



**العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنهر الوظيفي
دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية**

إعداد

د. تاهر محمد موسى أبو المكارم

مدرس إدارة الأعمال

بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخرجية – دمياط الجديدة

DOI:

<https://dx.doi.org/10.21608/IJAEFS.2022.256083>

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية

دورية علمية محكمة

المجلد (١). العدد (١). أبريل ٢٠٢٢

P-ISSN: 2812-6394

E-ISSN: 2812-6408

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

إعداد

د. تامر محمد موسى أبو الهكارم

مدرس إدارة الأعمال

بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية

دمياط الجديدة

سعى البحث إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي بشركات الاتصالات بوسط الدلتا، باستخدام قائمة الاستقصاء، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي.

المستخلص

الكلمات الرئيسية: القيادة الخادمة، التنمر الوظيفي، قطاع الاتصالات.

المقدمة

ظهرت في الآونة الأخيرة الكثير من النظريات التي تهتم بالتركيز على العلاقات الإنسانية في مجال العمل، إلى جانب التركيز على مصلحة العامل كمكمل أساسي لمصلحة المنظمات بشكل عام، وكانت إحدى هذه النظريات هي نظرية القيادة الخادمة، والتي تقوم بشكل أساسي على كون

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

القائد خادماً أولاً، حيث يعمل في خدمة مرؤوسيه؛ بعكس المعتاد والمتعارف عليه في أساليب القيادة القائمة على سيطرة القائد وسلطته على المرؤوسين، حيث تقوم نظرية القيادة الخادمة على الإقناع بدلاً من الإكراه، والتشجيع على المبادرة والمشاركة الفعالة والابتكار ضمن فريق يتسم بروح العمل، بعيداً عن الحسابات والأهداف الشخصية، وإنما السعي في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات، وتحقيق ما يهدف إليه الأتباع في الإطار الوظيفي الذي يعملون به (أبوتينة وآخرون، ٢٠١٧).

إلى جانب ذلك ظهر مسمى جديد وهو التنمر الوظيفي (التنمر في مكان العمل Bullying Workplace) والذي يشير إلى سلوكيات سلبية من خلال قيام فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف مجموعة أخرى (يطلق عليها ضحية التنمر) بممارسة العديد من السلوكيات السلبية، ومنها الإيذاء والإساءة النفسية أو الجسدية الموجهة من قبل مجموعة من الأفراد تكون الأضعف في الغالب في الدرجة الوظيفية، ويمكن أن يكون من خلال الاعتداء البدني أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه أو الإساءة في مكان العمل من المضايقات والتنازب بالألقاب والإساءات اللفظية والاستخفاف وتقليل من قيمة شئون العاملين (Syed & Humair, 2019)

من هنا فإن هذا البحث يحاول دراسة أثر بعض متغيرات القيادة الخادمة على التنمر الوظيفي بشركات الاتصالات بوسط الدلتا بجمهورية مصر العربية وتحديد أي من هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً على تشكيل التنمر الوظيفي بتلك المنظمات.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد فروق معنوية بين إدراكات مجتمع البحث حول الأبعاد التي تعكس كلاً من القيادة الخادمة وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بوسط الدلتا، وأيضاً توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة بشكل إجمالي وبشكل فردي (التمكين، الإيثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، وتطوير المجتمع) وتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي، وف ضوء تلك النتائج تم اقتراح

مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعظيم الاستفادة من تبني القيادة الخادمة لتقليل سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.

أولاً: مفاهيم الدراسة

وتشمل أبعاد القيادة الخادمة والتنمر الوظيفي حيث يمكن تعريفهم كما يلي:

أ- القيادة الخادمة

اتفق كل من (البداح، ٢٠١٦)، و(العبرية، ٢٠١٧) بأن القيادة الخادمة هي "تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل خدمة وتطوير المرؤوسين من خلال القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات.

