد ، القائد ، التابعين، والمنظمة ، والمستفيدين منها ، والمجتمع بشكل عام .
3. رفع مستوى الوعي داخل المنظمات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية تعزيز ابعاد القيادة الخادمة.
4. توضيح الأثر السلبي لأبعاد التهكم التنظيمي على مستوى أداء العاملين وتحقيقهم لأهداف المنظمة.
5. اشراك المديرين في دورات تدريبية قيادية تهدف الى تعزيز مهاراتهم القيادية والتي تسهم في رفع قدرتهم على توجيه الافراد نحو تحقيق اهداف المنظمة.

1. وضوح أهمية دور القيادة الخادمة في الارتقاء بالسلوك الإنساني كونها تدعم القيم والمبادئ المثلى للأفراد العاملين.
2. قدرة القيادة الخادمة على استيعاب ابعاد التهكم التنظيمي عبر ما تحققه من نتائج إيجابية للأفراد العاملين.
3. اتضح من خلال تحليل البيانات اهتمام إدارة المنظمة بأبعاد القيادة الخادمة اذ حظي بُعد التمكين على أعلى نسبة اهتمام من قبل إدارة المنظمة مع انخفاض ملحوظ في نسبة التهكم التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة.
4. وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين أبعاد متغير القيادة الخادمة والتهكم التنظيمي وهي كل من التمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والمعالجة العاطفية .

for organisations", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 2, Akcay, Vildan Hilal, (2017), Cynicism at Universities: A Research Based on Pervasion of Academics' Cynicism and its Relationship With Performance, Current Trends in Educational Sciences, St. Kliment Ohridski University Press, Sofia, Bulgaria.

Argon, Türkan, Uylas, Sümevra Dilek & Yerlikaya, Sefer, (2015), Perceptions of Teachers Related Accountability Practices In Turkish National Education Sistem and Organizational Cynicism, International Online Journal of Educational Sciences, Vol. 7, No. 2.

Beck, Curtis, 2010, Antecedents Of Servant Leadership: A Mixed Methods Study, the degree of Doctor of Philosophy, university of Nebraska.

Bobbio, Andrea, Dierendonck, Dirk Van & Manganelli, Anna Maria, 2012, Servant leadership in Italy and Its Relation to organizational Variables, the Journal Permissions, Vol. 8, No. 3.

Cerit, Yusuf, 2009, The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers Job Satisfaction, Educational management Administration and Leadership, Vol. 37, No.5.

Dennis, Robert S. & Bocarnea, Mihai, (2005), Development of the servant Leadership assessment instrument, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 8.

Dierendonck, Dirk Van, 2011, Servant Leadership: A Review and Synthesis, the Journal of Management, Vol. 37, No. 4.

Goldenberg, Irina, Kocum, Lucie & Laplante, Joelle, (2017), Uncommitted to the Unfair: The Mediating Role of Work and Organizational Cynicism, ERGOMAS, Nol. 4.

Hoch, Julia E., Bommer, William H., Dulebohn, James H., & Wu, Dongyuan, (2016), Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis, Journal of management, Vol. 2, No. 1.

Kuo, Chien-chih, Chang, Kirk, Quinton, Sarah, Lu, Chiu-Yi & Lee, Iling, (2015), Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its

المصادر

أولاً: المصادر العربية

الفتلاوي، ميثاق هاتف، السعدي، صفاء سعدون والحفاجي، 2016، العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين، مجلة الغري للعلوم الادارية، مجلد 2، العدد 1.

حلي، منال جهاد عامر، 2016، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خضير، آردان حاتم و احمد، شهناز فاضل، 2017، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني واثرها في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي/ بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، العدد 10.

رشيد، صالح عبد الرضا و مطر، ليث علي، 2016، القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في الرقن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.

مرزل، محمد مظهر، (2018)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة و راس المال الاجتماعي/دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية، اطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

متعب، حامد كاظم، 2015، القيادة الخادمة واثرها في فاعلية الفريق/ دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 17.

غالي، محمد أحمد، 2015، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/ دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.

ثانياً: المصادر الاجنبية

Abouel-Ela, Ghadeer Mohamed Badr ElDin, 2011, The Impact of Organization Cynicism on Organization Commitment and Job Satisfaction, future university of Egypt, www.researchgate.net/publication/308803938-publicationCoverPdf.

Abugre, James B., (2017) "Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework

- Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Stone, A. Gregory, Russell, Robert F. & Patterson, Kathleen, 2004, Transformational Versus servant Leadership: a difference in Leader Focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4.
- Spears, Larry C., (2010), Character and Servant Leadership: ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *the Journal of Virtues & leadership*, Vol. 1, No. 1.
- Shaharruddin, Sarah, Ahmad, Fais & musa, Muhammad Muhaizam, (2016), Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter? , *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume 3, Issue 2.
- Saylikay, Mahmut & Yildiz, Sebahattin, (2014), The effect of Organizational Cynicism on alienation, 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM2013, Elsevier, *Social and Behavioral Sciences* 109.
- Turkmen, Fatih & Aykac, Emre, (2017), The Association Between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study, *European Research Studies Journal*, Vol. 2., No. 4.
- Waal, Ander de & Sivro, Mirna, 2012, The Relation Between servant Leadership, organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework, *the Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 19, No. 2.
- relationship to employee cynicism, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 18
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Zhao, Hao & Henderson, David, 2008, Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, Elsevier.
- Melchar, David E., & Bosco, Susan M., (2010), Achieving High Organization Performance through servant Leadership, *the Journal of Business Inquiry*, Vol. 9, NO.1.
- .Naus, Alphons Johannes Aloysius Maria, (2007). Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization, Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor, Maastricht University Press.
- Olesia, Wekesa S., Namusonge, G.S., & Irave, Mike E., (2013), Role of servant Leadership on Organizational commitment: An Exploratory Survey of Stat Corporations in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, No. 13.
- Peter, Batholomew & Chima, Onuoha Benedict, (2018), Organisational Cynicism and Employees' Intention to Quit, *International Journal of Management Science*, Vol. 5, No. 1.
- Rachmawatia , Ani Wahyu & Lantub, Donald C., (2014), Servant Leadership Theory Development & Measurement, *The 5th Indonesia International Conference on*

پوخته

ئهف فهكولينا نهو ههول ددهت بو دبار كرنا رولى سه ركردايه تيا خزمه تكار بو ريگرتينا دياردا گالته كرنا ريكخراوى، ژبو گه هشتن بو قى نارمانجى هندهك دهزگه هين ميرى بين حكومى ل پاريزهه ها دهوك هاتنه ههلبزارتن، ژبو پشت راست بون ژ گريمانيت وى و دا ببيتته سهمپلى فهكولينا نهو، ههروهسا ژ بو ريكا كومكرنا داتا يان ههردد فهكولهرا پشت بهستن كره سهر فورما داتايان داکو ببيتته نامرائ سهرهكى بو كومكرنا داتا يان ب ريكا پارقه كرنا فورمين داتا يان ل سهر (فهرمانبه ران) و ههروهسا (92) فورم هاتنه پارقه كرن، ژ وانا (86) دگونجاي بون بو شيكار كرنى، ب ريكا پروگرامى (spss-16) و قى فهكوليني كومهكا دهرئه نجامان پولين كرن، گرنگترين ئيك هه بونا په يوهنديه كا پيکقه گریدانى يا مورالى يا سالب، دناقههرا ره هه نديت سهر كردايه تيا خزمه تكار (شيانيت تيگه هى و توانا وهاريكار يكرنا ديقه لانكا ل سهر پيشنيخستن و سهر كه فتن و گرنگيدان ب ديقه لانكا ل ده سپيكي و سهر دهري كرن ب ره وشت و چاره كرنا سوز و پيگيري كرن ب پيشنيخستن جفاكي، وره هه نديت گالته كرنا ريكخراوى پيک دهيت ژ (ره هه ندي باوهري، ره هه ندي سوزى، ره هه ندي ره وشتى) و دهرئه نجاميت شيكار كرنا ليژى دناقههرا گهوريت فهكوليني دا هه بونا كارت يكرنا مورالى ل ره هه نديت سهر كردايه تيا خزمه تكار هه مى پيکقه ل ره هه نديت گالته كرنا ريكخراوى هه ميان، و كومهكا پيشنياران هاتنه دان بين كو بشين به شدار بن ل زيده كرنا ناستين ره هه نديت سهر كردايه تيا خزمه تكار ل دهف ريكخراويت فهكولين ل سهر كرى، و چاره كرنا هندهك لايين كيماتي تيدا بن بين قى فهكوليني بهرچاڤ كرين.

THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN LIMIT THE PHENOMENON OF ORGANIZATIONAL CYNICISM/ RECONNAISSANCE STUDY OF THE EMPLOYEES OPINIONS OF A SAMPLE OF A NUMBER OF GOVERNMENT DEPARTMENTS IN DUHOK GOVERNORATE

SHILER ABDULRAHMAN ALI and SHAN ESSMAT MOHAMMED

Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, Kurdistan Region-Iraq

ABSTRACT

The research seeks to define the role of the servant leadership in reducing the phenomenon of organizational cynicism, and in order to reach this goal, a number of government departments in Dohuk Governorate were selected in order to test their hypotheses on them to be a sample for the current research. As a main tool for collecting data by distributing the forms to the searched (departmental heads), (92) questionnaires were distributed, of which (86) were valid for the analysis that was done using the (SPSS) program. The research produced a set of conclusions, the most important of which is the existence of a negative moral correlation between the servant leadership dimensions represented (conceptual skills, empowerment, helping subordinates to develop and succeed, caring for subordinates first, and acting ethically, emotional treatment and commitment to community development) and organizational cynicism represented by (belief dimension, emotional dimension and behavioral dimension). Regression analysis between the two research variables and the presence of a significant effect of the servant leadership dimensions combined on the dimensions of organizational cynicism combined, and a set of proposals were presented that could contribute to increasing the levels of servant leadership dimensions of the researched organizations and address some of the deficiencies that emerged from the research results.

KEY WORDS: Servant Leadership, Characteristics of Servant Leadership, Organizational cynicism, dimensions of Organizational cynicism.