



دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية دراسة تطبيقية على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون
الدينية بمحافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

إشراف الدكتور

خالد محمد صلاح ماضي

2025م - 1447هـ



كلية إدارة الاعمال

دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية دراسة تطبيقية على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون
الدينية بمحافظة شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

إشراف الدكتور

خالد محمد صلاح ماضي

2025م - 1447هـ

الإجازة

دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

دراسة تطبيقية على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية"

إعداد الطالب : أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22/6/2025م وتم إجازتها .

المشرف الدكتور خالد محمد صلاح أحمد ماضي

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

الاسم:

.....

د. خالد ماضي (مشرف)

.....

د. هائل طشطوش (مناقش داخلي)

.....

د. عربي مدبولي (مناقش خارجي)

.....

د. إلياش شهدا (محكم)

الاقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث / أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

التوقيع/

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله

إلى والدي العزيز أظل الله في عمره

إلى رفيقة الرحلة والدرب زوجتي الغالية

إلى أولادي الأحباء تميم وعمر أظل الله في عمرهم

إلى القلوب الدافئة أخواني وأخواتي الأعزاء

إلى وطني الغالي

أهدي هذا العمل

الباحث: أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على فضله جزيل نعمائه بأن من علي إتمام هذه الدراسة البحثية. وأتقدم بخالص الشكر وأجل التقدير للدكتور الفاضل: خالد محمد صلاح أحمد ماضي، المشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومتابعته المستمرة حتى أتممنا هذا الإنجاز العلمي فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكاترة الأجلاء في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، لقد كنتم عوناً وخيراً سند لنا طيلة السنوات الماضية. والشكر موصول لكل من كان له بصمة ودعم لنا في هذا العمل المتميز.

الباحث: أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. اعتمدت الدراسة على منهج بحثي مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 500 موظفًا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الخادمة، مثل الاهتمام بالأفراد، التمكين، والسلوك الأخلاقي، تساهم في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما كشفت الدراسة أن تعزيز هذه الممارسات يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الالتزام والرضا الوظيفي. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتكثيف برامج التدريب على ممارسات القيادة الخادمة، وإعادة تقييم سياسات التحفيز، وتعزيز ثقافة التعاون داخل المؤسسات الحكومية لضمان تقليل السلوكيات السلبية وتعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، التمكين، الالتزام الوظيفي،

بيئة العمل.

Abstract

This study aims to explore the role of servant leadership in reducing counterproductive work behaviors among employees of the Directorate of Endowments and Religious Affairs in North Al Sharqiyah Governorate. The study adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative techniques. Data were collected from a sample of 500 employees using a structured questionnaire and analyzed using appropriate statistical methods. The results indicate that servant leadership practices—such as employee care, empowerment, and ethical behavior—contribute to reducing counterproductive work behaviors. Additionally, enhancing these practices improves the work environment and increases employee commitment and job satisfaction. Based on these findings, the study recommends intensifying training programs on servant leadership, reassessing incentive policies, and fostering a culture of collaboration within government institutions to minimize negative behaviors and enhance organizational performance.

Keywords: Servant leadership, counterproductive work behaviors, empowerment, job commitment, work environment.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	مقدمة.	1-1
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.	2-1
5	أهداف الدراسة.	3-1
5	أهمية الدراسة.	4-1
6	فرضيات الدراسة.	5-1
8	نموذج الدراسة	6-1
9	حدود الدراسة.	7-1
10	مصطلحات الدراسة (متغيرات البحث) والتعريفات الإجرائية.	8-1
11	تقسيم الدراسة.	9-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
15	المبحث الأول: القيادة الخادمة	
16	مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها.	1-1-2
17	السمات الأساسية للقائد الخادم.	2-1-2
18	التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق نمط القيادة الخادمة.	3-1-2
20	طرق التغلب على تحديات التدريب والتطوير في تطبيق القيادة الخادمة.	4-1-2
22	طرق تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برنامج التدريب على القيادة الخادمة.	5-1-2
23	مزايا تطبيق نمط القيادة الخادمة في المؤسسات.	6-1-2
25	متطلبات تطبيق القيادة الخادمة.	7-1-2
26	التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني نمط القيادة الخادمة.	8-1-2
27	أبعاد القيادة الخادمة.	9-1-2
29	أهمية القيادة الخادمة.	10-1-2
30	النظريات المؤسسة لمفهوم القيادة الخادمة.	11-1-2
33	المبحث الثاني: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	

33	ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها.	1-2-2
34	مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	2-2-2
35	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُعتبر ضارة للمنظمة لعدة أسباب رئيسية.	3-2-2
36	أمثلة شائعة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	4-2-2
37	العوامل المؤسسية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور سلوكيات العمل المضادة.	5-2-2
38	دور القيادة الفعالة والداعمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	6-2-2
39	الآثار الناجمة عن ارتفاع مستوى الضغوط المهنية.	7-2-2
40	أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	8-2-2
42	العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.	9-2-2
43	النظريات المفسرة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	10-2-2
47	نبذة عن إدارة الأوقاف والشؤون الدينية	
49	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة	
64	خاتمة الفصل.	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
66	تصميم البحث.	1-3
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات		
71	مقدمة.	1-4
71	تحليل البيانات الديموغرافية.	2-4
71	المحور الأول: البيانات الشخصية.	1-2-4
76	المحور الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.	2-2-4
91	تحليل الفرضيات.	3-2-4
93	الفرضية الأولى.	1-3-2-4
95	الفرضية الثانية.	2-3-2-4
98	الفرضية الثالثة.	3-3-2-4
100	الفرضية الرابعة.	4-3-2-4
102	الفرضية الخامسة.	5-3-2-4

104	الفرضية السادسة.	6-3-2-4
106	الفرضية السابعة.	7-3-2-4
115	الخاتمة.	4-4
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
116	مقدمة.	1-5
116	النتائج.	2-5
119	التوصيات.	3-5
120	التوصيات البحثية والمستقبلية.	4-5
قائمة المراجع		
الملاحق		

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م
71	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	1-4
72	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-4
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-4
76	الانحراف المعياري للمقياس المعتمد في الدراسة.	5-4
77	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد التمكن وترتيبها (ن=500).	6-4
78	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد الاهتمام بالأفراد وترتيبها (ن=500).	7-4
79	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي وترتيبها (ن=500).	8-4
80	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد التواضع وترتيبها (ن=500).	9-4
81	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد التوجيه وترتيبها (ن=500).	10-4
82	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد البناء المجتمعي وترتيبها (ن=500).	11-4
83	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد الشفافية وترتيبها (ن=500).	12-4
84	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وترتيبها	13-4
86	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد السلوكيات الموجهة للمنظمة وترتيبها (ن=500).	14-4

88	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد السلوكيات الموجهة نحو الأفراد وترتيبها (ن=500).	15-4
90	المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية وترتيبها (ن=500).	16-4
92	مصفوفة الارتباطات والتباين المشترك بين أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية	17-4
94	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التمكين على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية	18-4
96	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاهتمام بالأفراد على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية	19-4
98	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار السلوك الأخلاقي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية	20-4
101	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التواضع على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.	21-4
103	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التوجيه على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.	22-4
105	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار البناء المجتمعي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.	23-4
107	معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الشفافية على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.	24-4
109	تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي.	25-4
111	اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب النوع.	26-4
112	تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب العمر.	27-4
114	تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.	28-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	م
72	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	1-4
73	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-4
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4-4

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وتساؤلات

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة ومؤشراتها

6-1 حدود الدراسة

7-1 منهجية الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة

9-1 تقسيم الدراسة

الخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة.

تعد القيادة الخادمة نمطاً حديثاً من أنماط القيادة الفعالة، والتي تركز على خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم (Liden et al, 2008)، وقد أظهرت الأبحاث أن القيادة الخادمة لها آثار إيجابية على الأداء التنظيمي والسلوكيات الإيجابية للعاملين. ففي دراسة (Mayer et al., 2008) تبين أن القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة (Walumbwa et al., 2010) إلى أن القيادة الخادمة تعزز من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالمواطنة التنظيمية، وأكد (Liden et al., 2014) على أن القيادة الخادمة تساهم في تحفيز العاملين وزيادة مستويات الثقة والدعم المتبادل بينهم، كما أوضحت دراسة (Hunter et al., 2013) أن القيادة الخادمة تؤدي إلى تحسين الرفاهية النفسية للعاملين وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين، وتعد أيضاً سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من المواضيع البارزة والمهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، هذه السلوكيات تشمل الأنشطة والتصرفات التي تضر بأهداف المنظمة وتؤثر سلباً على أدائها، وقد أكدت الدراسات على أهمية دراسة هذه السلوكيات وآثارها السلبية على الأداء التنظيمي والإنتاجية، فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (Spector and Fox, 2002) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف التشغيلية للمنظمة، كما أوضحت دراسة (Aryee et al., 2002) أن هذه السلوكيات تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وفي دراسة أخرى، أشار (Dalal, 2005) إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما ينعكس سلباً على استقرار القوى العاملة في المنظمة، كما أكدت دراسة (Penney and Spector, 2005) على أن هذه السلوكيات تؤثر على العلاقات بين الزملاء وتخلق بيئة عمل سلبية.

تسعى هذه الدراسة لذلك إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في سياق إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك من خلال اختبار الآليات والعمليات التي من خلالها قد تؤثر ممارسات القيادة الخادمة على الحد من هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وتهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة، وكذلك التعرف على أثر القيادة الخادمة على هذه السلوكيات. (Podsakoff et al, 2000) ، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى تقديم رؤية متكاملة حول دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على مستوى المنظمات الحكومية بسلطنة عمان، وتأتي أهميتها أيضاً في تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وإنتاجيتهم ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والعملي لدور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يساعد المنظمات على تطوير ممارسات قيادية فعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية، كما ستساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية للمديرين والقادة حول كيفية استخدام القيادة الخادمة للحد من هذه السلوكيات السلبية.

وسوف ينقسم البحث إلى عدة محاور رئيسية، تشمل: الإطار النظري للقيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات.

1-2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المنظمات في الوقت الراهن تحديات متعددة تتطلب تبني أساليب قيادية فعالة تتناسب مع هذه التغيرات. وقد برز في هذا السياق مفهوم القيادة الخادمة كنموذج قيادي يركز على خدمة المرؤوسين

وتمكينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي المقابل تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، نظرًا لتأثيرها السلبي على الأداء الفردي والتنظيمي. وتشمل هذه السلوكيات ممارسات كالغياب المتكرر، وإهدار الوقت، وسوء استخدام الموارد، والتخريب المتعمد للممتلكات، وتبرز أهمية البحث في دور القيادة الخادمة في الحد من هذه السلوكيات السلبية، وذلك لما تتميز به هذه النمط القيادي من خصائص تعزز الثقة والالتزام التنظيمي لدى العاملين. فالقيادة الخادمة من خلال ممارساتها، مثل: تمكين العاملين، والاهتمام بحاجاتهم، والقُدوة الأخلاقية، قد تؤثر إيجابياً في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، على الرغم من الأهمية البالغة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة في الدول النامية بشكل عام. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على البيئات الغربية والمتقدمة (Ghazzawi, 2019 Al-Jabri) ، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لدور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Ghazzawi,2019)، إلا أن الآليات والعمليات التي من خلالها تؤثر هذه الممارسات القيادية على هذه السلوكيات لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل، بالإضافة إلى ذلك، وفقاً للنظريات السلوكية والتنظيمية، فإن ممارسات القيادة الخادمة، مثل الاهتمام بالموظفين وتمكينهم وتطوير قدراتهم، قد تؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Smith وآخرون، 2020)، وبدوره، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي قد يقلل من احتمالية ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الخادمة على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ، كما انه لا توجد دراسات كافية في سلطنة عمان تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال التعرف على دور القيادة الخادمة في الحد من هذه السلوكيات السلبية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

وبناءً على ذلك، تتمثل المشكلة البحثية للدراسة الحالية في استكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

تساؤلات الدراسة.

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في:

1. ما مستوى ممارسات القيادة الخادمة في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ؟
2. ما مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية؟

3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في

إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ؟

4. ما هي أهم الاستراتيجيات اللازمة للحد من سلوكيات العمل السلبية؟

1-3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: استكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى

موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسات القيادة الخادمة في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال

الشرقية.

2. التعرف على مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية

بمحافظة شمال الشرقية.

3. استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتعزيز دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية في المنظمات الحكومية بسلطنة عمان.

1-4 أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، يمكن تقسيمها على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، من

خلال التركيز على دور القيادة الخادمة في الحد من هذه السلوكيات السلبية. فالدراسات السابقة قد ركزت

بشكل أكبر على البيئات الغربية والمتقدمة، بينما هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت هذه العلاقة في

السياق العماني.

2. تقديم رؤية متكاملة حول طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة (كالتمكنين، والاهتمام

بالموظفين، والسلوك الأخلاقي للقيادة) والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (كالتأخير عن العمل،

وإهدار الوقت، والسلوكيات التخريبية) في المنظمات الحكومية بسلطنة عمان. وذلك من خلال التعرف على

مستوى ممارسات القيادة الخادمة ومستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ثم تحليل طبيعة العلاقة

بينهما.

3. المساهمة في تطوير الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية، وتوضيح الارتباط بين هذين المفهومين.

الأهمية التطبيقية:

1. تقديم توصيات عملية للمسؤولين في المنظمات الحكومية بسلطنة عمان لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة، بما ينعكس إيجاباً على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
2. المساعدة في تطوير برامج تدريبية وتنموية للقيادة في المؤسسات الحكومية، لتمكينهم من ممارسة أنماط قيادية تُسهم في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
3. توفير مؤشرات وأدلة عملية للمنظمات الحكومية بسلطنة عمان حول أهمية تبني نموذج القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

1-5 فرضيات الدراسة ومؤشراتها.

الفرضية الرئيسية الاولى:

والتي تنص على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالأفراد كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجية كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء المجتمعي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات القيادة الخادمة والحد

من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال

الشرقية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وينبثق منها الفرضيات

الفرعية التالية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف المؤهل التعليمي.

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف النوع.

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف العمر.

1-6 نموذج الدراسة

بهدف تحقيق غايات الدراسة وأهدافها، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تطرقت إلى

المتغيرات والأبعاد ذات الصلة بهذه الدراسة، فقد قام الباحث بإعداد النموذج الآتي متضمناً

المتغيرات والأبعاد التالية:

المتغير التابع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	المتغير المستقل القيادة الخادمة
<ul style="list-style-type: none">• السلوكيات الموجهة للمنظمة• السلوكيات الموجهة نحو الأفراد	<ul style="list-style-type: none">• التمكين• الاهتمام بالأفراد• السلوك الأخلاقي• التواضع• التوجيه• البناء المجتمعي• الشفافية

المصدر: إعداد الباحث بناء على الاشكالية البحثية والدراسات السابقة.

في هذا النموذج، تظهر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الاهتمام بالأفراد، القدوة الأخلاقية) كمتغيرات

مستقلة، في حين أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (الغياب، إهدار الوقت، سوء استخدام الموارد)

تمثل المتغيرات التابعة، يوضح النموذج الارتباط المفترض بين ممارسات القيادة الخادمة والحد من

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الموظفين. وهذا يساعد في توجيه الدراسة نحو استكشاف هذه

العلاقة بشكل منهجي وواضح.

1-7 حدود الدراسة.

الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في التركيز على استكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية في المنظمات الحكومية. وتحديداً، سيتم دراسة هذه العلاقة في إدارة الأوقاف

والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الميدانية على إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ، باعتباره المجال

المكاني المحدد للبحث.

الحدود البشرية:

تشمل الحدود البشرية للدراسة جميع موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية ،

بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية.

الحدود الزمانية:

ستتم عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة خلال الفترة من يوليو إلى أغسطس 2024.

1-7 مصطلحات الدراسة (متغيرات البحث) والتعريفات الإجرائية.

أ_ القيادة الخادمة (Servant Leadership)

يعرف (Greenleaf (1970) القيادة الخادمة بأنها "تمط قيادي يركز على خدمة المرؤوسين وتمكينهم

لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال ممارسات مثل: التمكين، والاهتمام بالأفراد، والقوة الأخلاقية"

بناءً على التعريف النظري الذي قدمه جرينليف (Greenleaf, 1970) ، يمكن إعطاء التعريف الإجرائي

للقيادة الخادمة في هذه الدراسة على النحو التالي:

ويتجسد ذلك من خلال ممارسات القائد الخادم، والتي تشمل:

التمكين: (Empowerment)

منح العاملين السلطة والحرية لاتخاذ القرارات والمبادرة بالأنشطة المرتبطة بأعمالهم.

يعرف التمكين بأنه "العملية التي من خلالها يتم منح العاملين السلطة والحرية لاتخاذ القرارات والمبادرة

بالأنشطة المرتبطة بأعمالهم. (Conger & Kanungo, 1988) "

الاهتمام بالأفراد: (Concern for People)

الاهتمام بمصالح ورفاهية المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

يقصد بالاهتمام بالأفراد "الاهتمام بمصالح ورفاهية المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية "

(Liden et al., 2008).

القُدوة الأخلاقية: (Ethical Modeling)

سلوك القائد الذي يظهر مبادئ أخلاقية وقيم إيجابية والتزامه بها في تصرفاته وممارساته.

تعرف القُدوة الأخلاقية بأنها "سلوك القائد الذي يُظهر مبادئ أخلاقية وقيم إيجابية والتزامه بها في

تصرفاته وممارساته. (Walumbwa et al., 2010) "

ب_ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors)

تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها "مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي تهدف إلى

الإضرار بمصالح المنظمة وأهدافها، مثل: الغياب المتكرر، وإهدار الوقت، وسوء استخدام الموارد "

(Spector & Fox, 2002).

• الغياب: (Absenteeism)

• يشير الغياب إلى "عدم حضور الموظف لمكان العمل دون وجود عذر مقبول (Spector

& Fox, 2002).

• إهدار الوقت: (Time Wasting)

يعرف إهدار الوقت بأنه "قيام الموظف بأنشطة لا تخدم الأهداف التنظيمية أو إنجاز المهام

المطلوبة منه" مما يؤدي إلى ضياع الوقت وعدم الإنتاجية (Spector & Fox, 2002)

• سوء استخدام الموارد: (Misuse of Resources)

• يقصد بسوء استخدام الموارد "استخدام الموظف للموارد والممتلكات التنظيمية بطريقة غير

مناسبة أو غير مبررة" بما يتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة (Spector & Fox,

2002).

1-8 تقسيم الدراسة.

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، منها ثلاثة فصول نظرية، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المقدمة التي تُعرف بأهمية دراسة تأثير القيادة الخادمة على تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومشكلة الدراسة مع تساؤلاتها حول العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوكيات السلبية، وأهداف الدراسة التي تشمل تحديد هذا التأثير ومقارنته بين الشركتين، وأهمية الدراسة نظريًا وتطبيقيًا، وفرضيات الدراسة مع مؤشرات مثل انخفاض التغيب والإهمال، وحدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمنية، ومنهجيتها الوصفية التحليلية، ومصطلحات الدراسة مثل القيادة الخادمة والسلوكيات المضادة، وتقسيم الدراسة إلى فصول.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على تعريف مفصل لمفهوم القيادة الخادمة وأبعادها (مثل التواضع، التمكين، والخدمة)، وماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها (مثل التغيب، التأخير، والإهمال)، مع استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، مع التركيز على الدراسات التي تناولت سياقات مشابهة للشركتين محل الدراسة (القابضة المصرية الكويتية وكونكريت فاشون جروب).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشمل هذا الفصل وصف منهج الدراسة الوصفي التحليلي وتصميم البحث المعتمد على الأساليب الكمية والنوعية، وتحديد مجتمع الدراسة (العاملين في الشركتين) وعينتها (عينة عشوائية من الموظفين)، وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات وإجراءات تطبيقها، وأساليب التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار وتحليل المكونات الرئيسية (PCA) ، بالإضافة إلى اعتبارات الصدق والثبات والأخلاقيات البحثية مثل حماية خصوصية المشاركين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل وصف خصائص عينة الدراسة (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي للموظفين في الشركتين)، وتحليل النتائج الكمية باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستدلالية لقياس تأثير القيادة الخادمة، وتحليل النتائج النوعية من المقابلات لفهم السياقات التنظيمية، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة لتحديد مدى التوافق أو الاختلاف مع الدراسات الأخرى.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على مقدمة تعيد صياغة أهداف الدراسة، واستعراض النتائج الرئيسية التي تُظهر تأثير القيادة الخادمة على تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مع مقارنة بين الشركتين، وتقديم التوصيات العملية للشركات مثل تعزيز تدريب القادة على أبعاد القيادة الخادمة، والتوصيات البحثية المستقبلية مثل دراسة تأثير متغيرات أخرى أو توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها

2-2 المبحث الثاني: ما هي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد هذا الفصل بمثابة الركيزة الأساسية التي تؤسس للدراسة الحالية، حيث يتناول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. يتميز هذا الفصل بالتناول العلمي المنهجي للمفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات. في المبحث الأول سيتم عرض مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها الرئيسية، مستندًا إلى التعريفات والنظريات المتخصصة في هذا المجال، كما سيتناول ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها المختلفة، وفقًا للتصنيفات والنماذج المعتمدة في الأدبيات الإدارية.

وفي المبحث الثاني سيتم استعراض طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مستندًا إلى الأطر النظرية والنماذج المفسرة لهذه العلاقة، وسيتم تحليل الأسس والآليات التي يمكن من خلالها أن تؤثر ممارسات القيادة الخادمة على الحد من السلوكيات السلبية للموظفين.