ب - التنمر الوظيفي:

يعد التنمر الوظيفي شكل من أشكال الإساءة اللفظية والإيذاء موجه من قبل الفرد العامل أو مجموعة من العاملين نحو فرد أو مجموعة من العاملين ممثل في التخويف والتقليل من قيمتهم في المنظمة فضلاً عن الممارسات العقابية، الإهانة، الإساءة مما يتولد عنه ضرراً نفسياً أو التنمر جسدياً (Milica et al., 2019) واتفق معه (Kwan et al., 2020) بأن التنمر الوظيفي هو مجموعة السلوكيات السلبية مثل سوء المعاملة المؤسسية على أساس التسلسل ضغوطاً الهرمي للسلطة، والتخويف الجسدي، والمضايقة والتجاهل والتهديدات اللفظية والتي تشكل ضغوطاً تنظيمية

مما سبق يمكن تعريف القيادة الخادمة بأنها "الأعمال الإبداعية المتعلقة بقيادة المنظمة والتي تقوم على الاهتمام بمصالح العاملين وتنمية وتطوير مهارتهم. ومساعدتهم في حل المشكلات والتغلب على العقبات التي تواجههم سواء داخل المنظمة أو خارجها، فضلاً عن تمكينهم من تحقيق ذاتهم وأهدافهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وبناء المجتمع ككل".

كذلك يمكن تعريف التمر الوظيفي بأنها أي شكل من أشكال الإساءة اللفظية، أو الجسدية، أو ميل الأفراد، أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤوسهم، وهذا النوع من التمر يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة منها اللفظي، غير اللفظي، النفسي، الاعتداء الجسدي والإذلال والإشاعات.

ثانياً: الدراسات السابقة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم مراجعة الدراسات السابقة، وأسفرت المراجعة عن وجود العديد من الدراسات قسمها الباحثون إلى ثلاث مجموعات نستعرضها على النحو التالي:

١/٢ الدراسات المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة

رغم أن غالبية الدراسات توصلت إلى أهمية دور القيادة الخادمة في التأثير على أداء جميع وحدات المنظمة إلا أنها لم تتفق على أي من هذه المتغيرات الأكثر تأثيراً على المنظمة، فلكل باحث رؤيته الخاصة وافتراضاته التي يبحث خلفها فقد اهتمت دراسة (Mahembe and ٢٠١٤) Engelbrecht بتحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفعالية فريق العمل داخل النظام المدرسي في جنوب أفريقيا حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (٢٨٨) معلم ومعلمة يعملون في (٣٨) مدرسة تقع في مقاطعة (الكاب الغربية) بدولة جنوب أفريقيا واعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية فرق العمل بالمدارس محل الدراسة.

أما دراسة (Sarros and Seto, ٢٠١٦) فقد استهدفت دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة وكل من الثقة التنظيمية، وجود العلاقة بالقائد وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٨) موظف يعملون في مجال صناعة السيارات بكندا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية ببعديها المعرفية

والعاطفية، كما توصلت إلى وجود علاقة أقل قوة بين القيادة الخادمة وجودة العلاقة السائدة بين القائد والتابعين.

وفي السياق ذاته استهدف (Jaiswal, ٢٠١٧) دراسة مدى تأثير القيادة الخادمة. والثقة في القائد على السلوك الإبداعي للموظفين داخل عدد (٢٦) شركة هندية. وقد اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات حيث تم توزيع (٨٠٠) استمارة استبيان على العاملين في الشركات محل الدراسة (عاملين، مشرفين)؛ وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (٥٦٧)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي داخل المنظمة: كما تبين أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين كلا من القيادة الخادمة والسلوك الإبداعي الفردي للعاملين داخل المنظمة.

كذلك دراسة (دهليز، وغالي، ٢٠١٨) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد قامت الدراسة على عينة قوامها (٤٠٠) شخص من الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) في الجامعات محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاحتواء العاطفي) بين المسؤولين بالجامعات الأربعة حيث بلغت النسبة (٦٥,٧٪)، كما كشفت النتائج وجود أثر دال إحصائياً وموجباً بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

٢/٢ الدراسات المتعلقة بممارسات التنمر الوظيفي:

أما فيما يخص التنمر الوظيفي فقد اهتمت دراسة (Yong & Gie, 2020) إلى بالتعرف على العلاقة بين شخصية الممرضات بالرعاية والتنمر في مكان العمل وكذلك بيان أهم العوامل التي قد تؤثر في مكان العمل نتيجة لسلوكيات التنمر الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن قوة شخصية الممرضات في الرعاية كان مرتبطاً بانخفاض مستوى التنمر في مكان العمل، كما أظهرت النتائج

أن العوامل التي تؤثر في مكان العمل هو نوع التنمر ما بين (التنمر اللفظي –الجسدي - النفسي) وعدم الرضا عن التمريض.