أخيرًا، سيتناول الفصل في المبحث الثالث استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، بما في ذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وسيتم تلخيص أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها تلك الدراسات، مع تحديد جوانب الاختلاف والاتفاق فيما بينها.

2-1 المبحث الأول: القيادة الخادمة:

2-1-1 مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها.

تعرف القيادة الخادمة بأنها "تمط قيادي يركز على خدمة المرؤوسين وتمكينهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Greenleaf, 2009, p. 15) " وفي هذا السياق، يرى جرينليف (Greenleaf, 2018, p.

(27) أن القائد الخادم هو الشخص الذي يضع احتياجات وتطلعات المرؤوسين في المقام الأول، ويسعى إلى تلبيةها بهدف تطوير وتمكين الآخرين.

كما عرف باتشيكو وآخرون (Paikco et al, 2019, p. 43) القيادة الخادمة بأنها "نمط قيادي يسعى إلى خدمة الآخرين وتحفيزهم وتطويرهم من خلال الاهتمام بهم والتواضع والإيثار وتقديم القدوة الأخلاقية". ويؤكد هذا التعريف على المكونات السلوكية والقيمية التي تميز القائد الخادم.

من جانب آخر، عرف سبيرز (Spears, 2010, p. 26) القيادة الخادمة بأنها "فلسفة قيادية تركز على تمكين وتطوير الأتباع لتحقيق أهداف المنظمة". وهذا التعريف يؤكد على أن القائد الخادم يضع مصالح المرؤوسين في المقدمة، ويسعى إلى تمكينهم وتنمية قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي تعريف آخر، يرى راسل وستون (Russell & Stone, 2002, p. 145) أن القيادة الخادمة هي "نمط قيادي يركز على تقديم الخدمة للآخرين ويتميز بالتواضع والإيثار والرؤية والاهتمام بالموظفين والتمكين والالتزام الأخلاقي". وهذا التعريف يحدد مجموعة من السمات والممارسات التي تميز القائد الخادم.

فمن أكثر التعريفات للقيادة الخادمة وضوحاً تعريف هديل السكر (2019، ص 30) لها بأنها النمط القيادي الذي تغطي به مهمات القائد الخدمية على مهماته القيادية، وتتجلى اهتماماته بتلبية احتياجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى، ويتطلع في النهاية إلى خلق بيئة تنظيمية خدمية يتطلع العاملون فيها إلى خدمة المجتمع الأوسع (الشمري، 2024، ص 171).

2-1-2 السمات الأساسية للقائد الخادم:

وفقاً للأدبيات البحثية، هناك مجموعة من السمات الأساسية التي تميز القائد الخادم، وتشمل:

1. التواضع: يتسم القائد الخادم بالتواضع والابتعاد عن الأنانية والكبرياء، ويعترف بقدرات مرؤوسيه ويقدرها

(Spears, 2010)

2. الإيثار: القائد الخادم يضع مصالح المرؤوسين وتطلعاتهم في المقام الأول، ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم

وتحقيق أهدافهم (Greenleaf, 1977).

3. الاهتمام بالآخرين: القائد الخادم يظهر اهتمامًا حقيقيًا بالموظفين ورفاهيتهم، ويسعى إلى تطوير قدراتهم

وتمكينهم. (Barbuto & Wheeler, 2006)

4. الشفافية والنزاهة: القائد الخادم يتسم بالشفافية والنزاهة في تعامله مع المرؤوسين، ويقدم القدوة الأخلاقية

(Liden et al., 2008).

5. التمكين: القائد الخادم يسعى إلى تمكين المرؤوسين وتفويضهم بالسلطة والمسؤولية، بما يعزز

استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات. (Laub, 1999)

6. الاستماع والتواصل الفعال: القائد الخادم يتميز بمهارات استماع جيدة ويسعى إلى التواصل المفتوح

والصريح مع مرؤوسيه. (Spears, 2010)

7. الرؤية والتوجيه: القائد الخادم لديه رؤية واضحة للمنظمة ويعمل على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق

الأهداف التنظيمية. (Russell & Stone, 2002)

2-1-3 التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق نمط القيادة الخادمة

على الرغم من الفوائد الكبيرة للقيادة الخادمة، إلا أن تطبيق هذا النمط القيادي قد يواجه بعض التحديات

والعقبات. وفقًا لما ذكره باتشيكو وآخرون (Paikco et al., 2019, P.51-25)، من أبرز هذه

التحديات ما يلي:

1. التحول الثقافي والتنظيمي:

قد يكون تغيير ثقافة المنظمة من النمط التقليدي إلى القيادة الخادمة تحديًا كبيرًا، خاصةً في المنظمات الحكومية والتقليدية. فهذه المنظمات قد تكون أكثر ميلاً إلى الأنماط القيادية السلطوية، وقد يواجه القائد الخادم مقاومة من بعض المرؤوسين الذين اعتادوا على هذه الأنماط (Greenleaf, 2009,p33).

2. التوازن بين المهام والعلاقات:

قد يواجه القائد الخادم تحديًا في الموازنة بين التركيز على خدمة المرؤوسين وتحقيق الأهداف التنظيمية. فقد ينظر البعض إلى اهتمام القائد بالعلاقات على حساب الإنجاز والأداء (Liden et al., , p162) (2008).

3. تحديات شخصية للقائد:

قد يجد القائد الخادم صعوبة في التخلي عن الأنا والكبرياء والسلطة التقليدية، فالتواضع والإيثار قد يكون تحديًا شخصيًا للقائد الذي اعتاد على أنماط قيادية أكثر سلطوية (Spears, 2010, p29).

4. قياس الأثر والنتائج:

قد يكون من الصعب قياس الأثر المباشر للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، خاصةً على المدى القصير. كما قد يكون هناك صعوبة في ربط ممارسات القيادة الخادمة بنتائج ملموسة (Russell & Stone, 2002 ,p145).

5. التدريب والتطوير:

قد يكون تدريب القادة على ممارسات القيادة الخادمة تحديًا، خاصةً إذا كانوا معتادين على أنماط قيادية أكثر تقليدية (Van Dierendonck, 2011, p.123) كما قد تحتاج المنظمة إلى برامج تطوير وتدريب مكثفة لتعزيز مهارات القيادة الخادمة لدى القادة.

6. الدعم التنظيمي والقيادي:

قد يكون افتقار المنظمة إلى الدعم التنظيمي والقيادي العليا تحديًا أمام تطبيق القيادة الخادمة (Liden et al., 2014, p.145), إذا لم يكن هناك التزام من القيادة العليا بهذا النمط القيادي، فقد يواجه القادة الخادمون صعوبات في تنفيذه.

7. التنوع الثقافي والسياقي:

قد تختلف فعالية ممارسات القيادة الخادمة باختلاف السياق الثقافي والتنظيمي (Mittal & Dorfman, 2012, p.55), وقد يواجه القادة الخادمون تحديات في تكييف ممارساتهم مع السياقات الثقافية المختلفة.

8. المقاييس والتقييم:

قد يكون قياس وتقييم فعالية القيادة الخادمة تحديًا، نظرًا لطبيعتها غير المباشرة (Liden et al., 2008, p.162), قد تحتاج المنظمة إلى تطوير أدوات قياس وتقييم مناسبة لهذا النمط القيادي، لذلك، على القادة الخادمين أن يكونوا على دراية بهذه التحديات الإضافية ويعملوا على التغلب عليها من خلال التخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر لقدراتهم القيادية.

2-1-4 طرق التغلب على تحديات التدريب والتطوير في تطبيق القيادة الخادمة.

هناك عدة طرق التغلب للمنظمات التغلب على تحديات التدريب والتطوير في تطبيق القيادة الخادمة، ومنها:

1. برامج التدريب المكثفة:

تصميم برامج تدريبية شاملة لتعزيز مهارات القيادة الخادمة لدى القادة، بما في ذلك التواصل الفعال، بناء الثقة، التمكين، والتركيز على خدمة المرؤوسين (Liden et al., 2014. P.166)، والتأكد من أن هذه البرامج تتناسب مع احتياجات وسياق المنظمة.

2. التطوير المستمر للقادة:

توفير فرص للتطوير المهني المستمر للقادة الخادمين، مثل ورش العمل، برامج المرشدين، وتبادل الخبرات (Van Dierendonck, 2011)، وتشجيع القادة على المشاركة في مجتمعات الممارسة للتعلم من الآخرين.

3. نماذج القدوة والتمثيل:

تعيين قادة خادمين بارزين كنماذج للقدوة والتمثيل داخل المنظمة، وإبراز قصص نجاح القادة الخادمين وتأثيرهم الإيجابي على المرؤوسين والمنظمة (Greenleaf, 1977,p.66)

4. الدعم التنظيمي والقيادي:

ضمان التزام القيادة العليا بنهج القيادة الخادمة وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها، إدماج ممارسات القيادة الخادمة في استراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية (Liden et al., 2014, p.60).

5. التقييم والتغذية الراجعة:

تطوير أدوات قياس وتقييم فعالة لممارسات القيادة الخادمة، توفير تغذية راجعة منتظمة للقادة الخادمين لتحسين أدائهم (Liden et al., 2008 p.162).

من خلال هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات التغلب على تحديات التدريب والتطوير في تطبيق القيادة الخادمة بفعالية.

الاستراتيجيات الواجب اتباعها لضمان فعالية إشراك الموظفين في عملية التدريب والتطوير.

إن إشراك الموظفين بشكل فاعل في عملية التدريب والتطوير للقيادة الخادمة يعد أمرًا بالغ الأهمية

لنجاح تطبيق هذا النمط القيادي. وفي هذا الصدد، تقترح الأدبيات العديد من الاستراتيجيات التي يمكن

للمنظمات اتباعها.

أولاً، من الضروري إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية المتعلقة بالقيادة الخادمة (Van Dierendonck, 2011,p.144). كما ينبغي على المنظمات طلب مدخلات الموظفين وآرائهم حول تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير، مما يعزز شعورهم بالملكية والالتزام (Liden et al., 2014).

ثانياً، تنظيم ورش عمل وجلسات نقاشية تفاعلية يُمكن الموظفين من التعلم والنقاش المشترك حول ممارسات القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977,p.30) كما ينبغي تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات والممارسات الناجحة فيما بينهم، مما يساهم في تعزيز التعلم التشاركي.

ثالثاً، توفير موارد وأدوات للتطوير الذاتي، مثل برامج التوجيه والإرشاد والوصول إلى المواد التعليمية، يُمكن الموظفين من تحديد أهدافهم التطويرية الخاصة وتنفيذها (Liden et al., 2008)، وهذا النهج يعزز شعور الموظفين بالتمكين والمسؤولية تجاه تطويرهم المهني.

رابعاً، إشراك الموظفين في عملية تقييم فعالية برامج التدريب والتطوير، وتوفير تغذية راجعة مستمرة لهم حول تطورهم في ممارسات القيادة الخادمة، يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة (Liden et al., 2014,p.30).

أخيراً، تقديم حوافز وأشكال اعتراف للموظفين المتميزين في تطبيق ممارسات القيادة الخادمة، وربط نظم المكافآت والترقيات بالتطور في هذه المهارات، يحفز الموظفين على المشاركة الفاعلة وتبني هذا النمط القيادي (Greenleaf, 1977, p.43).

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، تستطيع المنظمات إشراك الموظفين بشكل أكثر فاعلية في عملية التدريب والتطوير للقيادة الخادمة، مما يعزز التزامهم وتطبيقهم لهذا النمط القيادي.

2-1-5 طرق تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برنامج التدريب على القيادة

الخادمة.

إن تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برنامج التدريب على القيادة الخادمة يُعد أمرًا بالغ

الأهمية لنجاح تطبيق هذا النمط القيادي. وفي هذا الصدد، يمكن للمنظمات اتباع عدة استراتيجيات:

1. ربط المكافآت والحوافز بالتطور في مهارات القيادة الخادمة:

ربط نظم الترقية والمكافآت بالأداء المتميز في ممارسات القيادة الخادمة (, Greenleaf, 1977

(p.43

تقديم حوافز مالية أو غير مالية للموظفين الذين يُظهرون تقدمًا ملحوظًا في تبني هذا النمط

القيادي.

2. تعزيز الاعتراف والتقدير:

إنشاء برامج تكريم وتقدير للموظفين المتميزين في تطبيق القيادة الخادمة، الاحتفال بالنجاحات

والإنجازات التي تحقّقها الفرق والأقسام بفضل ممارسات القيادة الخادمة (, Liden et al., 2014

3. تسهيل فرص التطوير الذاتي:

توفير موارد وأدوات للتعلم الذاتي، مثل برامج التوجيه والإرشاد والوصول إلى المواد التعليمية، تمكين

الموظفين من تحديد أهدافهم التطويرية الخاصة في مجال القيادة الخادمة وتنفيذها (Liden et al., p136

al., 2008).

4. تعزيز التعلم التشاركي:

تنظيم ورش عمل وجلسات نقاشية تفاعلية تُمكن الموظفين من التعلم والنقاش المشترك، تشجيع

الموظفين على تبادل الخبرات والممارسات الناجحة فيما بينهم (Greenleaf, 1977, p.38).

5. إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ:

إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية, طلب مدخلاتهم وآرائهم حول تصميم

وتنفيذ برامج التدريب (Van Dierendonck, 2011, p.12).

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، تستطيع المنظمات تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برنامج التدريب على القيادة الخادمة، مما يعزز التزامهم وتطبيقهم لهذا النمط القيادي.

2-1-6 مزايا تطبيق نمط القيادة الخادمة في المؤسسات.

تطبيق نمط القيادة الخادمة في المؤسسات يُقدم العديد من المزايا الهامة التي تسهم في تعزيز النجاح والاستدامة طويلة الأجل للمنظمة .

أولاً، تركز القيادة الخادمة على خدمة احتياجات الموظفين وتنمية قدراتهم (Greenleaf, 1977, p70)، مما يُعزز شعور الموظفين بالتمكين والتقدير. هذا بدوره يزيد من التزامهم الوظيفي والولاء تجاه المؤسسة (Liden et al., 2008). كما أن القيادة الخادمة تُشجع على التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين (Van Dierendonck, 2011) وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها (Liden et al., 2014).

ثانياً، تُشجع القيادة الخادمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي للموظفين (Liden et al., 2008) مما يسهم في تعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات (Greenleaf, 1977)

ثالثاً، تركز القيادة الخادمة على خدمة المجتمع والاهتمام بالمصالح العامة (Van Dierendonck, 2011,

مما يعزز من صورة المؤسسة كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً وموثوقة (Liden et al., 2014, p70)، وهذا يسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ثقة أصحاب المصلحة فيها.

رابعاً، تُشجع القيادة الخادمة على تطوير قيادات جديدة من خلال التوجيه والإرشاد (Greenleaf, 1977, p.39). هذا يُسهم في بناء قاعدة قيادية قوية تضمن استمرارية نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

بالإجمال، يُقدم تطبيق نمط القيادة الخادمة في المؤسسات مزايا متعددة تتمثل في تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين، تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية، تشجيع الابتكار والتطوير المستمر، تحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وتعزيز التنمية القيادية داخل المؤسسة. وهذه المزايا تُسهم بشكل كبير في تعزيز النجاح والاستدامة طويلة الأجل للمؤسسة

2-1-7 متطلبات تطبيق القيادة الخادمة.

تطبيق نمط القيادة الخادمة بنجاح في المؤسسات يتطلب استيفاء عدة متطلبات أساسية. أولاً وأهم شيء، يجب أن يكون هناك التزام قوي من القيادة العليا في المؤسسة بتبني هذا النمط القيادي (Greenleaf, 1977, p. 33)، فالقادة العليون يجب أن يكونوا قدوة في ممارسات القيادة الخادمة ويلتزموا بها شخصياً، حتى يتمكنوا من تعزيز هذا النمط القيادي في جميع أنحاء المؤسسة (Liden et al., 2014, p. 137). بالإضافة إلى ذلك، تطبيق القيادة الخادمة يتطلب تطوير ثقافة تنظيمية داعمة تُشجع على التمكين والتعاون والخدمة. (Van Dierendonck, 2011, p. 133) هذه الثقافة يجب أن تُعزز من قيم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالمجتمع (Liden et al., 2008, p. 162)، مما يُسهم في تعزيز التوجه الخدمي للقادة والموظفين على حد سواء، كما أن تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية متخصصة لتعليم وتطبيق ممارسات القيادة الخادمة يُعد أمراً حيوياً. (Greenleaf, 1977, p. 38) ويجب إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ هذه البرامج لضمان ملاءمتها لاحتياجاتهم (Liden et al., 2014, p. 136)، مما يُعزز من فعاليتها وتقبلها، بالإضافة إلى ذلك، يجب ربط نظم المكافآت والترقيات بالأداء في ممارسات القيادة الخادمة

(Van Greenleaf, 1977, p. 39)، وتطوير معايير تقييم الأداء التي تُراعي تطبيق هذا النمط القيادي (Van Dierendonck, 2011, p. 132). هذا يُعزز من التزام الموظفين بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة.

أخيراً، ضمان انتشار المعلومات والتواصل الفعال بين القادة والموظفين (Liden et al., 2008, p. 163)، إلى جانب تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مستويات المؤسسة (Liden et al., 2014, p. 136)، يعد أمراً أساسياً لنجاح تطبيق نمط القيادة الخادمة، وبالتلخيص تطبيق نمط القيادة الخادمة بنجاح

في المؤسسات يتطلب التزام القيادة العليا، تطوير ثقافة تنظيمية داعمة، برامج تدريب وتطوير فعالة، نظم حوافز وتقييم مناسبة، وضمان الاتصال والشفافية المؤسسية. استيفاء هذه المتطلبات الأساسية يُعد ضرورياً لضمان نجاح تطبيق هذا النمط القيادي.

2-1-8 التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني نمط القيادة الخادمة.

عند تبني نمط القيادة الخادمة، قد تواجه المؤسسات عدداً من التحديات الرئيسية التي يجب معالجتها بفعالية:

أولاً، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة قد يكون تحدياً كبيراً. فالانتقال من النمط التقليدي للقيادة إلى نمط القيادة الخادمة يتطلب إعادة تشكيل القيم والسلوكيات المؤسسية (Liden et al., 2014, p. 138). هذا قد يواجه مقاومة من بعض الأفراد المعتادين على الأساليب القيادية التقليدية.

ثانياً، تطوير القدرات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة الخادمة بفعالية قد يكون تحدياً، فالقادة بحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة مثل التواصل والتمكين والاهتمام بالموظفين (Van Dierendonck, 2011, p. 135). هذا يتطلب استثمارات كبيرة في برامج التدريب والتطوير.

ثالثاً، قياس وتقييم أثر تطبيق القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي قد يكون صعباً. فالمؤشرات التقليدية للأداء قد لا تكون كافية لالتقاط التأثيرات الكاملة لهذا النمط القيادي (Liden et al., 2008, p. 164). تطوير نظم قياس متوازنة ومتكاملة أمر بالغ الأهمية.

رابعاً، الحفاظ على التزام القيادة العليا بتطبيق القيادة الخادمة على المدى الطويل قد يكون تحدياً. فالتغييرات القيادية والتنظيمية قد تؤثر على هذا الالتزام (Greenleaf, 1977, p. 35) ضمان استمرارية الدعم القيادي أمر بالغ الأهمية لنجاح التطبيق.

خامساً، تحقيق التوازن بين التركيز على خدمة الموظفين والتركيز على تحقيق أهداف المؤسسة قد يكون تحدياً (Liden et al., 2014, p. 139) فقد تنشأ تعارضات بين احتياجات الموظفين وأولويات المؤسسة، مما يتطلب مهارات قيادية متطورة ، في الختام، تبني نمط القيادة الخادمة يتطلب معالجة هذه التحديات بحكمة وإصرار من قبل المؤسسات. التعامل الفعال مع هذه التحديات يُعد أساسياً لضمان نجاح تطبيق هذا النمط القيادي.

2-1-9 أبعاد القيادة الخادمة

بالنظر إلى الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة الخادمة، يمكن القول أن هناك توافقاً واسعاً على الأبعاد الرئيسية التالية التي يجب الالتزام بها عند تطبيق هذا النمط القيادي في المؤسسات:

التزام القيادة العليا:

يجب أن يكون هناك التزام قوي وقيادة فعالة من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة بتبني نمط القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977, p. 33) ، والقادة العليون يجب أن يكونوا قدوة في ممارسات القيادة الخادمة ويلتزموا بها بشكل شخصي. (Liden et al., 2014, p. 137)

تطوير ثقافة تنظيمية داعمة:

تطبيق القيادة الخادمة يتطلب تطوير ثقافة تنظيمية تُشجع على التمكين والتعاون والخدمة (Van Dierendonck, 2011, p. 134). هذه الثقافة يجب أن تُعزز من قيم المسؤولية الاجتماعية والاهتمام بالمجتمع. (Liden et al., 2008, p. 162).

برامج تدريب وتطوير فعالة:

تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية متخصصة لتعليم وتطبيق ممارسات القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977, p. 38)، وإشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ هذه البرامج لضمان ملاءمتها لاحتياجاتهم (Liden et al., 2014, p. 136).

نظم حوافز وتقييم مناسبة:

ربط نظم المكافآت والترقيات بالأداء في ممارسات القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977, p. 39)، وتطوير معايير تقييم الأداء تُراعي تطبيق القيادة الخادمة. (Van Dierendonck, 2011, p. 133). الاتصال والشفافية المؤسسية:

ضمان انتشار المعلومات والتواصل الفعال بين القادة والموظفين (Liden et al., 2008, p. 163)، وتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع مستويات المؤسسة. (Liden et al., 2014, p. 136). التركيز على النمو والتطوير الشخصي للموظفين:

القادة الخادمون يجب أن يولوا اهتمامًا كبيرًا بتطوير وتمكين الموظفين (Greenleaf, 1977, p. 36)، وتشجيع الموظفين على النمو الشخصي والمهني من خلال التدريب والتوجيه والتفويض (Van Dierendonck, 2011, p. 135)، هذا يُسهم في بناء قدرات الموظفين وتعزيز إحساسهم بالتمكين والمسؤولية. (Liden et al., 2008, p. 162).

التركيز على الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة:

القادة الخادمون يجب أن يُظهروا اهتمامًا بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية (Liden et al., 2014, p. 137)، وتبني ممارسات مسؤولية اجتماعيًا وبيئيًا وتعزيز مشاركة المؤسسة في المجتمع (Greenleaf, 1977, p. 37). وهذا يُعزز من سمعة المؤسسة ويُحسن من علاقاتها مع أصحاب المصلحة (Van Dierendonck, 2011, p. 134).

في الختام، يمكن القول إن الأبعاد السبعة المذكورة تُشكل متطلبات أساسية لتطبيق نمط القيادة الخادمة بنجاح في المؤسسات. يجب على القيادة العليا الالتزام بهذه الأبعاد والعمل على تحقيقها بفعالية لضمان الاستدامة القصوى من مزايا هذا النمط القيادي.

2-1-10 أهمية القيادة الخادمة

تتمتع القيادة الخادمة بأهمية بالغة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل. هذه الأهمية تتبع من الفوائد المتعددة التي توفرها هذه النماذج القيادية.

أولاً، القيادة الخادمة تعزز الالتزام والولاء من قبل الموظفين تجاه المؤسسة. عندما يشعر الموظفون أن قادتهم يضعون مصالحهم وتطلعاتهم في المقام الأول، فإنهم يكونون أكثر انخراطاً وإنتاجية في أداء مهامهم (Liden et al., 2014, p. 136). هذا يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ثانياً، القيادة الخادمة تعزز من الثقة والشفافية داخل المؤسسة. عندما يتصرف القادة بتواضع ويظهرون اهتماماً حقيقياً بالموظفين، فإن ذلك يُنشئ بيئة عمل أكثر انفتاحاً وتعاوناً (Van Dierendonck, 2011, p. 134). هذا يساهم في تحسين التواصل وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية.

ثالثاً، القيادة الخادمة تعزز من الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بالتمكين والدعم من قادتهم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لطرح أفكار جديدة وتجريب طرق عمل مبتكرة (Liden et al., 2008, p. 162). هذا يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.

رابعاً، القيادة الخادمة تعزز من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. عندما يُظهر القادة اهتمامًا بالمجتمع والبيئة، فإن ذلك ينشئ صورة إيجابية للمؤسسة ويعزز من سمعتها. (Liden et al., 2014, p. 137) هذا يُسهم في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة والمجتمع المحيط.

في الختام، تبني نمط القيادة الخادمة يُعد استثماراً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل. من خلال الالتزام بالمتطلبات الأساسية لتطبيق هذا النمط القيادي، تتمكن المؤسسات من الاستفادة من الفوائد المتعددة التي توفرها القيادة الخادمة

2-1-11 النظريات المؤسسة لمفهوم القيادة الخادمة:

1. نظرية الخدمة الذاتية: (Self-Service Theory)

هي إحدى النظريات الأساسية التي تُفسر فلسفة القيادة الخادمة وتوجهاتها. هذه النظرية تُركز على الدور المركزي للقائد الخادم في وضع احتياجات المرؤوسين والمجتمع في المقام الأول، وسعيه الحثيث لتمكينهم وتطوير قدراتهم.

وفقاً لنظرية الخدمة الذاتية، القائد الخادم ينظر إلى نفسه كخادم أولاً وقائد ثانياً (Greenleaf, 1977, p. 33) فهو يضع احتياجات المرؤوسين والمجتمع قبل احتياجاته الشخصية، ويُركز جهوده على تلبية هذه الاحتياجات وتمكين الآخرين.

هذا النهج القيادي يتطلب من القائد الخادم التخلي عن الأنانية والسلطة التقليدية، والتحول نحو التواضع والخدمة (Greenleaf, 1977, p. 35). فبدلاً من السعي للسيطرة والهيمنة، يُركز القائد على تمكين المرؤوسين وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية، من خلال هذا التوجه ينشأ لدى المرؤوسين شعور قوي بالتمكين والمسؤولية (Greenleaf, 1977, p. 36) فهم يشعرون أن قائدهم يهتم بهم ويسعى لتطوير إمكاناتهم، مما يُعزز من ولائهم وانخراطهم في العمل، علاوة على ذلك نظرية الخدمة الذاتية تؤكد على أهمية توسيع دائرة الاهتمام لتشمل المجتمع ككل (Greenleaf, 1977, p. 37) فالقائد الخادم لا يُركز فقط على تلبية احتياجات المرؤوسين، بل يسعى أيضاً لتحقيق أثر إيجابي على المجتمع والبيئة المحيطة، وتشكل نظرية الخدمة الذاتية الأساس الفلسفي للقيادة الخادمة، حيث تُركز على وضع احتياجات الآخرين في المقام

الأول وتمكينهم لتحقيق النمو والتطور. هذا النهج القيادي يُعد مفتاحًا لتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل للمؤسسات.

2. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تقدم تفسيرًا آخر لآليات عمل القيادة الخادمة وتأثيرها على المرؤوسين والمؤسسة ككل. ووفقًا لهذه النظرية، القادة الخادمون يسعون إلى بناء علاقات إيجابية وبناءة مع مرؤوسيهـم (Liden et al., 2008, p. 162). فبدلاً من اعتماد نهج قائم على السلطة والتحكم، يُركز القادة الخادمون على التفاعل الشخصي والتواصل المفتوح مع الموظفين.

هذه العلاقات الإيجابية تُشكل أساسًا لعملية تبادل اجتماعي بين القادة والمرؤوسين (Liden et al., 2008, p. 163). فعندما يُظهر القادة اهتمامًا حقيقيًا بمصالح ورفاهية الموظفين، فإن الموظفين يشعرون بالتقدير والالتزام تجاه المؤسسة، في المقابل الموظفون يُقبلون هذا الاهتمام والدعم من القادة بزيادة مستويات الالتزام والولاء التنظيمي

(Liden et al., 2008, p. 163). فهم يشعرون بالامتنان والرغبة في المساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، علاوة على ذلك نظرية التبادل الاجتماعي تُؤكد على أن هذه العلاقات الإيجابية تُعزز من مستويات الثقة والشفافية داخل المؤسسة (Liden et al., 2008, p. 163). فعندما يشعر الموظفون أن قادتهم يتصرفون بنزاهة ويُظهرون اهتمامًا حقيقيًا بهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات.

توضح نظرية التبادل الاجتماعي كيف أن القيادة الخادمة تسهم في بناء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام والولاء التنظيمي. وهذا من شأنه تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

3. نظرية القيم الأخلاقية (Ethical Value Theory)

تُركز على الجانب الأخلاقي والقيمي للقيادة الخادمة وتأثيره على المرؤوسين والمؤسسة. ووفقًا لهذه النظرية، يظهر القادة الخادمون قدوة أخلاقية من خلال التزامهم الراسخ بالسلوكيات والقيم الأخلاقية في ممارساتهم القيادية (Walumbwa et al., 2010, p. 30). فهؤلاء القادة يتصرفون بنزاهة وشفافية، ويولون اهتمامًا كبيرًا بالعدالة والمساواة في معاملة مرؤوسيهـم.

هذا النهج القيادي القائم على القيم الأخلاقية له تأثير إيجابي كبير على المرؤوسين (Walumbwa et al., 2010, p. 15). فعندما يرى الموظفون أن قادتهم يتصرفون بطريقة أخلاقية وعادلة، فإنهم يشعرون بالثقة والاحترام تجاه هؤلاء القادة، علاوة على ذلك، هذا السلوك الأخلاقي للقادة يعزز من مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (Walumbwa et al., 2010, p. 20). فالموظفون يشعرون بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة التي تُقدر القيم الأخلاقية وتُكافئ السلوكيات الإيجابية، بالإضافة إلى ذلك تؤكد نظرية القيم الأخلاقية على أن القادة الخادمون يُعززون من مستويات الأداء والإبداع لدى المرؤوسين (Walumbwa et al., 2010, p. 80). فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من قبل قادتهم، فإنهم يكونون أكثر انخراطاً وحماساً في العمل، مما يُسهم في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، نظرية القيم الأخلاقية تُوضح كيف أن التزام القادة الخادمين بالسلوكيات والقيم الأخلاقية يُعزز من الثقة والالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة. هذا يؤكد على أهمية الجانب الأخلاقي في ممارسات القيادة الخادمة.

استفادة الدراسة الحالية من النظريات:

1. نظرية الخدمة الذاتية: (Self-Service Theory)

تركز الدراسة الحالية على فهم كيف يضع القادة الخادمون احتياجات المرؤوسين والمجتمع في المقام الأول. كما تحلل الدراسة سلوكيات هؤلاء القادة التي تعكس التخلي عن الأنانية والسلطة التقليدية، والتحول نحو التواضع والخدمة. وستبحث الدراسة في كيفية تعزيز هذا النهج لدى المرؤوسين شعوراً بالتمكين والمسؤولية، مما يُعزز من الالتزام والانخراط في العمل.

2. نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory)

يعتمد البحث الحالي على دراسة كيفية بناء القادة الخادمين لعلاقات إيجابية مع مرؤوسيه، وكيف تؤدي هذه العلاقات إلى زيادة الالتزام والولاء التنظيمي. كما يبحث في دور هذه العلاقات في تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة.

3. نظرية القيم الأخلاقية: (Ethical Value Theory)

تركز الدراسة على فهم كيف يُظهر القادة الخادمون قدوة أخلاقية من خلال التزامهم بالقيم، وتحليل تأثير ذلك على الرضا الوظيفي والولاء والانتماء. كما تبحث في دور هذه القيم في تعزيز الأداء والإبداع داخل المؤسسة.

2-2 المبحث الثاني: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

1-2-2 ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها.

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُعد من المواضيع البحثية المهمة في مجال السلوك التنظيمي، نظرًا لما تمثله من تهديد خطير للفعالية والأداء التنظيمي. هذه السلوكيات السلبية يمكن أن تأخذ أشكالاً متنوعة، كالغياب عن العمل دون مبرر، وإهدار الوقت في أنشطة غير منتجة، وسوء استخدام موارد المنظمة. وتسعى الدراسات في هذا المجال إلى فهم طبيعة هذه السلوكيات وأبعادها المختلفة، بهدف الحد منها والتقليل من آثارها السلبية على الفعالية التنظيمية. (Rotundo, 2002, p. 91)

في هذا السياق، يتناول هذا القسم من الفصل تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتحديد أبرز أبعادها الرئيسية، استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. سيتم التركيز على توضيح ماهية هذه السلوكيات من حيث طبيعتها وخصائصها، وكذلك تصنيفها إلى أبعاد محددة وفقًا للتصنيفات والنماذج المعتمدة في المجال. وسيساعد هذا التناول المنهجي في تكوين فهم شامل حول هذا المفهوم المهم والذي له آثار بالغة على فعالية المنظمات.

2-2-2 مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وفقًا للأدبيات، تُعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها مجموعة من السلوكيات والأنشطة التي تهدف إلى الإضرار بمصالح المنظمة وأهدافها. (Spector & Fox, 2002, p. 89) وتشمل هذه السلوكيات أنماطًا مختلفة من السلوك السلبي والضار، كالتأخر عن العمل، وإهدار الوقت، وسوء استخدام الموارد.

كما عرفها روبنسون وبينيت بأنها "سلوكيات طوعية تتحرف عن السياسات والقواعد المنظمة، وتهدد رفاه المنظمة أو أعضائها". (Robinson & Bennett, 1995, p. 114) "ويؤكد هذا التعريف على طبيعة هذه السلوكيات كانهزافات طوعية عن التوقعات التنظيمية.

بشكل عام، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُشير إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات السلبية والضارة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة. هذه السلوكيات قد تتخذ أشكالاً مختلفة، مثل التأخر عن العمل، وإهدار الوقت، وسوء استخدام الموارد التنظيمية، والتصرفات العدائية تجاه الزملاء أو الإدارة. (Spector & Fox, 2002, p. 91). ما يميز هذه السلوكيات هو أنها طوعية وتتحرف عن السياسات والتوقعات التنظيمية المتعارف عليها. فالموظفون يقومون بها على الرغم من معرفتهم بأنها تضر بمصالح المنظمة وأهدافها. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115) وهذا ما يجعل هذه السلوكيات خطيرة وذات تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية التنظيمية، بالتالي فإن فهم طبيعة هذه السلوكيات وأسبابها يُعد أمراً بالغ الأهمية لمديري المنظمات، حتى يتمكنوا من اتخاذ الإجراءات الفعالة للحد منها والحفاظ على بيئة عمل إيجابية وإنتاجية.

3-2-2 سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُعتبر ضارة للمنظمة لعدة أسباب رئيسية:

1. التأثير السلبي على الإنتاجية والأداء التنظيمي:

هذه السلوكيات تؤدي إلى إهدار الوقت والموارد، مما يُقلل من الإنتاجية والكفاءة العامة للمنظمة (Spector & Fox, 2002, p. 92)، وانخفاض الأداء الفردي والجماعي للموظفين نتيجة لهذه السلوكيات السلبية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115)

2. التأثير السلبي على بيئة العمل:

هذه السلوكيات تخلق جوًا من التوتر والعداء بين الموظفين، مما يضعف الروح المعنوية والتعاون (Spector & Fox, 2002, p. 93). وتؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة والالتزام التنظيمي بين الموظفين والإدارة. (Robinson & Bennett, 1995, p. 116)

3. التكاليف المالية والتشغيلية:

تترتب على هذه السلوكيات تكاليف إضافية للمنظمة، مثل تكاليف الإصلاح والاستبدال، وتكاليف الإشراف والرقابة. (Spector & Fox, 2002, p. 94) وتؤدي إلى خسائر مالية مباشرة نتيجة لإهدار الموارد وانخفاض الإنتاجية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 116)

4. التأثير السلبي على سمعة المنظمة:

هذه السلوكيات قد تسيء إلى سمعة المنظمة وتضر بصورتها أمام العملاء والمجتمع (Spector & Fox, 2002, p. 95)، وتقوض ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117).

بناءً على ذلك فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تشكل تهديدًا حقيقيًا لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، مما يجعل من الضروري التصدي لها بشكل فعال.

4-2-2 أمثلة شائعة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وفقًا للأدبيات، هناك العديد من الأمثلة الشائعة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المنظمات،

ومنها:

1. التأخر عن العمل أو الغياب بدون مبرر:

الوصول المتأخر إلى العمل أو المغادرة المبكرة دون تصريح (Spector & Fox, 2002, p. 91) ،

والغياب المتكرر عن العمل دون سبب مقبول. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115)

2. إهدار الوقت والموارد:

قضاء وقت طويل في أنشطة شخصية أثناء ساعات العمل (Spector & Fox, 2002, p. 92) ،

واستخدام موارد المنظمة لأغراض شخصية دون تصريح (Robinson & Bennett, 1995, p. 115).

3. سوء استخدام المعلومات والتكنولوجيا:

الوصول غير المصرح به إلى ملفات وبيانات سرية (Spector & Fox, 2002, p. 92) ، واستخدام أجهزة

الكمبيوتر والإنترنت لأغراض شخصية أو غير قانونية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115)

4. التصرفات العدائية والسلوكيات العنيفة:

المضايقات اللفظية أو الجسدية تجاه الزملاء أو المشرفين (Spector & Fox, 2002, p. 93) ، والتهديد

أو التخريب المتعمد للممتلكات التنظيمية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115)

5. السرقة أو الاحتيال:

سرقة ممتلكات المنظمة أو المعلومات السرية (Spector & Fox, 2002, p. 92) ، والتزوير أو الاحتيال في السجلات والتقارير التنظيمية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 115)

2-2-5 العوامل المؤسسية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور سلوكيات العمل المضادة:

1. الثقافة التنظيمية السلبية:

ثقافة تنظيمية تتسم بالتنافس الشديد والصراع بين الموظفين (Spector & Fox, 2002, p. 94) ، وغياب القيم والمعايير التنظيمية الداعمة للسلوك الإيجابي والمسؤول (Robinson & Bennett, 1995, p. 117).

2. ممارسات الإدارة والقيادة غير الفعالة:

نمط قيادي متسلط يُقلل من مشاركة الموظفين (Spector & Fox, 2002, p. 94) ، وضعف نظم المكافآت وعدم الاهتمام بتطوير الموظفين. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)

3. ضعف نظم الرقابة والمساءلة:

غياب آليات فعالة للرصد والمتابعة لسلوكيات الموظفين (Spector & Fox, 2002, p. 95) ، وعدم وجود عقوبات واضحة ومنصفة على السلوكيات السلبية. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)

4. الضغوط والتوترات الوظيفية:

مستويات عالية من الضغط الناتج عن متطلبات العمل (Spector & Fox, 2002, p. 94) ، وعدم التوازن بين المطالب والموارد المتاحة. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)

5. الشعور بعدم العدالة والإنصاف:

إدراك الموظفين بوجود تحيز أو تمييز في ممارسات الإدارة (Spector & Fox, 2002, p. 94) ، وانعدام الثقة في نزاهة نظم التقييم والمكافآت. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)

2-2-6 دور القيادة الفعالة والداعمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

وفقاً لما ورد في الأدبيات، فإن القيادة الفعالة والداعمة لها دور محوري في الحد من هذه السلوكيات في المنظمات. (Spector & Fox, 2002, p. 94) وتتمثل الممارسات القيادية فيما يلي:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية:

ترسيخ قيم النزاهة والتعاون، وتشجيع التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)، إلى جانب بناء نظم اتصال فعالة. (Spector & Fox, 2002, p. 94)

2. تطوير ممارسات الإدارة والتحفيز:

تطبيق نظم عادلة للمكافآت والترقيات (Robinson & Bennett, 1995, p. 117) ، وتوفير فرص التدريب المستمر، والتقدير الدائم للجهود الإيجابية. (Spector & Fox, 2002, p. 94)

3. تعزيز الرقابة والمساءلة:

وضع سياسات واضحة لمعالجة السلوكيات السلبية (Spector & Fox, 2002, p. 95) ، وتطبيق العقوبات العادلة عليها، وتفعيل المتابعة المستمرة. (Robinson & Bennett, 1995, p. 117)

4. إدارة الضغوط والتوازن الوظيفي:

توفير بيئة عمل مرنة، وتطبيق برامج دعم نفسي، وتشجيع التوازن بين العمل والحياة (Spector & Fox, 2002, p. 94)

Robinson & Bennett, 1995, p. 117)؛ (Spector & Fox, 2002, p. 94)

5. تعزيز العدالة والشفافية:

ضمان النزاهة في القرارات الإدارية، وإشراك الموظفين في السياسات، والتعامل العادل مع الجميع (Spector

Robinson & Bennett, 1995, p. 117).؛ Fox, 2002, p. 94

2-2-7 الآثار الناجمة عن ارتفاع مستوى الضغوط المهنية:

ارتفاع مستوى الضغوط المهنية لدى الموظفين ينتج عنه آثار سلبية على كل من الموظف والمنظمة التي يعملون بها.

على مستوى الموظف، يمكن ملاحظة آثاراً صحية ونفسية سلبية، فقد أظهرت الأبحاث زيادة مشاكل الصحة النفسية كالإكتئاب والقلق لدى الموظفين المعرضين لضغوط مرتفعة (Ganster & Rosen, 2013)، كما ارتفعت مخاطر إصابتهم بأمراض جسدية مزمنة كأعراض القلب والسكري، بالإضافة إلى ذلك، تظهر آثار سلوكية سلبية على الموظفين جراء ارتفاع الضغوط المهنية. فقد لوحظ انخفاض في مستوى رضاهم الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة (Ganster & Rosen, 2013)، كما زادت سلوكيات العمل السلبية كالتغيب المتكرر والتأخر عن العمل. (Spector & Fox, 2005)

على مستوى المنظمة، تنعكس هذه الآثار السلبية على الأداء التنظيمي. فقد أدى ارتفاع الضغوط المهنية إلى انخفاض في إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي. (Ganster & Rosen, 2013) كما ارتفعت معدلات دوران العمل والغياب بين الموظفين المتأثرين بالضغوط، من الناحية المالية تكبدت المنظمات تكاليف إضافية نتيجة ارتفاع الضغوط المهنية. فقد زادت التكاليف الصحية والتعويضات المدفوعة للموظفين المصابين (Ganster & Rosen, 2013)، كما انخفضت الربحية والقدرة التنافسية للمنظمة بسبب تراجع الإنتاجية، لذلك يعد التعامل الفعال مع الضغوط المهنية المرتفعة أمراً حيوياً لحماية صحة الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي والنتائج المالية للمنظمة ككل.

2-2-8 أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

اتفقت معظم الدراسات على تصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. الغياب: (Absenteeism)

يقصد به عدم حضور الموظف لمكان العمل دون وجود عذر مقبول أو مبرر شرعي (Spector &

Fox, 2002).

2. إهدار الوقت: (Time Wasting)

ويعني قيام الموظف بأنشطة لا تخدم الأهداف التنظيمية أو إنجاز المهام المطلوبة منه، مما يؤدي إلى

ضياع الوقت وعدم الإنتاجية. (Spector & Fox, 2002)

3. سوء استخدام الموارد: (Misuse of Resources)

ويقصد به استخدام الموظف للموارد والممتلكات التنظيمية بطريقة غير مناسبة أو غير مبررة، بما

يتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة. (Spector & Fox, 2002)

هذه الأبعاد الثلاثة تعكس الجوانب السلبية في سلوكيات الموظفين التي تخل بالأداء والإنتاجية

التنظيمية، وتمثل محور اهتمام الدراسات المختلفة في هذا المجال.