أما دراسة (Vukelic et-al, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير سلوكيات التنمر الوظيفي في مكان العمل على الرضا الوظيفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التعرض لسلوكيات التنمر الوظيفي من خلال (التنمر النفسي- التنمر الجسدي-التنمر اللفظي) والرضا الوظيفي، كما ارتبط مناخ قبول سلوكيات التنمر الوظيفي بصورة غير مباشرة مع الكفاءة الذاتية للعاملين بالمنظمات على قبول تلك السلوكيات والتعامل معها.

أما دراسة (Chiril, 2019) فقد هدفت إلى توضيح أن أهمية ظاهرة التنمر في مكان العمل بسلوكياته الممثلة في (الاستخفاف - التطاول على حقوق الموظف- التعامل السيء) من خلال فحص أكثر من ورقة أكاديمية تناولت تلك الظاهرة وذلك لبيان الاختلافات بين الجنسين في التعرض لأعمال البلطجة في مكان العمل (التنمر الوظيفي) وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات بين الجنسين في التعرض للتنمر في مكان العمل من حيث إن النساء أكثر عرضة للتنمر من الرجال في بيئة العمل

كما ركزت دراسة (Malik&Björkqv, 2019) على التعرف على العلاقة بين التنمر الوظيفي (البلطجة في مكان العمل) بسلوكياته الممثلة في (التنمر الجسدي – الاستخفاف - التطاول على حقوق الموظف- التعامل السيء –التنمر عبر الانترنت) والضغط المهني للأكاديميين الجامعيين، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين التنمر في مكان العمل والضغط المهني للأكاديميين الجامعيين تتحكم فيها بالمرتبة الأولى العلاقات مع الزملاء، ويلها الأسرة، ثم يلها النوع (ذكر / أنثى)

أما دراسة (Man, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على آثار التنمر الوظيفي (البلطجة في مكان العمل) لأولياء الأمور على صحة أطفالهم بالمدارس الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمر الوظيفي في مكان العمل له تأثير على أولياء الأمور، وأيضاً على عائلاتهم

أما دراسة (Yoo & Lee, 2018) فقد سعت للتعرف على علاقة التنمر في مكان العمل برفاهية الموظفين الكوريين) نوعية الحياة، الصحة المهنية (وقد أشارت النتائج إلى أن الموظفين المعرضون للتنمر الوظيفي ينخفض مستوى جودة الحياة والصحة المهنية لهم، ومزيداً من حدوث صراع أكبر بين العمل والأسرة

كذلك فقد ركزت دراسة (Francioli, et al, 2018) على التعرف على الدور المجتمعي كمتغير وسيط بين جودة القيادة والتنمر في مكان العمل. تشير النتائج إلى أن جودة القيادة تلعب دوراً في إنشاء ظروف العمل التي تؤدي إلى مكان العمل علاوة على ذلك فإن الدور المجتمعي كمتغير وسيط له تأثير ضعيف لجودة القيادة على التنمر في العمل.

كذلك فقد هدفت دراسة (Singh, 2018) إلى التعرف على دور التنمر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين دوران العمل والإضراب الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمر الوظيفي له تأثير مباشر على دوران العمل وأيضاً تأثيراً مباشراً على الإضراب الوظيفي

التعليق على الدراسات السابقة

تبين للباحث من خلال الدراسة المتأنية والمتعمقة للبحوث والدراسات العلمية السابقة ما

يلي:

اتفقت معظم البحوث والدراسات السابقة مثل دراسة (دهليز، وغالي، ٢٠١٨)، دراسة (Mahembe and Engelbrecht ٢٠١٤)، دراسة (Sarros and Seto, ٢٠١٦)، دراسة (Jaiswal, ٢٠١٧) على وجود أبعاد أساسية للقيادة الخادمة وهي: المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بمساعدة المرؤوسين، الإيثار، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع.