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة الرئيسية ، هناك بعض الأبعاد الأخرى لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

التي تم التطرق إليها في الأدبيات البحثية:

4. السلوك العدواني: (Aggressive Behavior)

ويشمل هذا البعد سلوكيات الموظفين التي تتسم بالعدوانية والعنف اللفظي أو الجسدي تجاه زملائهم أو

مديرهم. (Hershcovis & Barling, 2010) وتؤثر هذه السلوكيات سلبًا على المناخ التنظيمي

والعلاقات بين الموظفين.

5. السرقة والاختلاس: (Theft and Misappropriation)

ويشير هذا البعد إلى قيام الموظفين بسرقة أو اختلاس ممتلكات المنظمة أو زملائهم، مما يؤدي إلى

خسائر مادية وتأثير سلبي على الثقة والعدالة التنظيمية. (Greenberg, 1990)

6. السلوك الانتقامي: (Retaliatory Behavior)

ويتضمن هذا البعد سلوكيات الموظفين التي تهدف إلى الانتقام من المنظمة أو زملائهم، كالتشهير أو

التخريب، نتيجة لشعورهم بالظلم أو عدم الرضا. (Skarlicki & Folger, 1997)

هذه الأبعاد الإضافية تمثل جوانب أخرى من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي قد تؤثر بشكل

كبير على بيئة العمل والأداء التنظيمي.

بناءً على الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يمكن استخلاص بعض النقاط المهمة

التي ستساعد في إثراء الدراسة:

1. الشمولية في تناول السلوكيات المضادة للإنتاجية: الدراسة الحالية ستستفيد من تصنيف هذه

السلوكيات إلى أبعاد متعددة، بما في ذلك الغياب، إهدار الوقت، سوء استخدام الموارد، السلوك العدواني،

السرقه والاختلاس، والسلوك الانتقامي، هذا سيمكّن الباحثين من الحصول على صورة شاملة عن هذه

السلوكيات في سياق المنظمة المدروسة.

2. دراسة العلاقة مع القيادة الخادمة: استنادًا إلى الأدبيات البحثية، الدراسة الحالية ستستكشف كيف

يمكن أن تؤثر ممارسات القيادة الخادمة على الحد من هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا سيساعد

في توضيح الآليات والعمليات الكامنة وراء هذه العلاقة.

3. السياق التنظيمي والثقافي: بإجراء الدراسة التطبيقية على موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية

بسلطنة عمان، ستساهم الدراسة في إثراء الفهم حول تأثير السياق التنظيمي والثقافي على العلاقة بين

القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا قد يكشف عن بعض الخصوصيات والاختلافات

مقارنة بالسياقات الأخرى.

4. التوصيات العملية: انطلاقًا من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، ستكون هناك فرصة لتقديم

توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وأثرها على الحد من السلوكيات

المضادة للإنتاجية. وهذا قد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية.

2-2-9 العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

يشير الإطار النظري إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الموظفين، فالقائد الخادم الذي يضع احتياجات وتطلعات مرؤوسيه في المقام الأول (Greenleaf, 1977)، ويسعى إلى تمكينهم وتطويرهم (Liden et al., 2008)، من المرجح أن يقلل من ظهور هذه السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

فعلى سبيل المثال، من خلال تمكين الموظفين وتفويضهم بالمزيد من السلطات، يمكن للقائد الخادم أن يُشعرهم بالمسؤولية والملكية تجاه عملهم، مما يقلل من احتمالية قيامهم بسلوكيات كالغياب أو إهدار الوقت (Walumbwa et al., 2010). كما أن سعي القائد الخادم للاهتمام بالأفراد وتلبية احتياجاتهم (van Dierendonck, 2011)، يمكن أن يُعزز شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المنظمة، ويقلل من دوافعهم لارتكاب سلوكيات تضر بها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيام القائد الخادم بتقديم القدوة الأخلاقية (Ehrhart, 2004) وإظهار السلوكيات المتسمة بالتواضع والإيثار (Liden et al., 2008)، يمكن أن يُنمي لدى المرؤوسين قيماً وسلوكيات إيجابية تتعارض مع الممارسات السلبية كسوء استخدام الموارد. وبذلك تُعد القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة مصدراً مهماً للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة التنظيمية.

هذا ويؤكد الأدبيات على أن طبيعة هذه العلاقة السلبية بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قد تختلف حسب السياق التنظيمي والثقافي، وقد تتأثر أيضاً بالعديد من المتغيرات الوسيطة والظرفية. (Walumbwa et al., 2010) ولذلك فإن دراسة هذه العلاقة في السياق المحلي والتعرف على آلياتها يُعد أمراً ضرورياً.

2-2-10 النظريات المفسرة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

1. نظرية الاستجابة الانفعالية: (Affective Events Theory)

وفقاً لنظرية الاستجابة الانفعالية (Affective Events Theory) التي طرحها (Weiss 1996) و (Cropanzano)، فإن الأحداث والتجارب التي يواجهها الموظفون في بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على انفعالاتهم وعواطفهم. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 11)

هذه الانفعالات والعواطف الناتجة عن تلك الأحداث والتجارب في بيئة العمل قد تكون إيجابية أو سلبية، وتؤدي بدورها إلى استجابات سلوكية مختلفة من قبل الموظفين. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 12) فعلى سبيل المثال، إذا تعرض الموظف لحدث سلبي في العمل كالإساءة من قبل المشرف، فقد يستجيب بسلوكيات عمل سلبية كالتأخر أو الإهمال كرد فعل على هذا الحدث (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 13).

وتفترض النظرية أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على العلاقة بين الأحداث والسلوكيات، مثل الخصائص الشخصية للموظف والسياق التنظيمي. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 14) فالموظفون ذوو السمات الشخصية السلبية قد يكونون أكثر عرضة للاستجابة بسلوكيات عمل سلبية، كما أن البيئة التنظيمية السلبية قد تعزز هذه السلوكيات. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 15)

وبناءً على ذلك، تؤكد نظرية الاستجابة الانفعالية على أهمية إدارة الأحداث والتجارب في بيئة العمل بطريقة إيجابية، وتطوير الخصائص الشخصية والسياق التنظيمي الداعم، من أجل الحد من ظهور السلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين. (Weiss & Cropanzano, 1996, p. 16)

2. نظرية المعادلة الشخصية: (Equity Theory)

وفقاً لنظرية المعادلة الشخصية (Equity Theory) التي طرحها (Adams 1965)، يميل الموظفون إلى تقييم مدى عدالة المعاملة التي يتلقونها في مكان العمل من خلال مقارنة مدخلاتهم (مثل الجهد والمهارات) مع مخرجاتهم (مثل الأجر والترقيات) بمدخلات ومخرجات الآخرين. (Adams, 1965, p. 280)

إذا شعر الموظف بأن هناك عدم توازن أو عدم إنصاف في هذه المعادلة الشخصية، فإنه قد يُبدي سلوكيات عمل سلبية كوسيلة لإعادة التوازن والمعادلة. (Adams, 1965, p. 160) فعلى سبيل المثال، إذا شعر الموظف أنه يبذل جهداً أكبر من زملائه ولكن لا يحصل على مكافآت أو ترقيات مناسبة، فقد يلجأ إلى سلوكيات سلبية كالتأخر أو الإهمال في العمل كطريقة لإعادة التوازن. (Adams, 1965, p. 282)

وتفترض النظرية أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على إدراك الموظف لعدم العدالة، مثل الخصائص الشخصية والسياق التنظيمي. (Adams, 1965, p. 83) فالموظفون ذوو الحساسية العالية تجاه العدالة قد يكونون أكثر عرضة لإدراك عدم المساواة، كما أن البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمييز والمحسوبية قد تعزز هذا الإدراك لدى الموظفين. (Adams, 1965, p. 84)

وبناءً على ذلك، تؤكد نظرية المعادلة الشخصية على أهمية تطبيق ممارسات إدارية عادلة وشفافة، وتطوير الخصائص الشخصية والسياق التنظيمي الداعم للعدالة، من أجل الحد من ظهور السلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين كرد فعل على إدراكهم لعدم المساواة. (Adams, 1965, p. 285)

3. نظرية الضغوط المهنية: (Job Strain Theory)

تشرح هذه النظرية أن الضغوط والمتطلبات الزائدة في العمل قد تؤدي إلى سلوكيات عمل سلبية كآلية للتكيف (Spector & Fox, 2005).

نظرية الضغوط المهنية (Job Strain Theory) تشرح أن الضغوط والمتطلبات الزائدة في بيئة العمل قد تؤدي إلى سلوكيات عمل سلبية كآلية للتكيف مع هذه الضغوط. (Spector & Fox, 2005)

وفقاً لهذه النظرية، فإن الضغوط المهنية الزائدة تنشأ من التفاعل بين متطلبات العمل والموارد المتاحة للموظف لمواجهة هذه المتطلبات، عندما تكون متطلبات العمل عالية بشكل كبير مقارنة بالموارد المتاحة للموظف، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الضغط المهني. (Karasek, 1979)

في ظل هذه الحالة من الضغط المهني، يلجأ الموظف إلى تبني سلوكيات عمل سلبية كآلية للتكيف والتعامل مع هذه الضغوط. هذه السلوكيات قد تشمل الغياب عن العمل، الإهمال في أداء المهام، الاستياء والشكوى المتكررة، أو حتى السلوكيات العدوانية تجاه الزملاء أو الإدارة. (Spector & Fox, 2005)

إن فهم هذه النظرية يساعد في تحديد العوامل المؤثرة على الضغوط المهنية وكيفية التعامل معها من خلال تعزيز الموارد المتاحة للموظفين لمواجهة متطلبات العمل، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وفقاً لنظرية الضغوط المهنية (Job Strain Theory)، هناك عاملان رئيسيان يؤثران على مستوى الضغوط المهنية التي يواجهها الموظفون:

متطلبات العمل: (Job Demands)

تشمل الجهد البدني والعقلي المطلوب لإنجاز المهام والأنشطة في العمل، وارتفاع متطلبات العمل يزيد من مستوى الضغوط المهنية.

الموارد المتاحة للموظف: (Job Resources)

تشمل الدعم الإداري، التحكم في العمل، الاستقلالية، والفرص للنمو والتطور المهني، وارتفاع الموارد المتاحة للموظف يساعد في التقليل من مستوى الضغوط المهنية وفقاً لهذه النظرية عندما تكون متطلبات العمل عالية بشكل كبير مقارنة بالموارد المتاحة للموظف، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الضغط المهني المرتفع (Karasek, 1979)، هذا الاختلال بين المتطلبات والموارد يدفع الموظف إلى تبني سلوكيات عمل سلبية كآلية للتكيف مع هذه الضغوط. (Spector & Fox, 2005) ، وفقاً للأدبيات البحثية، هناك عوامل أخرى بخلاف متطلبات العمل والموارد المتاحة للموظف (التحكم الشخصي) التي تؤثر على مستوى الضغوط المهنية:

الدعم الاجتماعي: (Social Support)

يشمل الدعم الذي يتلقاه الموظف من المشرفين والزملاء في العمل، وارتفاع مستوى الدعم الاجتماعي يساهم في تخفيف الضغوط المهنية (Karasek, 1979, p. 1-16) ، والصراعات بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Conflict):

التعارض بين متطلبات العمل والمسؤوليات الشخصية والعائلية، ارتفاع مستوى هذا التعارض يزيد من الضغوط المهنية. (Spector & Fox, 2005, p. 339-357)

الشخصية والسمات الفردية: (Personality and Individual Traits)

بعض السمات الشخصية كالعصابية والقلق تزيد من إدراك الموظف للضغوط، بينما السمات الإيجابية كالمرونة والقدرة على التكيف تخفف من الضغوط. (Karasek, 1979, p. 1-16)

هذه العوامل الإضافية تؤثر بشكل كبير على مستوى الضغوط المهنية التي يواجهها الموظفون إلى جانب متطلبات العمل والموارد المتاحة.

نبذه عن إدارة الأوقاف والشؤون الدينية

تُعد إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية إحدى الإدارات التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، وتضطلع بدور محوري في تنظيم وإدارة الشؤون الدينية والوقفية في نطاق المحافظة. تقوم الإدارة بالإشراف على الجوامع والمساجد، وتنظيم المدارس القرآنية، وتطوير برامج تحفيظ القرآن الكريم، بالإضافة إلى الإشراف على أداء الأئمة والخطباء والمؤذنين وضمان التزامهم بالمنهج الديني المعتدل الذي تتبناه السلطنة (بوابة سلطنة عمان للخدمات الحكومية، 2024).

كما تضطلع الإدارة بمسؤولية حماية أملاك الوقف وبيت المال، من خلال حصر الممتلكات الوقفية وصيانتها وحمايتها من التعديات، إضافة إلى متابعة شؤونها الإدارية والمالية وفق القوانين المنظمة. وتقوم أيضًا بتنظيم المناسبات والاحتفالات الدينية، وتشارك في نشر الوعي الديني في المجتمع من خلال المحاضرات والندوات والأنشطة الثقافية، فضلاً عن الإسهام في برامج التوجيه الديني التي تستهدف مختلف فئات المجتمع.

تولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا بتأهيل الكوادر الدينية وتدريبها، وتهيئة بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسات الدينية، بما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة. وتُعد هذه الجهود جزءًا من رؤية وزارة الأوقاف الرامية إلى تعزيز القيم الدينية والهوية الإسلامية المعتدلة داخل المجتمع العُماني، من خلال العمل الميداني والتنظيمي في مختلف ولايات المحافظة (بوابة سلطنة عمان للخدمات الحكومية، 2024).

تعليق عام.

بناءً على النظريات المتعلقة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يمكن استخلاص عدة نقاط تساعد في إثراء الدراسة الحالية :

أولاً، الدراسة الحالية ستستفيد من التصنيف الشامل لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هذا التصنيف يتضمن أبعاداً متنوعة مثل الغياب، إهدار الوقت، سوء استخدام الموارد، السلوك العدواني، السرقة والاختلاس، والسلوك الانتقامي، بالتركيز على هذه الأبعاد المختلفة، ستمكن الدراسة الحالية من الحصول على رؤية شاملة ومتكاملة عن هذه السلوكيات في سياق المنظمة المدروسة، وهو مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، هذا سيساعد الباحث على فهم هذه الظاهرة بشكل أعمق وأكثر دقة.

ثانياً، الدراسة الحالية ستستكشف كيف يمكن أن تؤثر ممارسات القيادة الخادمة على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، استناداً إلى الأدبيات البحثية السابقة، ستقوم الدراسة بتوضيح الآليات والعمليات الكامنة وراء هذه العلاقة، وهذا سيساعد في فهم الطرق التي من خلالها يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على خفض مثل هذه السلوكيات المضادة للإنتاجية في بيئة العمل.

ثالثاً، بإجراء الدراسة على موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، ستساهم الدراسة الحالية في إثراء الفهم حول تأثير السياق التنظيمي والثقافي على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، قد يكشف هذا عن بعض الخصوصيات والاختلافات مقارنة بالسياقات التنظيمية الأخرى التي تم دراستها في الأبحاث السابقة، وهذا سيضيف قيمة إلى الأدبيات البحثية في هذا المجال.

أخيراً، انطلاقاً من نتائج الدراسة، ستكون هناك فرصة لتقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وأثرها على الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، هذه التوصيات قد تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية ككل، بالتالي، ستستفيد الدراسة الحالية من الأطر النظرية والأدبيات البحثية السابقة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقيادة الخادمة، لتوفر فهماً أعمق وأكثر شمولية لهذه العلاقة في السياق التنظيمي المحدد.

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة.

أ. الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة العنزي (2021) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور

الوسيط للرضا الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على أهمية تبني نهج القيادة الخادمة في المنظمات، وتوضح الآليات التي من خلالها يمكن أن يؤثر هذا النمط القيادي على السلوكيات الإيجابية للموظفين.

تم استعراض الأسس النظرية لمفهوم القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى مناقشة الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بينهما. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع التأكيد على دور المتغيرات الوسيطة كالرضا الوظيفي في هذه العلاقة.

نقاط القوة في الدراسة:

1. تقديم إطار نظري مُفصل ومتكامل لمفهوم القيادة الخادمة وسلوكيات

المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

2. اختيار القطاع الحكومي (شركات الاتصالات السعودية) كمجال للدراسة

التطبيقية، مما يعطي نتائجها قيمة وأهمية خاصة.

3. استخدام منهجية بحثية مختلطة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما

يُعزز من صدق ودقة النتائج.

4. دراسة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة

وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يُسهم في فهم أعمق لآليات هذه

العلاقة.

نقد علمي للدراسة:

1. قد تكون هناك متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، والتي لم يتم دراستها في هذه الدراسة.

2. تركيز الدراسة على قطاع محدد (شركات الاتصالات) قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على

قطاعات أخرى.

3. اختصار الدراسة على الجانب الكمي والنوعي قد لا يكفي لفهم العلاقات السببية والتفاعلية

بين المتغيرات بشكل كامل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات حكومية متنوعة، مما سيسهم في تعزيز القدرة على

تعميم النتائج.

2. إضافة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية،

مثل الالتزام التنظيمي أو الثقة التنظيمية.

3. استخدام منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الدراسات الكمية والنوعية والتجريبية، لتوفير فهم

أشمل لطبيعة هذه العلاقات.

4. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من سلوكيات المواطنة

التنظيمية، وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

بشكل عام، تُعد دراسة العنزي (2021) مساهمة قيمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بالقيادة الخادمة وآثارها على السلوكيات التنظيمية الإيجابية. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستُسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

2. دراسة الشمري (2020) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام

التنظيمي في القطاع الحكومي بدولة الكويت".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. كما تسعى إلى التحقق من الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على دور القيادة الخادمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وتوضح الآليات التي من خلالها يمكن تحقيق ذلك.

تم استعراض الأسس النظرية لمفهومي القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى مناقشة الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بينهما. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والاهتمام بالعاملين، والقوة الأخلاقية) والأداء التنظيمي. كما تم التأكيد على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

نقاط القوة في الدراسة:

1. تقديم إطار نظري مفصل ومتكامل لمفهومي القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى

استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

2. التركيز على القطاع الحكومي في دولة الكويت ك مجال للدراسة التطبيقية، مما يعطي نتائجها

أهمية خاصة.

3. دراسة دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي،

وهو ما يُسهم في فهم آليات هذه العلاقة.

4. استخدام منهجية بحثية مختلطة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما يُعزز من صدق ودقة النتائج.

نقد علمي للدراسة:

1. قد تكون هناك متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، والتي لم يتم دراستها في هذه الدراسة.
2. التركيز على القطاع الحكومي فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
3. اعتماد الدراسة على البيانات المقطعية قد لا يكفي لفهم العلاقات السببية والتفاعلية بين المتغيرات بشكل كامل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات حكومية وخاصة متنوعة، مما سيسهم في تعزيز القدرة على تعميم النتائج.
2. إضافة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي، مثل الثقة التنظيمية أو الرضا الوظيفي.
3. استخدام بيانات طولية (longitudinal) للحصول على فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.
4. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من الأداء التنظيمي، وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

بشكل عام، تُعد دراسة الشمري (2020) مساهمة قيمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة على النتائج التنظيمية المرغوبة. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستُسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

3. دراسة الغامدي (2019) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والثقة، والأخلاقية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على دور القيادة الخادمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين في القطاع الحكومي.

تم استعراض الأطر النظرية لمفهومي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما تم مناقشة الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

نقاط القوة في الدراسة:

1. تقديم إطار نظري شامل ومتكامل لمفهومي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
2. التركيز على قطاع المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية كمجال للدراسة التطبيقية، مما يعطي نتائجها أهمية خاصة.
3. دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والثقة، والأخلاقية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مفصل.
4. استخدام منهجية بحثية مختلطة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتعزيز صدق ودقة النتائج.

نقد علمي للدراسة:

1. قد تكون هناك أبعاد أخرى للقيادة الخادمة لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

2. التركيز على قطاع المستشفيات الحكومية فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

3. لم تتناول الدراسة دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات حكومية وخاصة متنوعة، مما سيسهم في تعزيز القدرة على تعميم النتائج.

2. دراسة أبعاد أخرى للقيادة الخادمة والتي لم تتناولها هذه الدراسة.

3. إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي للحصول على فهم أشمل للعلاقات بين المتغيرات.

4. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بشكل عام، تُعد دراسة الغامدي (2019) مساهمة قيمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة على السلوكيات التنظيمية الإيجابية. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

4. دراسة البكري (2018) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الأداء الإبداعي للموظفين: الدور الوسيط للتمكين النفسي في البنوك التجارية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات القيادة الخادمة (التمكين، والاهتمام بالعاملين، والقدوة

الأخلاقية) على الأداء الإبداعي للموظفين في البنوك التجارية السعودية. كما سعت إلى التحقق من الدور

الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على آليات تأثير القيادة الخادمة على الأداء الإبداعي للموظفين.

تم استعراض الأطر النظرية لمفهوم القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى مناقشة الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بينهما. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للموظفين، مع التأكيد على دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

نقاط القوة في الدراسة:

1. تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم القيادة الخادمة والأداء الإبداعي.
2. التركيز على قطاع البنوك التجارية السعودية كمجال للدراسة التطبيقية، مما يعطي نتائجها أهمية خاصة.
3. دراسة تأثير أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، والاهتمام بالعاملين، والقدوة الأخلاقية) على الأداء الإبداعي للموظفين بشكل مفصل.
4. اختبار دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي.
5. استخدام منهجية بحثية مختلطة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتعزيز صدق ودقة النتائج.

نقد علمي للدراسة:

1. قد تكون هناك متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للموظفين ولم يتم تناولها في هذه الدراسة.
2. التركيز على قطاع البنوك التجارية فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

3. اعتماد الدراسة على البيانات المقطعية قد لا يكفي لفهم العلاقات السببية والتفاعلية بين المتغيرات بشكل كامل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى غير البنوك التجارية، مما سيسهم في تعزيز القدرة على تعميم النتائج.

2. إضافة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي، مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

3. استخدام بيانات طولية (longitudinal) للحصول على فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.

4. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من الأداء الإبداعي.

بشكل عام، تُعد دراسة البكري (2018) مساهمة قيمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة على النتائج التنظيمية الإيجابية. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

5. دراسة الحربي (2017) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على الاغتراب الوظيفي: "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات القيادة الخادمة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تُسلط الضوء على آليات تأثير القيادة الخادمة على الاغتراب الوظيفي للموظفين.

نقاط القوة في الدراسة:

1. تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم القيادة الخادمة والاعتراب الوظيفي.

2. التركيز على المؤسسات الحكومية السعودية كمجال للدراسة التطبيقية، مما يعطي نتائجها أهمية خاصة.

3. دراسة تأثير ممارسات القيادة الخادمة على الاغتراب الوظيفي بشكل مفصل.

4. اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاغتراب الوظيفي.

5. استخدام منهجية بحثية مختلطة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتعزيز صدق ودقة النتائج.

نقد علمي للدراسة:

1. قد تكون هناك متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والاغتراب الوظيفي ولم يتم تناولها في هذه الدراسة.

2. التركيز على المؤسسات الحكومية فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

3. اعتماد الدراسة على البيانات المقطعية قد لا يكفي لفهم العلاقات السببية والتفاعلية بين المتغيرات بشكل كامل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات حكومية وخاصة متنوعة، مما سيسهم في تعزيز القدرة على تعميم النتائج.

2. إضافة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة والاغتراب الوظيفي، مثل الالتزام التنظيمي أو الثقة التنظيمية.

3. استخدام بيانات طولية (longitudinal) للحصول على فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.

4. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من الاغتراب الوظيفي.

بشكل عام، تُعد دراسة الحربي (2017) مساهمة قيمة في الأدبيات البحثية المتعلقة بتأثير القيادة

الخادمة على المخرجات السلبية للموظفين. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستُسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

ب. الدراسات باللغة الانجليزية.

1. Yoshida et al. (2014): "Leadership, trust, and innovative behavior: A comparison of transformational and servant leadership"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على السلوك

الابتكاري للموظفين. كما سعت إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في هذه العلاقة.

استندت الدراسة على الأطر النظرية لنظريتي القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، وأوجه التشابه

والاختلاف بينهما، كما تم استعراض الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بين هذه الأنماط

القيادية والسلوك الابتكاري للموظفين، مع التركيز على دور الثقة التنظيمية.

نقاط القوة في الدراسة:

1. إجراء مقارنة منهجية بين تأثير القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على السلوك الابتكاري

للموظفين.

2. دراسة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمطي القيادة والسلوك الابتكاري.

3. استخدام بيانات طولية (longitudinal) للحصول على فهم أعمق للعلاقات السببية بين

المتغيرات.

4. إجراء الدراسة على عينة من الموظفين في شركة تكنولوجية كبيرة، مما يُعطي النتائج قابلية

للتطبيق في سياقات مشابهة.

نقاط الضعف والفجوات في الدراسة:

1. اقتصار الدراسة على مقارنة تأثير القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، دون إدراج أنماط قيادية

أخرى قد تكون ذات صلة.

2. عدم تناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تؤثر في العلاقة بين نمطي القيادة والسلوك

الابتكاري.

3. التركيز على شركة تكنولوجية واحدة قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل أنماط قيادية أخرى، مثل القيادة الأصيلة أو القيادة التشاركية.

2. إجراء الدراسة على عينة أكثر تنوعًا تشمل قطاعات مختلفة لتعزيز القدرة على تعميم النتائج.

3. التركيز على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع بدلاً من السلوك الابتكاري.

بشكل عام، تساهم دراسة (Yoshida et al. 2014) في إثراء الأدبيات البحثية حول تأثير أنماط

القيادة المختلفة على السلوكيات الإيجابية للموظفين. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب

إضافية، فإنها ستسهم في توسيع نطاق فهمنا لهذه العلاقات.

2. دراسة: (Jaramillo et al. 2015) عنوان الدراسة: " Servant leadership and sales

"performance: A field study in a retail organization

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير ممارسات القيادة الخادمة على أداء المبيعات لدى موظفي إحدى

منظمات التجزئة.

استندت الدراسة على الإطار النظري لنظرية القيادة الخادمة، مع مناقشة الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير هذا النمط القيادي على أداء الموظفين في قطاع المبيعات. وأشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي.

نقاط القوة في الدراسة:

1. استخدام بيانات ميدانية حقيقية من خلال الدراسة التطبيقية على منظمة تجزئة فعلية.
2. اعتماد منهجية بحثية متنوعة تشمل البيانات الكمية والنوعية لتعزيز صدق النتائج.

نقاط الضعف والفجوات في الدراسة:

1. اقتصار الدراسة على قطاع التجزئة فقط قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
2. عدم تناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تؤثر في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك العمل.
3. اعتماد الدراسة على البيانات المقطعية قد لا يكفي لفهم العلاقات السببية والتفاعلية بين المتغيرات بشكل كامل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى غير التجزئة لتعزيز قابلية تعميم النتائج.
2. إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى كالتمكين النفسي أو الثقة التنظيمية.
3. استخدام بيانات طولية (longitudinal) للحصول على فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات.

بشكل عام، تساهم دراسة (Jaramillo et al. 2015) في تعزيز فهمنا لتأثير القيادة الخادمة على النتائج التنظيمية الإيجابية، خاصةً في قطاع المبيعات. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لنتناول جوانب إضافية، فإنها سُسهم في توسيع نطاق هذا الفهم.

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية وتحليل تجميعي (meta-analysis) للدراسات السابقة التي بحثت في تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. استندت الدراسة على الأطر النظرية لنظرية القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما تم استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالعلاقة بين هذين المتغيرين.

نقاط القوة في الدراسة:

1. إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات البحثية المتعلقة بالموضوع.
2. إجراء تحليل تجميعي (meta-analysis) لنتائج الدراسات السابقة لتحديد حجم التأثير الإجمالي.
3. استخدام منهجية بحثية متقدمة تتضمن الدراسات التي استوفت معايير الجودة المحددة.
4. توفير لمحة شاملة عن طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

نقاط الضعف والفجوات في الدراسة:

1. اقتصار التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع دون التطرق إلى متغيرات أخرى.
2. عدم إدراج تحليل للعوامل المعدلة أو الوسيطة في العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.
3. الاقتصار على الدراسات المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية قد يؤدي إلى حدوث انحياز نشر.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق التحليل ليشمل متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء الإبداعي أو سلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية.

2. إجراء مراجعة منهجية للدراسات غير المنشورة (gray literature) للتقليل من احتمال وجود

انحياز نشر.

3. إجراء تحليل تفصيلي للاختلافات في نتائج الدراسات وفقاً للسياقات والعوامل التنظيمية

المختلفة.

بشكل عام، تُعد دراسة (Newman et al. 2017) مساهمة قوية في تعزيز فهمنا لتأثير القيادة

الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. ومن خلال تطوير الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها

سُتسهم في إثراء هذا المجال البحثي بشكل أكبر.

4. دراسة: (Jiang & Luo 2018) عنوان الدراسة: " Servant leadership, social

exchange relationships, and follower's helping behavior: The moderating

"role of work–unit structure

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المساعدة للموظفين، مع التركيز

على دور هيكل وحدة العمل كمتغير معدّل في هذه العلاقة.

استندت الدراسة على الأطر النظرية لنظرية القيادة الخادمة ونظرية التبادل الاجتماعي. كما تم

استعراض الدراسات السابقة التي بحثت في تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المساعدة والتعاون

للموظفين.

نقاط القوة في الدراسة:

1. إدراج هيكل وحدة العمل كمتغير معدّل في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المساعدة.

2. استخدام بيانات طولية (longitudinal) لفهم العلاقات السببية بشكل أعمق.

3. إجراء الدراسة على عينة من الموظفين في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال

الشرقية ، مما يُعطي النتائج قابلية للتطبيق في سياقات مشابهة.

4. اعتماد منهجية بحثية متنوعة تشمل البيانات الكمية والنوعية لتعزيز صدق النتائج.

نقاط الضعف والفجوات في الدراسة:

1. اقتصار الدراسة على تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المساعدة للموظفين، دون النظر

إلى مخرجات أخرى.

2. عدم تناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة.

ما ستضيفه الدراسة الحالية:

1. توسيع نطاق الدراسة ليشمل مخرجات تنظيمية أخرى كالأداء الإبداعي أو سلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية.

2. إجراء الدراسة على عينة أكثر تنوعًا تشمل قطاعات مختلفة في بيئات ثقافية متنوعة.

3. التركيز على تحليل الآليات والعمليات التي تفسر تأثير القيادة الخادمة على المخرجات

التنظيمية.

بشكل عام، تساهم دراسة (Jiang & Luo 2018) في إثراء فهمنا لتأثير القيادة الخادمة على سلوكيات

التعاون والمساعدة للموظفين، مع التركيز على دور هيكل وحدة العمل كعامل معدّل. ومن خلال تطوير

الدراسة الحالية لتتناول جوانب إضافية، فإنها ستُسهم في توسيع نطاق هذا الفهم.

تعليق عام على الدراسات السابقة.

❖ استعرضت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، العلاقة الإيجابية بين ممارسات

القيادة الخادمة وعدد من المتغيرات التابعة كالابتكار والأداء والسلوكيات التعاونية للموظفين.

❖ أشارت بعض الدراسات إلى أهمية دراسة تأثير السياق التنظيمي، كهيكل وحدة العمل، في

تعديل العلاقة بين القيادة الخادمة والنتائج التنظيمية.

❖ تتجه الدراسات الحديثة إلى توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات تابعة أخرى كالسلوكيات

المضادة للإنتاجية، وإضافة متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة.

❖ لوحظ تنوع المناهج البحثية المستخدمة في هذا المجال، من بيانات كمية ونوعية إلى بيانات

طولية لفهم العلاقات السببية بشكل أعمق.

هذه الملاحظات والاستنتاجات تشكل الأساس النظري والمنهجي للدراسة الحالية، والتي ستسعى إلى بناء

عليها لتطوير نموذج بحثي متكامل يربط القيادة الخادمة بالمرجات التنظيمية الإيجابية.

خاتمة الفصل.

تمت مناقشة هذا الفصل المهم والذي يشكل الأساس النظري للدراسة الحالية، حيث بدأ الفصل بعرض

مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها الرئيسية، مستنداً إلى التعريفات والنظريات المتخصصة في هذا المجال، كما

تم تناول ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها المختلفة، وفقاً للتصنيفات والنماذج المعتمدة في

الأدبيات الإدارية.

بعد ذلك، تم استعراض طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مستنداً

إلى الأطر النظرية والنماذج المفسرة لهذه العلاقة. وتم تحليل الأسس والآليات التي يمكن من خلالها أن

تؤثر ممارسات القيادة الخادمة على الحد من السلوكيات السلبية للموظفين.

أخيراً، تناول الفصل استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، سواء الدراسات

العربية أو الأجنبية. وتم تلخيص أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها تلك الدراسات، مع تحديد

جوانب الاختلاف والاتفاق فيما بينها، وساهمت هذه المراجعة المنهجية للأدبيات في تطوير الأساس النظري

والمنهجي للدراسة الحالية.

وبذلك يكون هذا الفصل قد حقق أهدافه المتمثلة في تأسيس الركيزة العلمية والنظرية لموضوع البحث، والتي ستساعد في تصميم الإطار البحثي والمنهجي للدراسة التطبيقية في الفصول التالية، وتشكل المعرفة والفهم المتعمق لمفاهيم وأبعاد المتغيرات المستمدة من هذا الفصل أساسًا متينًا للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لاستكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، وذلك باستخدام أدوات الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، كما ستتضمن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

3-1 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على منهج بحثي مختلط، يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات الضرورية.

مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الحكومة المحلية (إدارة الأوقاف والشؤون الدينية) في سلطنة عمان، والبالغ عددهم حوالي 5,000 موظف. سيتم اختيار عينة ميسرة مكونة من 500 موظفًا لضمان التمثيل النسبي للفئات الوظيفية المختلفة.

جمع البيانات

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. التحليل الوصفي:

حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وغيرها من الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الدراسة.

ب. تحليل الارتباط:

إجراء تحليل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة.

ج. تحليل الانحدار المتعدد:

إجراء تحليل انحدار متعدد لاختبار تأثير ممارسات القيادة الخادمة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

د. تحليل المسار:

استخدام تحليل المسار لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

هـ. تحليل التباين: (ANOVA)

إجراء اختبارات تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستكشاف الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية للمشاركين.

أداة الدراسة:

تم استخدام ثلاثة مقاييس رئيسية في هذه الدراسة لقياس متغيرات البحث، وهي:

1. مقياس القيادة الخادمة:

تم تبني مقياس القيادة الخادمة المطور من قبل (Liden et al. (2008). هذا المقياس يتكون من 28 بند موزعة على 7 أبعاد للقيادة الخادمة:

1. التمكين: وقياس مدى تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين.
2. الاهتمام بالأفراد: وقياس مدى اهتمام القائد بالاحتياجات الشخصية والنمو المهني للموظفين.
3. السلوك الأخلاقي: وقياس مدى التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية والقيم في ممارسة القيادة.
4. التواضع: وقياس مدى تواضع القائد وعدم تعاليه على الآخرين.
5. التوجيه: وقياس مدى قدرة القائد على توجيه وإرشاد الموظفين.
6. البناء المجتمعي: وقياس مدى مساهمة القائد في بناء المجتمع والمساعدة في حل مشكلاته.
7. الشفافية: وقياس مدى وضوح وصراحة القائد في تعامله مع الموظفين.

2. مقياس سلوكيات العمل المضادة:

تم تبني مقياس سلوكيات العمل المضادة المطور من قبل (Bennett & Robinson 2000) والذي يتكون من 19 بند موزعة على بعدين:

السلوكيات الموجهة للمنظمة: وتشمل السلوكيات التي تهدف إلى الإضرار بالمنظمة مثل سرقة الممتلكات أو التخريب.

السلوكيات الموجهة نحو الأفراد: وتشمل السلوكيات التي تهدف إلى الإضرار بالزملاء مثل إهانتهم أو التشهير بهم.

1. الاعتبارات الأخلاقية

حصلت الدراسة على الموافقات الإدارية اللازمة من مكتب المحافظ لإجراء البحث، بالإضافة إلى ذلك، تم ضمان سرية المعلومات الشخصية للمشاركين، وتم الحصول على موافقة مسبقة من جميع المستجيبين.

2. القيود والتحديات

ستقتصر الدراسة على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو سياقات أخرى. كما واجهت عملية جمع البيانات بعض التحديات بسبب الظروف الاستثنائية خلال فترة الدراسة.

سيتم تقديم التفاصيل المنهجية والإجرائية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية لاستكشاف دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية وفيما يلي أهم النقاط البارزة :

3. ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أساليب كمية من خلال تصميم

استبيان لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بالإضافة إلى المقابلات المعمقة.

4. سيتم التحقق من صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، بما يضمن موثوقية

النتائج المتوصل إليها.

5. شملت الإجراءات الأخلاقية للدراسة الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات

المعنية، وضمان سرية المعلومات الشخصية للمشاركين.

6. على الرغم من بعض التحديات التي واجهت الدراسة، كالتقيد المفروضة خلال فترة

إجرائها، إلا أن المنهجية المتبعة تعد متينة وتتناسب مع طبيعة الموضوع البحثي.

الاساليب الاحصائية

سيتم الاعتماد على برنامج SPSS وذلك من خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية وتحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1/4 - مقدمة.

2/4 - تحليل البيانات الديموغرافية.

1/2/4 - المحور الأول: البيانات الشخصية.

2/2/4 - المحور الثاني: التحليل الوصفي لمحاوور الدراسة.

3/4 - تحليل الفرضيات.

1/3/4 - الفرضية الأولى:

2/3/4 - الفرضية الثانية:

3/3/4 - الفرضية الثالثة:

4/3/4 - الفرضية الرابعة:

5/3/4 - الفرضية الخامسة:

6/3/4 - الفرضية السادسة:

7/3/4 - الفرضية السابعة:

4/4 - الخاتمة.

1/4-مقدمة:

يتناول الفصل الرابع للدراسة الحالية الجانب التطبيقي، والذي يعتمد على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء مكونة من مجموعة أسئلة تم توزيعها على عينة من موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية والدوائر التابعة له بهدف التعرف على آرائهم وتحليلها في دراسة دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار الفرضيات، وتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية له، لذا فقد تم التركيز في هذا الفصل على المحاور الرئيسية التالية:

2/4-تحليل البيانات الديموغرافية.

1/2/4- المحور الأول: البيانات الشخصية.

تم توزيع قائمة الاستقصاء على العينة، وتم جمع 500 قائمة صالحة للتحليل الإحصائي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق السلوكيات الموجهة للمنظمة الشخصية والوظيفية:

1/1/2/4- توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول رقم (1/4):

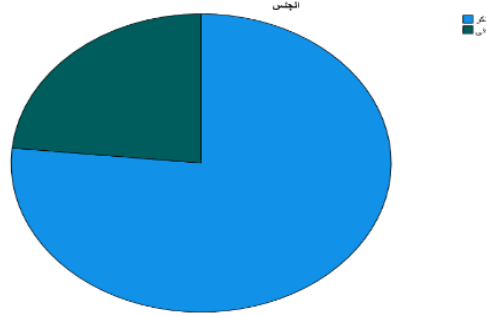
توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
نكر	383	76.6
أنثى	117	23.4
المجموع	500	% 100

يتضح من الجدول رقم (1/4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث يبلغ عددهم (383) فرداً، ويمثلون ما نسبته 76.6% من إجمالي العينة، مما يشير إلى هيمنة الذكور على العينة المدروسة.

في المقابل، بلغ عدد الإناث (١١٧) فردًا فقط، بنسبة ٢٣.٤٪، مما يدل على أن تمثيل الإناث في

العينة أقل مقارنة بالذكور، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1/4):

توزيع عينة الدراسة حسب النوع

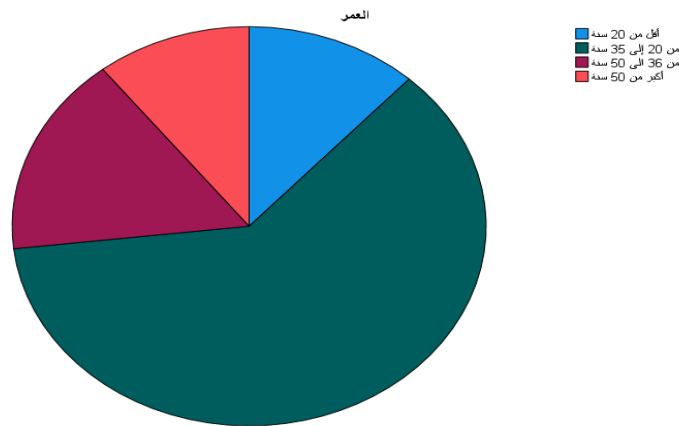
2/1/2/4- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (2/4):

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
11.8	59	أقل من 20 سنة
61.4	307	من 20 إلى 35 سنة
16.2	81	من 36 إلى 50 سنة
10.6	53	أكبر من 50 سنة
% 100	500	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢/٤) أن الفئة العمرية الأكثر ضمن عينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين (٢٠ إلى ٣٥) سنة، حيث يبلغ عددهم (٣٠٧) فردًا، بنسبة ٦١.٤٪ من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين من الفئة الشبابية. يليهم المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٦ إلى ٥٠) سنة، بعدد (٨١) فردًا، يمثلون ما نسبته ١٦.٢٪، مما يعكس وجود نسبة معتدلة من الأفراد في منتصف العمر. أما المشاركون الذين تقل أعمارهم عن (٢٠) سنة، فيبلغ عددهم (٥٩) فردًا، بنسبة ١١.٨٪، مما يدل على وجود نسبة محدودة من صغار السن. وأخيرًا، الفئة الأقل تمثيلاً في العينة هي المشاركون الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) سنة، حيث بلغ عددهم (٥٣) فردًا فقط، بنسبة ١٠.٦٪، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (2/4):

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

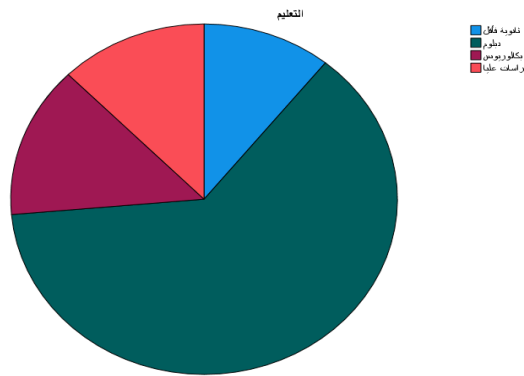
3/1/2/4- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3/4):

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
10.8	54	ثانوية فأقل
62.8	314	دبلوم
14.0	70	بكالوريوس
12.4	62	دراسات عليا
% 100	500	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3/4) أن الفئة الأكثر ضمن عينة الدراسة هي الحاصلون على درجة الدبلوم، حيث يبلغ عددهم (314) فردًا، بنسبة 62.8% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلاً متوسطاً. يليهم الحاصلون على درجة البكالوريوس بعدد (70) فردًا، يمثلون ما نسبته 14%، مما يعكس وجود نسبة معتدلة من المشاركين ذوي التعليم الجامعي. أما الحاصلون على دراسات عليا، فيبلغ عددهم (62) فردًا، بنسبة 12.4%، مما يدل على وجود نسبة جيدة من المشاركين الحاصلين على تعليم متقدم. وأخيرًا، الفئة الأقل تمثيلاً في العينة هي الحاصلون على الثانوية فأقل، حيث بلغ عددهم (54) فردًا فقط، بنسبة 10.8%، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (3/4):

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

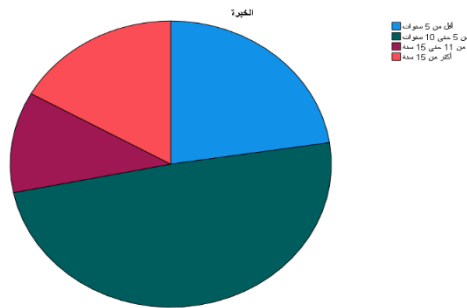
3/1/2/4- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (4/4):

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
10.8	54	أقل من 5 سنوات
62.8	314	من 5 حتى 10 سنوات
14.0	70	من 11 حتى 15 سنة
12.4	62	أكثر من 15 سنة
% 100	500	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4/4) أن الفئة الأكثر ضمن عينة الدراسة هي الأشخاص الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم (314) فردًا، بنسبة 62.8% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة متوسطة في مجال العمل. يليهم الأشخاص الذين لديهم خبرة تتراوح من 11 إلى 15 سنة بعدد (70) فردًا، يمثلون ما نسبته 14.0%. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، فيبلغ عددهم (54) فردًا، بنسبة 10.8%، مما يعكس وجود نسبة جيدة من المشاركين الجدد في مجال العمل. وأخيرًا، الفئة الأقل تمثيلًا في العينة هي الأشخاص الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 15 سنة، حيث بلغ عددهم (62) فردًا فقط، بنسبة 12.4%، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (4/4):

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

2/2/4 - المحور الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

تم قياس مدى قوة ممارسات القيادة الخادمة ومدى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب مدى توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة. وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاهتمام بالأفراد قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أم لا. ويمكن الإشارة إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بالنسبة لمدى الموافقة بحسب المقياس المستخدم، يتم حسابها من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك إضافة هذه التمكنين إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5/4):

الانحراف المعياري للمقياس المعتمد في الدراسة.