كما اتفقت البحوث والدراسات السابقة مثل دراسة (Yong & Gie, 2020)، دراسة (Vukelic et-al, 2019)، دراسة (Francioli, et al, 2018)، دراسة (Singh, 2018) السلوكيات الأكثر تشكيلاً للتنمر الوظيفي داخل المنظمات والمؤسسات المتمثلة في (التنمر الجسدي - الاستخفاف - التناول على حقوق الموظف - التعامل السيء - التنمر عبر الانترنت)

ولا توجد دراسات سابقة في حدود علم الباحث تُبين أثر أبعاد القيادة الخادمة على ممارسات التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية. ومن عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- تعد القيادة الخادمة من النظريات المعاصرة في مجال السلوك التنظيمي، وعلى الرغم من تعدد البحوث الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، إلا إن هناك ندرة في البحوث العربية (وذلك على حد علم الباحث) التي تناولت هذا الموضوع.
- "حدائثة موضوع التنمر الوظيفي: حيث تبين للباحث من خلال استعراض البحوث السابقة ندرة البحوث العربية التي تناولت هذا الموضوع.
- هناك بعض البحوث تناولت موضوع التنمر الوظيفي كمتغير مستقل. كما تناولته بعض البحوث الأخرى كمتغير تابع.
- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة، ولكنها اختلفت عن كثير من الأبحاث في مجتمع الدراسة ومتغيراته.
- رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كل على حدة، ووجود بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما معاً، إلا أنه لا توجد دراسة واحدة على المستوى العربي بحثت طبيعة العلاقة بين المتغيرين معاً في قطاع الاتصالات. ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال الدراسة الحالية.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

سعيًا لتحديد وصياغة مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢٢/٢/١ وحتى ٢٠٢٢/٣/٣ في سترالات الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية، من خلال المقابلة الشخصية المتعمقة مع عدد (٤٠ فرداً) من الإداريين (العاملين

بالوظائف الإدارية) بالشركة بهدف الإجابة عن التساؤلات التالية والتي تعتبر بمثابة إطار الدراسة الاستطلاعية:

١/٣- ما مدى معرفة الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية بمفهوم القيادة الخادمة وأبعاده المختلفة؟

٢/٣- ما مدى شعور الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية بممارسات التنمر الوظيفي بأنواعه المختلفة عليهم؟

٣/٣- ما هي الطرق والأساليب التي تتبعها الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية لدعم وتنمية أبعاد القيادة الخادمة لدى الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) فيها؟ وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- ١٠ % فقط (عدد ٤ من ٤٠ عاملاً) من الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) الذين أُجريت معهم الدراسة الاستطلاعية يعرفون مصطلح القيادة الخادمة.

- ١٥ % فقط (عدد ٦ من ٤٠ عاملاً) من الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) الذين أُجريت معهم الدراسة الاستطلاعية يشعرون بممارسات التنمر الوظيفي في أماكن عملهم.

- ٢٠ % (عدد ٨ من ٤٠ عاملاً) من الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) الذين أُجريت معهم الدراسة الاستطلاعية قالوا إن الشركة المصرية للاتصالات تقوم بتطبيق بعض أبعاد القيادة الخادمة مثل التمكين والاهتمام بمساعدة المرؤوسين.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية، فقد تبين للباحث وجود قصور في فهم أبعاد القيادة الخادمة، وانتشار ممارسات التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية موضع البحث، ووجود العديد من السلبيات في تطبيق أبعاد القيادة الخادمة، وتزايد ممارسات التنمر الوظيفي داخل الشركة موضع البحث.

ومن هنا جاء هذا البحث ليجيب على التساؤلات التالية:

١. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وتقليل ممارسات التنمر الوظيفي بأنواعه المختلفة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
٢. هل يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على ممارسات التنمر الوظيفي المختلفة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

سعى الباحث في ضوء مشكلة البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٤- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
- ٢/٤- بيان تأثير أبعاد القيادة الخادمة على تقليل ممارسات التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية؟
- ٣/٤- وضع مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها تفيد المسؤولين عن الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

خامساً: فروض الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، فإن هذا البحث يقوم باختبار مدى صحة الفرضين التاليين:
- ١/٥- الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
 - ٢/٥- الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على ممارسات التنمر الوظيفي على في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

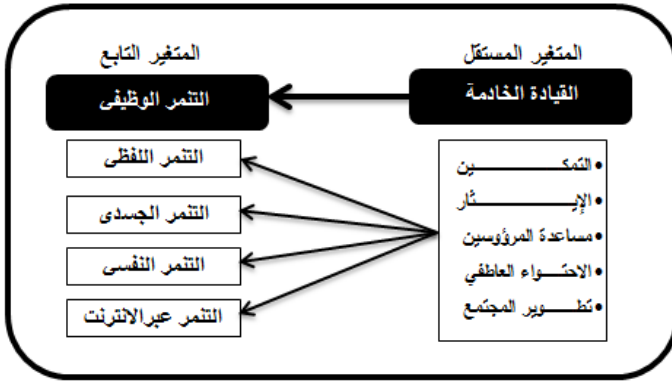
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

- 1/2/5- لا يوجد تأثير له دلالاته الاحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على التمر اللفظي كأحد ممارسات التمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
- 2/2/5- لا يوجد تأثير له دلالاته الاحصائية لأبعاد التمر الوظيفي على التمر الجسدي كأحد ممارسات التمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
- 3/2/5- لا يوجد تأثير له دلالاته الاحصائية لأبعاد التمر الوظيفي التمر النفسي كأحد ممارسات التمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
- 4/2/5- لا يوجد تأثير له دلالاته الاحصائية لأبعاد التمر الوظيفي على التمر عبر الانترنت ممارسات أبعاد التمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.
- ويفيد اختبار هذين الفرضين في تحقيق أهداف البحث.

1- نموذج البحث:

وفي ضوء فروض البحث، فإنه يمكن صياغة النموذج الذي يوضح العلاقة بين متغيرات هذا البحث وذلك من خلال الشكل التالي:

نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



شكل رقم (1) نموذج مقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء البحوث والدراسات العلمية السابقة.

سادساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي فيما يلي:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يبحث في موضوع الاستثمار الأكثر أهمية لأي منظمة، ألا وهو الاستثمار في المورد البشري، وخصوصاً أولئك الذين لهم تأثير على العاملين في المنظمات، وما كان هذا التأثير ليأتي إلا من خلال قائد ملهم لمؤوسيه، ينمي فيهم روح الولاء للمنظمة، والعمل على المهوض بها، ما يزيد من فاعليتهم ويعود بالنفع الكبير على المنظمة والعاملين، والمجتمع على حد سواء. وفي ضوء ما تقدم يمكننا تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

١/٦- الأهمية العلمية:

يمكن توضيح الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

١/١/٦- يشكل البحث إطاراً منهجياً معرفياً يمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليه عند إجراء الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي مستقبلاً.

٢/١/٦- ندرة الدراسات على المستوى المحلي والإقليمي التي تناولت موضوع القيادة الخادمة وأثرها على تقليص ممارسات التنمر الوظيفي، مما يضيف للبحث أهمية أخرى بإثرائه المكتبة العربية بدراسة هذين المتغيرين.

٣/١/٦- يشكل البحث الإطار المعرفي الخاص بالقيادة الخادمة وأثرها على تقليص ممارسات التنمر الوظيفي، وتبين مدى أهمية القيادة الخادمة كأسلوب إداري له فلسفته الخاصة في تقليص ممارسات التنمر الوظيفي بالمنظمات.

٢/٦- الأهمية العملية (التطبيقية):

يمكن توضيح الأهمية التطبيقية للبحث في الآتي:

١/٢/٦- بيان أثر القيادة الخادمة على ممارسات التنمر الوظيفي في الواقع التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

٢/٢/٦- إسهام هذا البحث في زيادة الحصيلة المعرفية من خلال النتائج التي تلقي الضوء على مستوى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التنمر الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

٣/٢/٦- الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها أن تكون مرشداً للمسؤولين في مستوى الإدارة العليا لاستثمار الجوانب الإيجابية في القيادة الخادمة بما يحقق تقليص ممارسات التنمر الوظيفي بفروع الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية.

سابعاً: منهجية الدراسة

تشتمل منهجية الدراسة على عدة عناصر وهي: البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، مجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها، أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض، وفيما يلي عرض لهذه العناصر على النحو التالي:

١/٧- البيانات المطلوبة للبحث:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

١/١/٧- البيانات الثانوية:

وتتعلق بأدبيات القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي، وتمثلت مصادرها في الكتب والمراجع والدوريات المحلية والعالمية والرسائل الجامعية وشبكة الإنترنت. ٢/١/٧- البيانات الأولية:

وتم الحصول عليها من المستقصي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية وذلك باستخدام أسلوب الاستقصاء بالمقابلة الشخصية. ٢/٧- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية والبالغ عددهم (٥٦٩)، ويوضح الجدول التالي أعداد

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التثمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية

الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) والتوزيع النسبي لعينة الدراسة على مجتمع الدراسة بكل إدارة.