الاتجاه	الانحراف المعياري المقابل له	طول الخلية
غير موافق تماما	من 36% فأقل	من 1.00 - 1.80
غير موافق	أكثر من 36% - 52%	من 1.81 - 2.60
محايد	أكثر من 52% - 68%	من 2.61 - 3.40
موافق	أكثر من 68% - 84%	من 3.41 - 4.20
موافق تماما	أكثر من 84% - 100%	من 4.21 - 5.00

1/2/2/4- الإحصاءات الوصفية لمتغير ممارسات القيادة الخادمة:

تم قياس قوة أبعاد المتغير المستقل المتمثل في (ممارسات القيادة الخادمة) للتعرف على مدى

توافرها، وترتيب هذه الأبعاد بحسب أهميتها من وجهة نظر مفردات الدراسة، كما يلي:

- تحليل الفقرات لبعدها التمكين:

جدول رقم (6/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد التمكين وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يقوم المدير بتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات.	4.91	0.366	1
2.	يتيح المدير للموظفين فرصة المشاركة في تطوير السياسات والإجراءات.	3.94	0.404	3
3.	يدعم المدير الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.	4.82	0.627	2
4.	يعزز المدير التواصل في قدرات الموظفين لتنفيذ المهام المطلوبة.	3.93	0.529	4
	جميع فقرات البعد معا	4.40	0.481	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من الجدول رقم (6/4) يتبين بشكل عام أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "التمكين" يساوي (4.40)، وأن الانحراف المعياري هو (0.481)، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد العينة، وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ (\leq). فإن ذلك يؤكد أن متوسط درجة الاهتمام بالأفراد لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد احتلت الفقرة "يقوم المدير بتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.366)، تليها الفقرة "يدعم المدير الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.627)، ثم الفقرة "يتيح المدير للموظفين فرصة المشاركة في تطوير السياسات والإجراءات" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.404)، بينما جاءت الفقرة "يعزز المدير التواصل في قدرات الموظفين لتنفيذ المهام المطلوبة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.529)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعد الاهتمام بالأفراد:

جدول رقم (7/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد الاهتمام بالأفراد وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يظهر المدير اهتمامًا حقيقيًا بمشاكل الموظفين الشخصية.	4.84	0.552	1
2.	يوفر المدير الدعم اللازم للموظفين عند الحاجة.	3.98	0.374	2
3.	يستمع المدير باهتمام لمقترحات الموظفين وشكاواهم.	3.95	0.426	4
4.	يعبر المدير عن تقديره لجهود الموظفين بشكل منتظم.	3.98	0.379	3
	جميع فقرات البعد معا	4.19	0.433	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (7/4) يتبين بشكل عام أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "الاهتمام بالأفراد" يساوي (4.19)، وأن الانحراف المعياري هو (0.433)، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد العينة، وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإن ذلك يؤكد أن متوسط درجة الاهتمام بالأفراد لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد احتلت الفقرة "يظهر المدير اهتمامًا حقيقيًا بمشاكل الموظفين الشخصية" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.552)، تليها الفقرة "يوفر المدير الدعم اللازم للموظفين عند الحاجة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.374)، ثم الفقرة "يعبر المدير عن تقديره لجهود الموظفين بشكل منتظم" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.426)، بينما جاءت الفقرة "يستمع المدير باهتمام لمقترحات الموظفين وشكاواهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.379)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعد السلوك الأخلاقي:

جدول رقم (8/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد السلوك الأخلاقي وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	يتصرف المدير بشكل يعكس القيم الأخلاقية والمبادئ.	3.98	0.380	3
4	يلتزم المدير بمعايير العدالة في التعامل مع الموظفين.	3.97	0.373	4
1	يشجع المدير الموظفين على التصرف بمسؤولية وأخلاقية.	4.85	0.559	1
2	يتجنب المدير استغلال سلطته لتحقيق مصالح شخصية.	4.81	0.660	2
	جميع فقرات البعد معا	4.40	0.493	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (8/4) يتبين بشكل عام أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "السلوك الأخلاقي" يساوي (4.40)، وأن الانحراف المعياري هو (0.493)، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد العينة، وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإن ذلك يؤكد أن متوسط درجة الاهتمام بالأفراد لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد احتلت الفقرة "يشجع المدير الموظفين على التصرف بمسؤولية وأخلاقية" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (0.559)، تليها الفقرة "يتجنب المدير استغلال سلطته لتحقيق مصالح شخصية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.660)، ثم الفقرة "يتصرف المدير بشكل يعكس القيم الأخلاقية والمبادئ" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.373)، بينما جاءت الفقرة "يلتزم المدير بمعايير العدالة في التعامل مع الموظفين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.380)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعء التواضع:

جدول رقم (9/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعء التواضع وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين.	3.98	0.368	2
	يقبل القائد الملاحظات والنقد البناء من الآخرين.	4.80	0.695	1
	يظهر القائد احترامه لآراء الآخرين.	3.97	0.389	3
	لا يتباهى القائد بإنجازاته الشخصية.	3.94	0.505	4
	جميع فقرات البعء معا	4.17	0.489	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (9/4) يتبين بشكل عام أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعء "التواضع" يساوي (4.17)، وأن الانحراف المعياري هو (0.489)، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على هذا البعء من قبل أفراد العينة، وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإن ذلك يؤكد أن متوسط درجة الاهتمام بالأفراد لهذا البعء يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد احتلت الفقرة "يقبل القائد الملاحظات والنقد البناء من الآخرين" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.80) وانحراف معياري (0.695)، تليها الفقرة "يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.368)، ثم الفقرة "يظهر القائد احترامه لآراء الآخرين" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.389)، بينما جاءت الفقرة "لا يتباهى القائد بإنجازاته الشخصية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.505)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً ضمن هذا البعء، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعء التوجيه:

جدول رقم (10/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعء التوجيه وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	يحدد القائد أهدافاً واضحة للموظفين.	4.87	0.481	2
	يقدم القائد توجيهات عملية لتحسين أداء الموظفين.	4.83	0.587	3
	يوجه القائد الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.	4.83	0.607	4
	يساعد القائد الموظفين على التغلب على التحديات.	3.91	0.448	1
	جميع فقرات البعد معا	4.61	0.531	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (10/4) يتبين بشكل عام أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "التوجيه" يساوي (4.61)، وأن الانحراف المعياري هو (0.531)، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد العينة، وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ≥ 0.05 (α)، فإن ذلك يؤكد أن متوسط درجة الاهتمام بالأفراد لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد احتلت الفقرة "يحدد القائد أهدافاً واضحة للموظفين" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.481)، تليها الفقرة "يقدم القائد توجيهات عملية لتحسين أداء الموظفين" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.587)، ثم الفقرة "يوجه القائد الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.607)، بينما جاءت الفقرة "يساعد القائد الموظفين على التغلب على التحديات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.448)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعد البناء المجتمعي:

جدول رقم (11/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد البناء المجتمعي وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يشارك القائد في مبادرات اجتماعية تساهم في خدمة المجتمع.	4.91	0.397	1
2	يشجع القائد الموظفين على الانخراط في أنشطة مجتمعية.	4.84	0.581	2
3	يدعم القائد الجهود الرامية إلى تحسين بيئة المجتمع.	4.00	0.364	3
4	يعزز القائد ثقافة العمل الجماعي لخدمة المجتمع.	3.95	0.451	4
	جميع فقرات البعد معا	4.42	0.448	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (11/4) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "البناء المجتمعي" يساوي (4.42) مع انحراف معياري (0.448)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية هذا البعد. وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$ ، فهذا يؤكد أن متوسط الاستجابات يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وقد جاءت الفقرة "يشارك القائد في مبادرات اجتماعية تساهم في خدمة المجتمع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.397)، مما يعكس توافقاً قوياً بين أفراد العينة على أهمية دور القائد في المبادرات المجتمعية. تليها الفقرة "يشجع القائد الموظفين على الانخراط في أنشطة مجتمعية" التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.581). أما الفقرة "يدعم القائد الجهود الرامية إلى تحسين بيئة المجتمع"، فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.364). وأخيراً، جاءت الفقرة "يعزز القائد ثقافة العمل الجماعي لخدمة المجتمع" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.451)، مما يشير إلى أنها الفقرة الأقل اتفاقاً نسبياً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية.

- تحليل الفقرات لبعد الشفافية:

جدول رقم (12/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد الشفافية وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يشترك القائد الموظفين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.	4.87	0.490	1
4	يعبر القائد بوضوح عن توقعاته من الموظفين.	3.95	0.460	4
2	يكون القائد صريحاً عند التعامل مع المشكلات في العمل.	3.97	0.445	2
3	يوضح القائد الأسباب وراء قراراته للموظفين.	3.96	0.372	3
	جميع فقرات البعد معا	4.19	0.442	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول رقم (12/4) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "الشفافية" يساوي (4.19) مع انحراف معياري (0.442)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموافقة من قبل أفراد العينة على أهمية هذا البعد. وبما أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$ ، فهذا يدل على وجود اختلاف جوهري عن درجة الموافقة المتوسطة البالغة (3). وقد احتلت الفقرة "يشترك القائد الموظفين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.490)، مما يعكس توافقاً قوياً بين أفراد العينة حول أهمية مشاركة المعلومات في تعزيز الشفافية. تلتها الفقرة "يكون القائد صريحاً عند التعامل مع المشكلات في العمل"، حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.445)، مما يعكس أهمية الصراحة في بناء بيئة شفافة. أما الفقرة "يوضح القائد الأسباب وراء قراراته للموظفين"، فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.372)، مما يشير إلى أهمية وضوح القرارات في تعزيز الشفافية داخل المنظمة. وأخيراً، جاءت الفقرة "يعبر القائد بوضوح عن توقعاته من الموظفين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.460)، مما يدل على أنها الفقرة الأقل اتفاقاً نسبياً ضمن هذا البعد، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة الإيجابية، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية وضوح التوقعات في بيئة العمل.

جدول رقم (13/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وترتيبها.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	0.481	4.40	التمكين
6	0.433	4.19	الاهتمام بالأفراد
4	0.493	4.40	السلوك الأخلاقي
7	0.489	4.17	التواضع
1	0.531	4.61	التوجيه
2	0.448	4.42	البناء المجتمعي
5	0.442	4.19	الشفافية
	0.474	4.34	ممارسات القيادة الخادمة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح الجدول رقم (13/4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسات القيادة الخادمة بلغ (4.34)

بانحراف معياري (0.474)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك أفراد العينة لهذه الممارسات في بيئة

العمل. ونظراً لدلالة المتوسط الحسابي إحصائياً عند مستوى $(\alpha) 0.05 \geq$ ، فإن هذه النتائج تؤكد

الأهمية الكبيرة لهذه الممارسات في التأثير على بيئة العمل. وقد جاء بعد "التوجيه" في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.531)، مما يشير إلى الدور المحوري الذي يلعبه القادة

في تقديم التوجيه والدعم المستمر للموظفين. تلاه بعد "البناء المجتمعي" في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.448)، مما يعكس أهمية تعزيز الروابط والعلاقات داخل

المؤسسة لتحقيق بيئة عمل تعاونية ومستدامة. أما بعد "التمكين"، فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.481)، متساوياً تقريباً مع بعد "السلوك الأخلاقي" الذي حل في

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.493)، مما يدل على أن تعزيز

الاستقلالية والتواضع في الموظفين، إلى جانب السلوك الأخلاقي بالمعايير الأخلاقية، يعدان من

الركائز الأساسية للقيادة الخادمة. في حين جاء بعد "الشفافية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي

(٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٤٤٢)، متساويًا تقريبًا مع بعد "الاهتمام بالأفراد"، الذي احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٤٣٣)، مما يعكس إدراكًا معتدلاً لأهمية وضوح القادة في تعاملاتهم وحرصهم على رفاهية الموظفين. أما بعد "التواضع"، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٤٨٩)، مما يشير إلى أنه رغم أهميته، إلا أنه الأقل حضورًا نسبيًا في ممارسات القيادة ضمن العينة المدروسة. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن القيادة الخادمة تُمارس بدرجات متفاوتة، مع بروز التوجيه والتمكين والبناء المجتمعي كعناصر رئيسية تدعم بيئة عمل إيجابية وفعالة.

2/2/2/4- الإحصاءات الوصفية لمتغير سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية:

1- تحليل الفقرات لبعث السلوكيات الموجهة للمنظمة:

جدول رقم (14/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعث السلوكيات الموجهة للمنظمة وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	أترك مهامى الأساسية دون إنجازها عمدًا.	3.95	0.551	4
2.	أستخدم موارد المنظمة لأغراض شخصية.	3.82	0.648	9
3.	أعتمد تأخير تنفيذ المهام الموكلة لى.	3.85	0.609	6
4.	أظهر عدم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة.	3.84	0.626	7
5.	أرفض المشاركة فى الأنشطة التى تعزز بيئة العمل الإيجابية.	3.87	0.580	5

1	0.845	4.74	أساهم في خلق بيئة عمل غير منتجة من خلال التصرف بسلبية.	6.
8	0.619	3.83	أتجاهل المسؤوليات الموكلة لي عمدًا.	7.
3	0.878	4.72	أظهر عدم احترام للأنظمة والسياسات التنظيمية.	8.
2	0.878	4.73	أستغل موقع العمل لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة.	9.
	0.693	4.15	جميع فقرات البعد معا	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (14/٤) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "السلوكيات الموجهة للمنظمة" بلغ (٤.١٥) بانحراف معياري (٠.٦٩٣)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الإدراك لدى أفراد العينة حول تأثير هذه السلوكيات على بيئة العمل. ونظراً لأن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha) 0.05 \geq$ ، فإن ذلك يشير إلى وجود اختلاف جوهري عن درجة الموافقة المتوسطة البالغة (٣)، مما يؤكد انتشار هذه السلوكيات بدرجات متفاوتة داخل بيئة العمل. وقد احتلت الفقرة "أساهم في خلق بيئة عمل غير منتجة من خلال التصرف بسلبية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٤٥)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة على أن التصرفات السلبية تساهم بشكل ملحوظ في إضعاف الإنتاجية وزيادة التحديات داخل المنظمة. تلتها الفقرة "أستغل موقع العمل لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة" التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٧٣) وانحراف معياري (٠.٨٧٨)، مما يدل على أن استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية يُعد من أبرز المشكلات التي قد تواجه المنظمات، سواء من ناحية تأثيرها على النزاهة أو على مستوى التواصل داخل بيئة العمل. أما الفقرة "أظهر عدم احترام للأنظمة والسياسات التنظيمية"، فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٧٨)، مما يشير إلى أن انتهاك القواعد التنظيمية يُعد من الممارسات التي قد تعرقل كفاءة العمل وتؤثر سلباً على السلوك الاخلاقي المؤسسي. وفي المقابل، جاءت الفقرة "أترك مهامى الأساسية دون إنجازها عمدًا" في الترتيب الرابع بمتوسط

حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٥٥١)، مما يعكس أن ترك المهام الأساسية دون إنجازها لا يُعتبر من أكثر السلوكيات السلبية انتشارًا بين أفراد العينة، لكنه لا يزال يُشكل تحديًا يؤثر على كفاءة الأداء التنظيمي. أما الفقرة "أستخدم موارد المنظمة لأغراض شخصية"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٦٤٨)، مما يدل على أن هذا السلوك يُعد الأقل ممارسة نسبيًا بين أفراد العينة، إلا أنه لا يزال يمثل أحد التحديات التي يمكن أن تؤثر على استدامة الموارد التنظيمية وكفاءة استخدامها. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن هناك مجموعة من السلوكيات التي قد تؤثر على بيئة العمل داخل المنظمة بدرجات متفاوتة، مما يستدعي تعزيز القيم التنظيمية وتقوية آليات الرقابة لضمان الحد من هذه الممارسات وتعزيز السلوك الاخلاقي المهني.

- تحليل الفقرات لبعده السلوكيات الموجهة نحو الأفراد:

جدول رقم (15/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل فقرات بعد السلوكيات الموجهة نحو الأفراد وترتيبها (ن=500).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	أتعامل بازدراء مع زملائي في الاجتماعات.	3.89	0.636	7
2.	أستهزئ بأفكار زملائي وأقل من شأنها.	4.71	0.891	5
3.	أخلق نزاعات مع زملائي دون مبرر.	3.81	0.682	10
4.	أعتمد إقصاء زملائي من المشاركة في القرارات الجماعية.	3.85	0.649	8
5.	أوجه تعليقات سلبية بشكل متكرر نحو زملائي.	4.70	0.925	2
6.	أتشبه في تشويه سمعة زملائي بشكل غير مباشر.	4.71	0.921	6
7.	أظهر عدم تقدير لإنجازات زملائي في العمل.	4.72	0.883	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
8.	أخلق جوًا من التوتر والعدائية بين زملائي.	4.69	0.940	3
9.	أرفض التفاعل مع زملائي في بيئة العمل بشكل إيجابي.	4.75	0.844	1
10.	أتعمد تجاهل أفكار أو اقتراحات زملائي أثناء النقاشات الجماعية.	3.84	0.680	9
	جميع فقرات البعد معا	4.37	0.805	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (15/4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد "السلوكيات الموجهة نحو الأفراد" بلغ (4.37) بانحراف معياري (0.805)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك أفراد العينة لتأثير هذه السلوكيات السلبية على بيئة العمل والعلاقات المهنية. ونظراً لأن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة) $\alpha \geq 0.05$ ، فإن ذلك يشير إلى وجود اختلاف جوهري عن درجة الموافقة المتوسطة البالغة (3)، مما يعكس انتشار هذه السلوكيات بشكل ملحوظ داخل بيئة العمل. وقد احتلت الفقرة "أرفض التفاعل مع زملائي في بيئة العمل بشكل إيجابي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.844)، مما يشير إلى أن العزلة المهنية وعدم التعاون من أكثر السلوكيات السلبية شيوعاً وتأثيراً على بيئة العمل، تلتها الفقرة "أوجه تعليقات سلبية بشكل متكرر نحو زملائي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.925)، مما يدل على تأثير النقد المستمر في تقليل الروح المعنوية، ثم الفقرة "أخلق جوًا من التوتر والعدائية بين زملائي" بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.940)، مما يعكس تأثير هذه السلوكيات على بيئة العمل. كما جاءت الفقرة "أظهر عدم تقدير لإنجازات زملائي في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.883)، تلتها الفقرة "أستهزئ بأفكار زملائي وأقل من شأنها" بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.891)، مما يعكس تأثير التقليل من الأفكار على مستوى

التواضع والتعاون، فيما جاءت الفقرة "أسبب في تشويه سمعة زملائي بشكل غير مباشر" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٧١) وانحراف معياري (٠.٩٢١)، مما يدل على انتشار هذا السلوك الذي قد يؤثر على العلاقات المهنية. أما الفقرة "أتعامل بازدراء مع زملائي في الاجتماعات"، فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٦٣٦)، تلتها الفقرة "أعتمد إقصاء زملائي من المشاركة في القرارات الجماعية" بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٦٤٩)، مما يشير إلى أن هذه السلوكيات تمارس بدرجة أقل نسبياً، ولكنها لا تزال تؤثر على العدالة التنظيمية والشعور بالانتماء. كما جاءت الفقرة "أعتمد تجاهل أفكار أو اقتراحات زملائي أثناء النقاشات الجماعية" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٦٨٠)، وأخيراً، احتلت الفقرة "أخلق نزاعات مع زملائي دون مبرر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٦٨٢)، مما يعكس أن افتعال النزاعات ليس من أكثر السلوكيات انتشاراً، لكنه لا يزال يشكل تحدياً داخل بيئة العمل. وبناءً على ذلك، يتضح أن هذه السلوكيات السلبية تؤثر بدرجات متفاوتة على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين، مما يستدعي تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، وتشجيع التواصل الإيجابي، وتفعيل السياسات التنظيمية التي تحد من هذه السلوكيات لضمان بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقراراً.

- المؤشرات الكلية لتحليل سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية:

جدول رقم (16/4):

المتوسطات والانحراف المعياري لتحليل أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية وترتيبها (ن=500).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.693	4.15	السلوكيات الموجهة للمنظمة
1	0.805	4.37	السلوكيات الموجهة نحو الأفراد
	0.749	4.26	سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (16/٤) أن المتوسط الحسابي العام لسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بلغ (٤.٢٦) بانحراف معياري (٠.٧٤٩)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك أفراد العينة لوجود هذه السلوكيات وتأثيرها السلبي على بيئة العمل والإنتاجية. ونظراً لأن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، فإن ذلك يشير إلى وجود اختلاف جوهري عن درجة الموافقة المتوسطة البالغة (٣)، مما يؤكد انتشار هذه السلوكيات بين الموظفين بدرجات متفاوتة. وقد جاءت "السلوكيات الموجهة نحو الأفراد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٨٠٥)، مما يدل على أن الأفعال السلبية الموجهة ضد الزملاء، مثل التقليل من شأنهم، والتسبب في النزاعات، والتعليقات السلبية المتكررة، تعد الأكثر تأثيراً وانتشاراً داخل بيئة العمل. تلتها "السلوكيات الموجهة للمنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٩٣)، مما يشير إلى أن الأفعال التي تستهدف الإضرار بالمؤسسة، مثل انتهاك الأنظمة، وسوء استغلال الموارد، والتقصير المتعمد في العمل، منتشرة، ولكن بدرجة أقل نسبياً من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تمثل تحدياً ملحوظاً، خصوصاً تلك التي تستهدف الأفراد بشكل مباشر، مما يستدعي تطوير استراتيجيات تنظيمية فعالة لتعزيز بيئة عمل إيجابية تحد من هذه السلوكيات وتدعم الإنتاجية والتعاون بين الموظفين.

4-2-3 تحليل الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى: تعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيسي للدراسة والتي من خلالها يمكن معرفة جوهرية وقوة واتجاه تأثير المتغير المستقل (ممارسات القيادة الخادمة) على أبعاد المتغير التابع (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) حيث ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

وقد تم تقسيم هذا الفرض الرئيسي إلى سبع فروض فرعية، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط

لمعرفة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الخادمة) والمتغير التابع (سلوكيات

العمل المضاد للإنتاجية)، ومن ثم استخدام العلاقة في التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير

الآخر. وفيما يلي مصفوفة الارتباطات والتباين المشترك بين أبعاد ممارسات القيادة الخادمة

وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4-17):

مصفوفة الارتباطات والتباين المشترك بين أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المتغير التابع: وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية			المتغيرات:
r^2 التباين المشترك	Sig. الدلالة	الارتباط r	
0.224	0.000	**0.473	التمكين
0.132	0.000	**0.363	الاهتمام بالأفراد
0.185	0.000	**0.430	السلوك الأخلاقي
0.150	0.000	**0.387	التواضع
0.417	0.000	**0.646	التوجيه
0.231	0.000	**0.480	البناء المجتمعي
0.162	0.000	**0.402	الشفافية

* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق رقم (4-17) أن هناك علاقة ارتباط طردية جوهرية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

يتبين أن هناك علاقة ارتباط طردي بين التوجيه وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.646)، مما يشير إلى ارتباط موجب قوي.

كما توجد علاقة ارتباط طردي بين البناء المجتمعي وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.480)، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً متوسط القوة.

أما التمكين فقد أظهر ارتباطاً موجباً متوسط القوة مع سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.473).

كما أن هناك علاقة ارتباط طردي بين السلوك الأخلاقي وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.430)، مما يشير إلى ارتباط إيجابي متوسط القوة.

وفيما يخص الشفافية فقد كانت العلاقة طردية وبدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.402).

أما التواضع فقد أظهر ارتباطاً طردياً بدرجة متوسطة أيضاً، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.387).

وأخيراً، أظهرت الاهتمام بالأفراد ارتباطاً موجباً متوسط القوة مع سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.363).

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن أبعاد ممارسات القيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في التأثير على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، مما يستدعي تعزيز الجوانب الإيجابية للقيادة الخادمة للحد من هذه السلوكيات.

ومن ثم يمكن للباحث دراسة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة المتمثلة في ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية باستخدام معامل الارتباط البسيط، واختبار الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيسي، باستخدام تحليل الانحدار البسيط. وذلك على النحو التالي:

4-2-3-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والذي ينص على ما يلي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (التمكين) كأحد أبعاد المتغير المستقل و(سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (18/4):

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التمكين على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.555	.591		6.466	3.821	الثابت
.000	11.975	.473	.366	4.387	التمكين
.473a		R			معامل الارتباط
.224		R Square			معامل التحديد
.222		Adjusted R Square			معامل التحديد المعدل
1 / 498		Df			درجة الحرية
143.399		F			اختبار ف
0.000 ^b		Sig.			المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (18/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (**R**): أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%)، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.473)، وهو ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى إمكانية دراسة أثر التمكين على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- معامل التحديد (**R²**): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (0.224)، مما يشير إلى أن التمكين بالنموذج يفسر (22.4%) من أي تغيير يطرأ على مستوى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، في حين يمكن إرجاع النسبة المتبقية إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار (**F**) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (143.399) عند مستوى معنوية (1%)، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار ووجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة لمستوى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية من النموذج، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النموذج في التنبؤ بالقيم المستقبلية.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (**T**)، نجد أن معامل (**Beta**) للتمكين ذو دلالة إحصائية في نموذج الانحدار البسيط، وذلك عند مستوى ثقة (99%)، حيث بلغت قيمة اختبار (**t**) المحسوبة (11.975) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.08)، مما يشير إلى أن قيمة (**Beta**) غير المعيارية لهذا المتغير (4.387) تختلف عن الصفر، مما يدل على أن للتمكين تأثير حقيقي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

4-2-3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

-والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالأفراد كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (الاهتمام بالأفراد) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (19/4):

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الاهتمام بالأفراد على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبار ت	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.064	1.859		7.702	14.315	الثابت
.000	8.682	.363	.459	3.983	الاهتمام بالأفراد
	.363a		R		معامل الارتباط
	.131		R Square		معامل التحديد
	.130		Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
	1 / 498		Df		درجة الحرية
	75.376		F		اختبار ف
	0.000 ^b		Sig.		المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (19/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (R): أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالأفراد كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى

معنوية (١%)، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (٠.٣٦٣)، وهو ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الاهتمام بالأفراد، انخفضت سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، مما يدعم وجود علاقة بين المتغيرين.

- معامل التحديد (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.١٣١)، مما يشير إلى أن الاهتمام بالأفراد بالنموذج يفسر (١٣.١%) من أي تغير يطرأ على مستوى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الارتباط: تم استخدام اختبار (F) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٧٥.٣٧٦) وذلك عند مستوى معنوية (١%)، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين الاهتمام بالأفراد وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، ويعكس وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T)، نجد أن معامل (Beta) للاهتمام بالأفراد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩%)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (٨.٦٨٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٢.٥٨)، مما يؤكد أن معامل الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية، بل يعكس علاقة حقيقية بين الاهتمام بالأفراد وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

- يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاهتمام بالأفراد" كأحد أبعاد القيادة الخادمة، و"سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية" في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4-2-3-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (السلوك الأخلاقي) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (20/4)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار السلوك الأخلاقي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.012	2.515		6.185	15.555	الثابت
.000	10.621	.430	.500	3.717	السلوك الأخلاقي
	.430a		R		معامل الارتباط
	.185		R Square		معامل التحديد
	.183		Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
	1 / 498		Df		درجة الحرية
	112.807		F		اختبار ف
	0.000b		Sig.		المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (20/4) يتضح الآتي:

- **معامل الارتباط الكلي (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية 1%، وقد بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.348)، وهو ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية قوي، ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر السلوك الأخلاقي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- **معامل الارتباط الكلي (R):** أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%)، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.430)، وهو ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى السلوك الأخلاقي، انخفضت سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، مما يدعم وجود علاقة بين المتغيرين.
- **معامل التحديد (R^2):** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (0.185)، مما يشير إلى أن السلوك الأخلاقي بالنموذج يفسر (18.5%) من أي تغير يطرأ على مستوى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.
- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الارتباط:** تم استخدام اختبار (F) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (112.807) وذلك عند مستوى معنوية (1%)، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين السلوك الأخلاقي وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، ويعكس وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.
- **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** باستخدام اختبار (T)، نجد أن معامل (Beta) للسلوك الأخلاقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت)

المحسوبة (١٠.٦٢١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٢.٥٨)، مما يؤكد أن معامل الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية، بل يعكس علاقة حقيقية بين السلوك الأخلاقي وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

- التحقق من صحة الفرض: من النتائج السابقة لاختبار صحة هذا الفرض، يتبين أن مستوى الدلالة هو (٠.٠٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠١)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4-2-3-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (التواضع) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (21/4)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التواضع على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		Beta	الخطأ المعياري	B

.001	3.435		6.352	21.821	الثابت
.000	9.353	.387	.379	3.548	التواضع
.387a			R		معامل الارتباط
.149			R Square		معامل التحديد
.148			Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
1 / 498			Df		درجة الحرية
387.471			F		اختبار ف
0.000b			Sig.		المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (21/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (R): أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%)، حيث بلغت قيمة الارتباط الكلي (0.387)، وهو ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التواضع، انخفضت سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، مما يدعم وجود علاقة بين المتغيرين.
- معامل التحديد (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (0.149)، مما يشير إلى أن التواضع بالنموذج يفسر (14.9%) من أي تغير يطرأ على مستوى سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الارتباط: تم استخدام اختبار (F) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (387.471) وذلك عند مستوى معنوية (1%)، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين التواضع وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، ويعكس وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T)، نجد أن معامل (Beta) للتواضع ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩٪)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (٩.٣٥٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٢.٥٨)، مما يؤكد أن معامل الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية، بل يعكس علاقة حقيقية بين التواضع وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.
- التحقق من صحة الفرض: من النتائج السابقة لاختبار صحة هذا الفرض، يتبين أن مستوى الدلالة هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠١)، ولذلك يتم قبول الفرض، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواضع كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بإدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4-2-3-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (التوجيه) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (22/4)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار التوجيه على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.482	-.703		4.480	-3.150	الثابت
.000	18.877	.646	.242	4.567	التوجيه
.646a			R		معامل الارتباط

.417	R Square	معامل التحديد
.416	Adjusted R Square	معامل التحديد المعدل
1 / 498	Df	درجة الحرية
356.332	F	اختبار ف
0.000b	Sig.	المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (22/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (R): بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.646)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجيه كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%).
- معامل التحديد (R²): بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.417)، مما يعني أن التوجيه يفسر (41.7%) من التغيرات في سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، بينما النسبة المتبقية يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار.
- اختبار (ت): أظهرت نتائج اختبار (T) أن معامل (Beta) للتوجيه بلغ (0.646)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (18.877)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يؤكد أن التوجيه له تأثير معنوي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.
- اختبار (F): أظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة اختبار (F) للنموذج بلغت (356.332) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعكس أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.
- التحقق من صحة الفرض: من النتائج السابقة لاختبار صحة هذا الفرض، يتبين أن مستوى الدلالة هو (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01)، ولذلك يتم قبول الفرض، مما

يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4-2-3-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء المجتمعي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (البناء المجتمعي) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (23/4)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار البناء المجتمعي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	
		Beta	الخطأ المعياري		B
.259	-1.129		7.323	-8.271	الثابت
.000	12.223	.480	.413	5.048	البناء المجتمعي
		.480a	R		معامل الارتباط
		.231	R Square		معامل التحديد
		.229	Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
		1 / 498	Df		درجة الحرية
		149.393	F		اختبار ف
		0.000b	Sig.		المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (23/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (R): بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.480)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البناء المجتمعي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%).
- معامل التحديد (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.231)، مما يعني أن البناء المجتمعي يفسر (23.1%) من التغيرات في سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، بينما النسبة المتبقية يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار.
- اختبار (ت): أظهرت نتائج اختبار (T) أن معامل (Beta) للبناء المجتمعي بلغ (0.480)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (12.223)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يؤكد أن البناء المجتمعي له تأثير معنوي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.
- اختبار (F): أظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة اختبار (F) للنموذج بلغت (149.393) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعكس أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.
- التحقق من صحة الفرض: من النتائج السابقة لاختبار صحة هذا الفرض، يتبين أن مستوى الدلالة هو (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01)، ولذلك يتم قبول الفرض، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء المجتمعي كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4-2-3-7 اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

والذي ينص على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية. لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (الشفافية) كأحد أبعاد المتغير المستقل و (سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية) كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (24/4)

معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الشفافية على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
.116	1.573		7.151	11.249	الثابت
.000	9.783	.402	.426	4.166	الشفافية
	.402a		R		معامل الارتباط
	.161		R Square		معامل التحديد
	.160		Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
	1 / 498		Df		درجة الحرية
	95.709		F		اختبار ف
	0.000b		Sig.		المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث

** الارتباط معنوي عند مستوى 1%

من الجدول السابق رقم (24/4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط الكلي (R): بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.402)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية عند مستوى معنوية (1%).
- معامل التحديد (R²): بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.161)، مما يعني أن الشفافية تفسر (16.1%) من التغيرات في سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، بينما النسبة المتبقية يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار.
- اختبار (ت): أظهرت نتائج اختبار (T) أن معامل (Beta) للشفافية بلغ (0.402)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (99%)، حيث بلغت قيمة اختبار (ت) المحسوبة (9.783)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يؤكد أن الشفافية لها تأثير معنوي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.
- اختبار (F): أظهرت نتائج اختبار (F) أن قيمة اختبار (F) للنموذج بلغت (95.709) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعكس أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.
- التحقق من صحة الفرض: من النتائج السابقة لاختبار صحة هذا الفرض، يتبين أن مستوى الدلالة هو (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.01)، ولذلك يتم قبول الفرض، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

4/2/3: اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة.

والذي ينص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات القيادة الخادمة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)".

لاختبار صحة الفرض الثاني للدراسة تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية تبعاً (النوع) وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة مجموعتين واختبار ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية تبعاً (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخبرة) وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. وتم تقسيم هذا الفرض الرئيسي إلى أربعة فروض فرعية كما يلي:

1/4/2/3 اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني:

الذي ينص على أنه: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف المؤهل التعليمي ". لاختبار صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي للدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي واختبار التباين الأحادي، وذلك في دراسة الاختلافات من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما يلي:

جدول رقم (4-25):

تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب المؤهل التعليمي.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				البعد
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فأقل	
0.000	8.036	17.37	16.96	17.77	17.67	التمكين
0.000	6.440	16.63	16.24	16.87	16.85	الاهتمام بالأفراد
0.000	6.647	17.29	17.06	17.81	17.57	السلوك الاخلاقي
0.004	4.509	16.53	16.19	16.82	16.76	التواضع
0.000	7.116	18.16	17.63	18.63	18.65	التوجيه
0.000	9.121	17.58	17.06	17.85	17.70	البناء المجتمعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				البعد
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فأقل	
0.000	6.478	16.73	16.19	16.87	16.81	الشفافية
0.000	8.309	120.29	117.31	122.62	122.02	ممارسات القيادة الخادمة.
0.000	15.659	76.87	73.49	83.17	83.17	سلوكيات العمل المضادة

*الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-25)، يتبين أن ترتيب المتوسطات بحسب آراء فئات المؤهل التعليمي تجاه ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو كما يلي: بالنسبة لممارسات القيادة الخادمة، جاءت فئة "دبلوم" في الترتيب الأول بمتوسط (122,02)، تلتها فئة "ثانوية فأقل" بمتوسط (122,02)، ثم فئة "دراسات عليا" بمتوسط (120,29)، وأخيراً فئة "بكالوريوس" بمتوسط (117,31). أما في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد جاءت فئة "ثانوية فأقل" و"دبلوم" في الترتيب الأول بمتوسط (83,17) لكل منهما، تلتها فئة "دراسات عليا" بمتوسط (76,87)، وأخيراً فئة "بكالوريوس" بمتوسط (73,49).

كما يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ في جميع الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل التعليمي المختلفة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية باختلاف المؤهل التعليمي.

2/4/2/3 اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني:

الذي ينص على أنه: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف النوع ". لاختبار صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني الرئيسي للدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي واختبار التباين الأحادي، وذلك في دراسة الاختلافات من وجهة نظر عينة الدراسة حسب النوع حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما يلي:

جدول رقم (4-26):

اختبار T لعينتين مستقلتين لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب النوع.

الاحتمالية القيمة (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		البعد
		أنثى	ذكر	
0.000	65.109	17.3077	17.6867	التمكين
0.000	63.070	16.6154	16.7937	الاهتمام بالأفراد
0.000	292.326	17.3162	17.7050	السلوك الاخلاقي
0.000	329.411	16.4359	16.7624	التواضع
0.000	272.754	17.9145	18.5901	التوجيه
0.000	274.234	17.3932	17.7807	البناء المجتمعي
0.000	233.500	16.5043	16.8277	الشفافية
0.000	332.800	119.4872	122.1462	ممارسات القيادة الخادمة.
0.000	311.142	79.5385	81.4856	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-26)، يتبين أن ترتيب المتوسطات بحسب آراء مفردات الدراسة من الذكور والإناث حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو كما يلي: بالنسبة لممارسات القيادة الخادمة، جاءت فئة "الذكور" في الترتيب الأول

بمتوسط (١٢٢,١٤٦٢)، تلتها فئة "الإناث" بمتوسط (١١٩,٤٨٧٢). أما في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد جاءت فئة "الذكور" في الترتيب الأول بمتوسط (٨١,٤٨٥٦)، تلتها فئة "الإناث" بمتوسط (٧٩,٥٣٨٥).

كما يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين "لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ في جميع الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث في عينة الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة من الذكور والإناث حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية.

3/4/2/3 اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني:

الذي ينص على أنه: "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف العمر". لاختبار صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثاني الرئيسي للدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي واختبار التباين الأحادي، وذلك في دراسة الاختلافات من وجهة نظر عينة الدراسة حسب العمر حول ممارسات القيادة الخادمة ورفع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما يلي:

جدول رقم (4-27):

تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب العمر.

القيمة الاحتمالية	الاختبار	المتوسطات				البعد
		أكبر من 50 سنة	من 36 الى 50	من 20 الى 35	أقل من 20	
.000	6.466	17.26	17.11	17.75	17.74	التمكين
.000	6.399	16.51	16.33	16.86	16.98	الاهتمام بالأفراد

الاحتمالية القيمة	الاختبار قيمة	المتوسطات				البعد
		أقل من 20	من 20 إلى 35	من 36 إلى 50	أكبر من 50 سنة	
.000	6.438	17.16	17.14	17.76	17.88	السلوك الاخلاقي
.005	4.287	16.25	16.40	16.80	16.86	التواضع
0.000	8.376	18.26	17.59	18.63	18.71	التوجيه
0.000	8.272	17.47	17.16	17.83	17.90	البناء المجتمعي
0.001	5.498	16.51	16.35	16.85	17.00	الشفافية
0.000	7.775	119.43	118.09	122.49	123.08	ممارسات القيادة الخادمة.
0.000	16.477	81.81	72.54	82.64	83.63	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

*الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-27)، يتبين أن ترتيب المتوسطات بحسب آراء فئات العمر المختلفة تجاه ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو كما يلي: بالنسبة لممارسات القيادة الخادمة، جاءت فئة "أقل من 20 سنة" في الترتيب الأول بمتوسط (123,08)، تلتها فئة "من 20 إلى 35 سنة" بمتوسط (122,49)، ثم فئة "أكبر من 50 سنة" بمتوسط (118,09)، وأخيراً فئة "من 36 إلى 50 سنة" بمتوسط (119,43). أما في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد جاءت فئة "أقل من 20 سنة" في الترتيب الأول بمتوسط (83,63)، تلتها فئة "من 20 إلى 35 سنة" بمتوسط (82,64)، ثم فئة "أكبر من 50 سنة" بمتوسط (72,54)، وأخيراً فئة "من 36 إلى 50 سنة" بمتوسط (81,81). كما يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في جميع الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف العمر. بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة حول ممارسات

القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية باختلاف العمر.

4/4/2/3 اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني:

الذي ينص على أنه: " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف سنوات الخبرة ". لاختبار صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثاني الرئيسي للدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي واختبار التباين الأحادي، وذلك في دراسة الاختلافات من وجهة نظر عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما يلي:

جدول رقم (4-28):

تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلافات بين آراء عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.