جدول (١) أعداد الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) والتوزيع النسبي لعينة البحث على مجتمع البحث بكل سنترال

النسبة	عدد الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية)	مكان العمل (سنترال)
0.142355	٨١	طنطا ١
0.115993	٦٦	طنطا ٢
0.093146	٥٣	طنطا ٣
.075571	٤٣	كفر الزيات
0.079086	٤٥	السنطة
0.093146	٥٣	المحلة الكبرى ١
0.072056	٤١	المحلة الكبرى ٢
.075571	٤٣	المحلة الكبرى ٣
0.079086	٤٥	بسيون
0.077329	٤٤	زفتى
0.096661	٥٥	سمنود
1	٥٦٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على سجلات شؤون العاملين (عام ٢٠٢١).

كما تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٥٦٩ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وبعد

ادخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٢٣٠ مفردة. كما هو موضح في الشكل التالي: (الإمام، ٢٠١٠)

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

شكل رقم (٢) حساب حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator

المصدر: من اعداد الباحثة واعتماداً على برنامج Sample Size Calculator

وقام الباحث بتوزيع عينة البحث على الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية مع مراعاة التمثيل النسبي لإجمالي عدد الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) في كل إدارة، حيث تم توزيع ٢٣٠ قائمة استقصاء، تم استرداد ٢١٠ قائمة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٩١٪ تقريباً.

جدول (٢) توزيع حجم العينة

حجم العينة	النسبة	مكان العمل (ستراتل)
٣٣	0.142355	طنطا ١
٢٧	0.115993	طنطا ٢
٢١	0.093146	طنطا ٣
١٨	.075571	كفر الزيات
١٨	0.079086	السنتة
٢١	0.093146	المحلة الكبرى ١

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية

مكان العمل (سترا)	النسبة	حجم العينة
المحلة الكبرى ٢	0.072056	١٧
المحلة الكبرى ٣	.075571	١٧
بسيون	0.079086	١٨
زفتى	0.077329	١٨
سمنود	0.096661	٢٢
الإجمالي	1	٢٣٠

المصدر: من إعداد الباحث.

(١) متغيرات الدراسة وطرق جمعها:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها؛ تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لتجميع بيانات البحث وقد تم تقسيم القائمة إلى جزئين الجزء الأول مكون من ١٢ عبارة لقياس أبعاد القيادة الخادمة في المنظمة، والجزء الثاني مكون من ١٥ عبارة لقياس ممارسات التمر الوظيفي وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: لقياس أبعاد القيادة الخادمة العبارات من ١٦ إلى ٦٨

- التمكين: العبارات من ١٦ إلى ٢٥
 - الإيثار: العبارات من ٢٦ إلى ٣١
 - مساعدة المرؤوسين: العبارات من ٣٢ إلى ٤٣
 - الاحتواء العاطفي: العبارات من ٤٤ إلى ٥١
 - تطوير المجتمع: العبارات من ٥٢ إلى ٥٥
- الجزء الثاني: لقياس ممارسات التمر الوظيفي المتمثلة في الآتي:

- التمر اللفظي: العبارات من ١ إلى ٤

• التمر الجسدي: العبارات من ٥ إلى ٨

• التمر النفسي: العبارات من ٩ إلى ١١

• التمر عبر الانترنت: العبارات من ١٢ إلى ١٥

اعتمد الباحث في الاستقصاء على مقياس متدرج خماسي الأبعاد، وذلك لقياس آراء الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات حول متغيرات البحث طبقاً للمعايير التالية: - موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً، وقد أعطيت الأوزان ٥، ٤، ٣، ٢، ١ للإجابات السابقة على الترتيب.

كما اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفروض.

(٢) أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل واختبار الفروض:

- المقاييس الإحصائية الوصفية: لحساب متوسطات وتكرارات) كمقياس للنزعة المركزية)، الانحراف المعياري) كمقياس للتشتت (متغيرات الدراسة).
- أسلوب معامل الارتباط ألفا: Alpha Correlation Coefficient لاختبار درجة الثقة /الثبات لمقياس أبعاد القيادة الخادمة والتمر الوظيفي، كما تم استخدام أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis للتحقق من صدق نفس المقاييس وصلاحيته لقياس الخصائص المستهدفة من القياس.
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة.
- مصفوفة معاملات الارتباط: باستخدام مقياس (Pearson) بين متغيرات الدراسة.