الاحتمالية القيمة (Sig.)	الاختبار القيمة	المتوسطات				البعد
		أكثر من 15 سنة	من 11 حتى 15 سنة	من 5 حتى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.002	5.011	17.42	17.07	17.67	17.84	التمكين
0.003	4.668	16.64	16.32	16.79	16.97	الاهتمام بالأفراد
0.000	6.351	17.62	16.88	17.67	17.86	السلوك الاخلاقي
0.024	3.170	16.51	16.30	16.73	16.91	التواضع
0.000	6.508	18.42	17.51	18.53	18.70	التوجيه
0.001	5.766	17.55	17.19	17.74	17.95	البناء المجتمعي
0.028	3.068	16.64	16.37	16.80	16.92	الشفافية
0.001	5.919	120.80	117.63	121.93	123.15	ممارسات القيادة الخادمة.
0.015	3.501	79.43	76.82	82.04	82.13	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

*الدلالة الإحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-28)، يتبين أن ترتيب المتوسطات بحسب آراء

فئات سنوات الخبرة تجاه ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو كما

يلي: بالنسبة لممارسات القيادة الخادمة، جاءت فئة "أقل من 5 سنوات" في الترتيب الأول بمتوسط (١٢٣,١٥)، تلتها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بمتوسط (١٢١,٩٣)، ثم فئة "أكثر من 15 سنة" بمتوسط (١٢٠,٨٠)، وأخيراً فئة "من 11 إلى 15 سنة" بمتوسط (١١٧,٦٣). أما في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد جاءت فئة "أقل من 5 سنوات" في الترتيب الأول بمتوسط (٨٢,١٣)، تلتها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بمتوسط (٨٢,٠٤)، ثم فئة "أكثر من 15 سنة" بمتوسط (٧٩,٤٣)، وأخيراً فئة "من 11 إلى 15 سنة" بمتوسط (٧٦,٨٢). كما يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في جميع الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة باختلاف سنوات الخبرة. بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات الدراسة حول ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية باختلاف سنوات الخبرة.

4- الخاتمة

مما سبق يتبين أن الدراسة قامت بقياس قوة الأبعاد المكونة لمتغيرات ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب مدى توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة. وبينت النتائج أن هناك قوة وتوافر بنسبة مرتفعة لمتغير ممارسات القيادة الخادمة والأبعاد الفرعية المكونة له، وأن هناك قوة وتوافر بنسبة مرتفعة لمتغير سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية والأبعاد الفرعية المكونة له. واستهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة

الفرض الرئيسي للدراسة والفرضيات الفرعية له، وقد توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الخادمة على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة:

بعد الانتهاء من عرض نتائج التحليل الإحصائي لمحاول الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض النتائج والتوصيات في فصل مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة، علاوة على وضع بعض المقترحات المستقبلية التي يمكن أن تعزز من فرص إجراء المزيد من البحوث العلمية حول موضوع "أثر ممارسات القيادة الخادمة على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية".

2-5 النتائج:

■ تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث أظهرت الشفافية تأثيرًا واضحًا في الحد من هذه السلوكيات داخل بيئة العمل. وهذا يعكس دور القادة الذين يمارسون الشفافية في بناء مناخ تنظيمي أكثر التزامًا ووضوحًا، مما يقلل من احتمالات ظهور الممارسات السلبية بين الموظفين. هذه النتيجة تتفق مع ما أكدته دراسة (Liden et al. (2014 التي بينت أن الشفافية تُعزز الثقة التنظيمية وتقلل من النزاعات وتُحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي. كما دعمت (Sendjaya et al. (2008 نفس الفكرة، موضحة أن الشفافية في القرارات والسلوكيات القيادية تُسهم في خفض مستويات السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل التراخي واللامبالاة.

■ كما أظهرت النتائج أن فئة الحاصلين على مؤهل الدبلوم كانت الأكثر تقديرًا لممارسات القيادة الخادمة، يليهم من هم دون الثانوية، وهو ما يشير إلى تأثير الخلفية التعليمية في تكوين التوقعات

تجاه القيادة. وقد أظهرت الدراسات السابقة، مثل دراسة النجار (2020)، أن الأفراد ذوي المؤهلات المتوسطة غالبًا ما يكون لديهم مستوى توقعات واقعي يجعلهم أكثر تقبلًا لأنماط القيادة التي تتسم بالخدمة والتواضع والشفافية. أما انخفاض مستوى ممارسات القيادة الخادمة لدى حملة البكالوريوس، فقد يعكس حدة التقييم المرتبطة بظمواتهم وتوقعاتهم القيادية المرتفعة، كما أشارت إلى ذلك دراسة. (Alvesson & Spicer (2012)

■ أما في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد تبين أن الأفراد الأقل تعليمًا أكثر ميلًا إلى هذه السلوكيات. وهو ما يتفق مع ما طرحته (Duffy et al. (2006 حول أن انخفاض مستوى التعليم قد يرتبط بضعف في فهم تبعات السلوك التنظيمي غير الأخلاقي، أو في غياب برامج التوعية التنظيمية، مما يزيد من احتمالية الانخراط في سلوكيات سلبية تجاه العمل أو الزملاء.

■ وأظهرت النتائج أن الذكور أظهروا مستويات أعلى في إدراك ممارسات القيادة الخادمة، وكذلك في السلوكيات المضادة للإنتاجية، مقارنة بالإناث. وهذا يتماشى مع ما أوضحته دراسة (Appelbaum et al. (2007، والتي بينت أن الرجال أكثر انخراطًا في الأنشطة التنظيمية الإيجابية والسلبية على حد سواء، بسبب طبيعة الأدوار التي يشغلونها أو التفاعلات الأكثر كثافة التي يتعرضون لها. كما أشارت دراسة العوفي (2017) إلى أن النساء غالبًا ما يفضلن أنماط قيادة تشاركية تتسم بالرعاية والعلاقات الشخصية، مما قد يحدّ من إدراكهن لبعض سمات القيادة الخادمة التي تتعلق بالتمكين والتوجيه مثلًا.

■ أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فقد أوضحت النتائج أن الفئة الأصغر سنًا كانت الأعلى في تقييمها لممارسات القيادة الخادمة، كما سجلت مستويات أعلى من السلوكيات المضادة للإنتاجية. وهو ما يمكن تفسيره في ضوء ما طرحته دراسة الشمري (2021)، والتي ربطت بين العمر والتجربة العملية والنضج السلوكي، مشيرة إلى أن صغار الموظفين يتسمون بحساسية أكبر تجاه

القائد، وقد يُظهرون حماسة أو إحباطاً بشكل متطرف، مما ينعكس في ممارساتهم الإيجابية أو السلبية.

- كما أوضحت النتائج أن الموظفين في السنوات الأولى من الخدمة هم الأكثر تقييماً إيجابياً لممارسات القيادة الخادمة، وفي الوقت ذاته، الأكثر ميلاً للسلوكيات المضادة للإنتاجية. وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسة (Robinson & Bennett (1995 التي بينت أن الموظفين الجدد غالباً ما يعانون من عدم الاندماج في بيئة العمل، مما قد يدفعهم إلى ممارسة سلوكيات انسحابية أو سلبية. في الوقت نفسه، فإن قريهم من القادة في المراحل الأولى من التوظيف يعزز من إدراكهم الإيجابي لبعض ممارسات القيادة التي تبدو لهم جاذبة وداعمة.
- وتعكس هذه النتائج أهمية تفعيل القيادة الخادمة في المؤسسات الحكومية، خصوصاً في بيئات العمل التي تتميز بتنوع ثقافي وتنظيمي، مثل إدارات الأوقاف والشؤون الدينية، حيث تتضح حاجة الموظفين إلى قيادة قائمة على القيم، تعزز الشفافية والتمكين، وتكافح بفعالية السلوكيات التي تضر بالإنتاجية. وهو ما يدعم التوجهات الحديثة في أدبيات القيادة نحو نماذج أخلاقية، إنسانية، تركز على الخدمة لا السلطة، وعلى التأثير لا السيطرة.

3-5 التوصيات:

- تعزيز ممارسات القيادة الخادمة في بيئة العمل من خلال برامج تدريبية تركز على أبعادها الرئيسية، وخاصة التمكين، والسلوك الأخلاقي، والشفافية، لما لها من تأثير واضح في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- تطوير بيئة العمل لتكون أكثر دعماً للتفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في تقليل السلوكيات السلبية وتعزيز ثقافة الانضباط والمسؤولية.

- تصميم سياسات إدارية واضحة تضمن العدالة والشفافية في التقييم والتعامل مع الموظفين، بهدف تقليل التباين في تطبيق القيادة الخادمة بين الفئات المختلفة من حيث العمر أو المؤهل أو سنوات الخبرة.
- تفعيل مراجعات دورية لأداء القادة الإداريين تشمل قياس مدى التزامهم بممارسات القيادة الخادمة، وإدراج مؤشرات مثل دعم الموظفين، وتوفير فرص النمو، والعدالة في التوجيه.
- إشراك الموظفين في ورش عمل ومبادرات تعزز قيم القيادة الأخلاقية، وتدريبهم على تبني السلوك القيادي في أعمالهم اليومية، مما يرفع من مستويات الالتزام الوظيفي والانضباط الذاتي.
- تشجيع ثقافة التحفيز المهني من خلال سياسات واضحة تركز على تقدير الجهود الفردية والجماعية، وإعطاء مساحة للإبداع في الحلول واتخاذ القرار.
- إجراء دراسات مستقبلية على مؤسسات أخرى لقياس أثر القيادة الخادمة على متغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي، بهدف تعميم النتائج وتعزيز فعالية النماذج القيادية في القطاع الحكومي.
- تطوير أدوات أكثر دقة لقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سواء باستخدام تقارير الأداء الفعلية، أو من خلال تقييمات غير مباشرة تساعد في كشف السلوكيات غير المعلنة داخل بيئة العمل.
- توفير برامج تأهيلية للفئات الوظيفية الأقل ممارسة للقيادة الخادمة كما كشفت النتائج (مثل فئة البكالوريوس أو الأعمار بين 36-50)، وذلك لمعالجة الفجوات وتحقيق انسجام وظيفي أكبر بين الموظفين.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتمكين والمساءلة، وذلك من خلال دمج مبادئ القيادة الخادمة في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتعميمها على مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.

4-5 التوصيات البحثية والمستقبلية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حول العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية، تقدم الباحثة التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات

- تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في بيئة العمل، وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة تُركز على أبعادها الجوهرية مثل: التمكين، السلوك الأخلاقي، الشفافية، والتوجيه، نظراً لما أثبتته النتائج من تأثير هذه الأبعاد في الحد من سلوكيات العمل السلبية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة للابتكار والتفاعل الإيجابي، من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتعاون، وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين، لما له من دور في تقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- إعادة هيكلة السياسات الإدارية بما يضمن الشفافية في اتخاذ القرار، وتفعيل مبادئ العدالة التنظيمية والمساءلة، ما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين.
- التركيز على الفئات الأقل ممارسة للقيادة الخادمة، مثل بعض الفئات بحسب المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، من خلال تصميم برامج تطوير مهني تستجيب لاحتياجاتهم وتساعد في تقليص الفجوات.
- تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية على كافة المستويات التنظيمية، وذلك من خلال إطلاق مبادرات داخلية تشجع القادة والموظفين على تبني مبادئ الخدمة والتواضع والنزاهة في أداء المهام.

- إنشاء وحدات داخلية لمتابعة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتطوير مؤشرات أداء سلوكية، تساعد في الكشف المبكر عن السلوكيات غير المرغوب فيها ومعالجتها بطرق تربوية وتطويرية.
- الاهتمام بتقييمات دورية لقيادة العمل بناءً على مدى التزامهم بممارسات القيادة الخادمة، وربط تلك التقييمات بأنظمة الحوافز والترقيات.
- تضمين مفاهيم القيادة الخادمة في برامج الإعداد والتأهيل للقيادات المستقبلية، وخاصة في المؤسسات الحكومية، لبناء جيل قيادي يتحلى بروح الخدمة والمسؤولية المجتمعية.

ثانيًا: البحوث المستقبلية

- استنادًا إلى ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الباحثة التوجه نحو تنفيذ الدراسات والبحوث التالية:
- إجراء دراسات تطبيقية مقارنة بين مؤسسات مختلفة (حكومية وخاصة) لقياس أثر ممارسات القيادة الخادمة على متغيرات أخرى مثل: الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، أو الولاء التنظيمي.
- تنفيذ دراسات نوعية (كيفية) تستهدف فهم أعمق لتجارب الموظفين مع ممارسات القيادة الخادمة، واكتشاف الأسباب الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر في فعالية هذه الممارسات.
- تصميم نماذج قيادية تجمع بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية أو الأخلاقية، واختبار فعاليتها في تحقيق التوازن بين الإنتاجية والانضباط السلوكي في مؤسسات القطاع العام.
- قياس فعالية البرامج التدريبية التي تهدف إلى نشر ثقافة القيادة الخادمة، من خلال تقييم الأثر قبل وبعد التدريب على سلوك الموظفين داخل المؤسسات.

- اقتراح دراسات مستقبلية تستهدف الفجوات الظاهرة في المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، ودراسة كيف يمكن تطوير نماذج قيادية تراعي هذه الخصائص لتحقيق نتائج أكثر تكاملاً.

المراجع والملاحق.

المراجع العربية:

1. بركات، ز. ي. (2019). أثر ممارسات القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي: المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 81-102.
2. البكري، س. م. (2018). أثر القيادة الخادمة على الأداء الإبداعي للموظفين: الدور الوسيط للتمكين النفسي في البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 19(2)، 225-252.
3. الحربي، ف. ع. (2017). أثر القيادة الخادمة على الاغتراب الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 57(3)، 391-423.
4. الرميضي، س. م. (2021). دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عُمان. مجلة الإدارة العامة، 31(2)، 145-178.

5. الشريف، م. ع. (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في

المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 31(1)، 65-89.

6. الشمري، ن. ج. (2020). أثر القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام

التنظيمي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(1)،

112-87

7. العنزي، ف. ع. (2021). أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: في شركات

الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 159-178.

8. الغامدي، ع. ح. (2019). أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية

على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية، 10(1)، 1-30.

9. المساعد، ع. ف. (2020). القيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على

موظفي جامعة اليرموك. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(7)، 1255-

1286.

ب- المراجع الانجليزية.

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
2. Al-Jabri, H. M., & Ghazzawi, K. M. (2019). Counterproductive work behavior among public sector employees in Oman. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1007-1027

3. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285.
4. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
5. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
6. Brous, E. F., Champion, V. L., Manatunga, A. K., & Steiner, R. P. (2013). Job satisfaction and counterproductive work behavior among nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 35(7), 856–870.
7. Brous, P. A., Sherif, M., & Karpati, A. (2013). The effect of organizational culture and personality traits on employee job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 91–100.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p91>
8. Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen–Ganepola, M. D. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A

- comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 599.
9. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
 10. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
 11. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900.
 12. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
 13. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61–94.
 14. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.

15. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
16. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
17. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
18. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.
19. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
20. Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and sales performance: A field study in a retail organization. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 67–86.
21. Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's

- turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351–365.
22. Jiang, Z., & Luo, Z. (2018). Servant leadership, social exchange relationships, and follower's helping behavior: The moderating role of work–unit structure. *Chinese Management Studies*, 12(3), 538–558.
23. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well–being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well–being* (pp. 393–413). New York, NY: Guilford Press.
24. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
25. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
26. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi–level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

27. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
28. Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time bandit: The roles of temporary workers on project teams. *Human Resource Management Review*, 20(4), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.10.005>
29. Maser, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
30. Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
31. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20–52.
32. Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570.

33. Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.
34. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
35. Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
36. Paikco, S., Payne, G. T., Kreiser, P. M., & Kreiser, P. M. (2019). Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 21–41.
37. Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. *Scientific Series*, 2001s–24.
38. Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2007). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in

understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. *Journal of Information Science*, 33(3), 293–309.

39. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377–393.
40. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796.
41. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513–563
42. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education.
43. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

44. Rodríguez–Carvajal, R., de Rivas, S., Herrero, M., Moreno–Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross–cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *The Spanish journal of psychology*, 17.
45. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy–capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66.
46. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
47. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5–11.
48. Shamsudin, F. M., Subramaniam, C., & Ibrahim, H. (2011). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. In 2011 International Conference on Business and Economics Research (Vol. 16, pp. 286–288.)

49. Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
50. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 1). Sage Publications.
51. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
52. Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor–Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.
53. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.

54. Trotter, R. J., Zhu, X., & Waller, M. J. (2019). Servant leadership in healthcare organizations: A systematic review. *Healthcare*, 7(4), 153.
55. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.
56. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249–267.
57. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
58. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
59. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

60. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
61. Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395–1404.
62. Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898–12.

ملحق (1)

قائمة المحكمين

م	الأسم	الجهة
1	الدكتور بدر بن سيف الحاتمي	كلية الزهراء للبنات
2	الدكتور رأفت محمد البطاينة	رئيس قسم الإدارة بكلية الزهراء للبنات
3	الدكتور إسماعيل الأسدي	كلية عمان الحديثة

ملحق (2)

ملحق (3)

قائمة الاستقصاء

دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة تطبيقية

على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية

أولا البيانات الشخصية

الجنس		ذكر		أنثى	
العمر		أقل من 20 سنة	من 20 إلى 35 سنة	من 36 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
المؤهل العلمي		ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5 حتى 10 سنوات	من 11 حتى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: ممارسات القيادة الخادمة

البعد الأول: التمكين

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 يقوم المدير بتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات.					
2 يتيح المدير للموظفين فرصة المشاركة في تطوير السياسات والإجراءات.					
3 يدعم المدير الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.					
4 يعزز المدير الثقة في قدرات الموظفين لتنفيذ المهام المطلوبة.					

البعد الثاني: الاهتمام بالأفراد

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5 يظهر المدير اهتمامًا حقيقيًا بمشاكل الموظفين الشخصية.					

					6	يوفر المدير الدعم اللازم للموظفين عند الحاجة.
					7	يستمع المدير باهتمام لمقترحات الموظفين وشكاواهم.
					8	يعبر المدير عن تقديره لجهود الموظفين بشكل منتظم.

البعد الثالث: السلوك الأخلاقي

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
9						يتصرف المدير بشكل يعكس القيم الأخلاقية والمبادئ.
10						يلتزم المدير بمعايير العدالة في التعامل مع الموظفين.
11						يشجع المدير الموظفين على التصرف بمسؤولية وأخلاقية.
12						يتجنب المدير استغلال سلطته لتحقيق مصالح شخصية.

البعد الرابع: التواصل

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13					يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين.
14					يقبل القائد الملاحظات والنقد البناء من الآخرين.
15					يظهر القائد احترامه لآراء الآخرين.
16					لا يتباهى القائد بإنجازاته الشخصية.

البعد الخامس: التوجيه

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17					يحدد القائد أهدافًا واضحة للموظفين.
18					يقدم القائد توجيهات عملية لتحسين أداء الموظفين.
19					يوجه القائد الموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية.
20					يساعد القائد الموظفين على التغلب على التحديات.

البعد السادس: البناء المجتمعي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21					يشترك القائد في مبادرات اجتماعية تساهم في خدمة المجتمع.
22					يشجع القائد الموظفين على الانخراط في أنشطة مجتمعية.
23					يدعم القائد الجهود الرامية إلى تحسين بيئة المجتمع.
24					يعزز القائد ثقافة العمل الجماعي لخدمة المجتمع.

البعد السابع: الشفافية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25					يشترك القائد الموظفين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
26					يعبر القائد بوضوح عن توقعاته من الموظفين.
27					يكون القائد صريحًا عند التعامل مع المشكلات في العمل.

					يوضح القائد الأسباب وراء قراراته للموظفين.	28
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

البعد الأول: السلوكيات الموجهة للمنظمة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 أترك مهامي الأساسية دون إنجازها عمداً.					
2 أستخدم موارد المنظمة لأغراض شخصية.					
3 أتعمد تأخير تنفيذ المهام الموكلة لي.					
4 أظهر عدم اهتمام بتحقيق أهداف المنظمة.					
5 أرفض المشاركة في الأنشطة التي تعزز بيئة العمل الإيجابية.					
6 أساهم في خلق بيئة عمل غير منتجة من خلال التصرف بسلبية.					
7 أتجاهل المسؤوليات الموكلة لي عمداً.					

					أظهر عدم احترام للأنظمة والسياسات التنظيمية.	8
					أستغل موقع العمل لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة.	9

البعد الثاني: السلوكيات الموجهة نحو الأفراد

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10					أتعامل بازدرء مع زملائي في الاجتماعات.
11					أستهزئ بأفكار زملائي وأقلل من شأنها.
12					أخلق نزاعات مع زملائي دون مبرر.
13					أتعتمد إقصاء زملائي من المشاركة في القرارات الجماعية.
14					أوجه تعليقات سلبية بشكل متكرر نحو زملائي.
15					أتسبب في تشويه سمعة زملائي بشكل غير مباشر.
16					أظهر عدم تقدير لإنجازات زملائي في العمل.

					أخلق جوًا من التوتر والعدائية بين زملائي.	17
					أرفض التفاعل مع زملائي في بيئة العمل بشكل إيجابي.	18
					أعتمد تجاهل أفكار أو اقتراحات زملائي أثناء النقاشات الجماعية.	19

شهادة موافقة اللجنة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	09/02/2025
Project No.:	
Project Title:	دور القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة تطبيقية على موظفي إدارة الأوقاف والشؤون الدينية بمحافظة شمال الشرقية
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. أحمد بن خالد بن سعيد الجابري

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A'Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/16).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A'Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183