■ أسلوب الانحدار المتعدد وذلك بغرض الكشف عن تأثير أبعاد القيادة الخادمة على التنمر الوظيفي اختبار T- Test واختبار F-Test الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لنوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة على التنمر الوظيفي ولاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية متمثلاً في الشركة المصرية للاتصالات وذلك نظراً لعراقة الشركة وريادتها في مجال خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مصر والعالم العربي حيث تحتكر الشركة المصرية مجال الاتصالات المتمثلة في خدمة التليفون الثابت بالجمهورية وتعد هي الشركة الوحيدة المسؤولة عن توصيل الخدمة التليفونية السلكية واللاسلكية في مصر، إلى جانب ذلك فإنها كانت أول شركة متخصصة في خدمات الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات لتخدم البحث العلمي بسرعات فائقة من خلال شركة TE DATA لتصبح بذلك شركة شاملة لجميع خدمات الاتصالات الأرضية واللاسلكية، وقد تأسست الشركة عام ١٨١٨ كمحتكر وحيد لصناعة التلغراف، والتليفون بمصر أي منذ أكثر من مائتين عاماً وتتكون الشركة من حوالي ٣١ ألف عامل و يبلغ رأس مال الشركة المصدر حوالي ١٨ مليار جنية، إلى جانب عدد كبير من الأصول الثابتة المتمثلة في المباني وأحدث السنترالات، والمعدات، والتجهيزات والسيارات... إلخ.

تاسعا: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الهيدانية

اعتمد الباحث على المقاييس والأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار الفروض:

- أولاً: معاملي الثبات والصدق.
- ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.
- ثالثاً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج.

ويتناول الباحث كل عنصر من هذه العناصر على النحو التالي:

أولاً: معاملي الصدق والثبات:

قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء بغرض بحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وذلك على النحو التالي: يمثل اختبار الصدق تقييماً للقائمة المستخدمة بغرض التأكد من أنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطى للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وقد قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق الوصفي للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه وأن أداة البحث قد اشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها، وقد تم التحقق من ذلك، كما تم عرض الاستقصاء في صورته الأولية على بعض الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية، وبناء عليه تم تعديل صياغة بعض العبارات.

أما اختبار الثبات فهو لقياس مدى ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحتويات قوائم الاستقصاء، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج، كما تم اختبار صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري وهو معامل الجزر التربيعي لمعامل الثبات ألفا، والجدول (٣)-

(١) يوضح نتائج الثبات والصدق.

جدول (٣) معاملات الصدق والثبات لأبعاد القيادة الخادمة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	الصدق الظاهري
٠.١	التمكين	١٠	٠,٦٣٤	٠,٧٩٦
٠.٢	الإيثار	٦	٠,٧٨١	٠,٨٨٣
٠.٣	مساعدة المرؤوسين	١٢	٠,٦٢٢	٠,٧٨٨

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	الصدق الظاهري
٤.	الاحتواء العاطفي	٨	٠,٦٢٤	٠,٧٨٩
٥.	تطوير المجتمع	٤	٠,٧٧٧	٠,٨٨١

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع عبارات الاستقصاء، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء محورين رئيسيين، المحور الأول تكون من خمسة أبعاد، والمحور الثاني تكون من أربعة أبعاد تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتتكون من أكثر من عنصر، بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة، فقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرو نباخ ما بين ٠,٦٢٢ لبعد مساعدة المرؤوسين و٠,٧٨١ لبعد الإيثار، أي أن قيم معامل ألفا في الحدود المقبولة (Tavakol and Dennick, 2011) وبالتالي أمكن التوصل إلى مقياس يتمتع بالاتساق الداخلي بما يوفر الثقة في نتائجه، كما يتضح أن قيمة الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة كلها في الحدود المقبولة وهذا يعني تمثيل عبارات المقياس المستخدم تمثيلاً سليماً للمجال المراد قياسه.

جدول (٤) معاملات الصدق والثبات لأبعاد التنمر الوظيفي

م	أبعاد المتغير التابع (التنمر الوظيفي)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	الصدق الظاهري
٦.	التنمر اللفظي	٥	٠,٦٠٥	٠,٧٧٧
٧.	التنمر الجسدي	٤	٠,٦٤٩	٠,٨٠٥
٨.	التنمر النفسي	٣	٠,٧٠٢	٠,٨٣٧
٩.	التنمر عبر الانترنت	٥	٠,٧٦٥	٠,٨٧٤

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

أما بالنسبة لأبعاد التنمر الوظيفي فقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين ٠,٦٠٥ و٠,٧٦٥، لبعء التنمر اللفظي، و٠,٧٦٥ لبعء التنمر عبر الانترنت. أي أنه في الحدود المقبولة (Tavakol and Dennick, 2011) وبالتالي أمكن التوصل إلى مقياس يتمتع بالاتساق الداخلي بما يوفر الثقة في نتائجه، كما يتضح أن قيمة الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة كلها في الحدود المقبولة وهذا يعنى تمثيل عبارات المقياس المستخدم تمثيلاً سليماً للمجال المراد قياسه.

ثانياً: التحليل الوصفي لهتغيري البحث

قام الباحث بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية- الانحرافات المعيارية) لآراء عينة الدراسة من الإداريين (العاملين بالوظائف الإدارية) بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية حول أبعاد التنمر الوظيفي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) التحليل الوصفي لآراء فئات عينة البحث حول أبعاد القيادة الخادمة

م	أبعاد القيادة الخادمة	وسط حسابي	انحراف معياري
١	التمكين	٣,٨٠١	٠,٧٦٩
٢	الإيثار	٣,٧٩٥	٠,٧٨٥
٣	مساعدة المرؤوسين	٣,٧٧١	٠,٧٦١
٤	الاحتواء العاطفي	٣,٨٢٠	٠,٧٢٩
٥	تطوير المجتمع	٣,٧٤٣	٠,٨٠١
	المؤشر الكلي للقيادة الخادمة	٣,٧٨٦	٠,٦٩٦

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

فيما يخص أبعاد القيادة الخادمة يتضح من الجدول السابق ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة عن المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، فقد بلغ ٣,٨٠١ وانحراف معياري

**العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية**

٠,٧٦٩ ليعد التمكين، أما متوسط آراء عينة الدراسة حول بُعد الإيثار فقد بلغ ٣,٧٩٥ وانحراف معياري ٠,٧٨٥، في حين بلغ متوسط آراء عينة الدراسة حول بُعد مساعدة المرؤوسين ٣,٧٧١ وانحراف معياري ٠,٧٦١، كما أشارت النتائج إلى أن متوسط الآراء حول بُعد الاحتواء العاطفي قد بلغ ٣,٨٢٠ وانحراف معياري ٠,٧٢٩، وأخيراً بلغ متوسط آراء عينة الدراسة حول بُعد تطوير المجتمع ٣,٧٤٣ وانحراف معياري ٠,٨٠١. وعلى ذلك بلغ المؤشر الكلي للقيادة الخادمة ٣,٧٨٦ بانحراف معياري ٠,٦٩٦. أي أن متوسط آراء عينة الدراسة تتراوح بين محايد.

جدول (٦) التحليل الوصفي لآراء فئات عينة البحث حول أبعاد التنمر الوظيفي

م	أبعاد التنمر الوظيفي	وسط حسابي	انحراف معياري
١	التنمر اللفظي	٣,٨٢٤	٠,٧٢٥
٢	التنمر الجسدي	٣,٨١٣	٠,٧١٦
٣	التنمر النفسي	٣,٨٧٦	٠,٧٧١
٤	التنمر عبر الانترنت	٤,٠٤١	٠,٦١٢
	المؤشر الكلي للتنمر الوظيفي	٣,٨٨٩	٠,٥٨٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

فيما يخص أبعاد التنمر الوظيفي، يتضح من الجدول السابق ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة عن المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، فقد بلغ المتوسط الحسابي حول بُعد التنمر اللفظي ٣,٨٢٤ وانحراف معياري ٠,٧٢٥، بينما بلغ المتوسط ٣,٨١٣ بانحراف معياري ٠,٧١٦. للتوقعات التنظيمية، أما متوسط آراء عينة الدراسة حول بُعد التنمر النفسي فقد بلغ ٣,٨٧٦ وانحراف معياري ٠,٧٧١، أي أن الآراء تتراوح ما بين محايد وموافق. بينما ارتفع قليلاً متوسط آراء عينة الدراسة حول بُعد التنمر عبر الانترنت فقد بلغ ٤,٠٤١ وانحراف معياري ٠,٦١٢، أي أن الآراء تزيد قليلاً عن درجة موافق. وعلى ذلك بلغ المؤشر الكلي للتنمر الوظيفي ٣,٨٨٩ بانحراف معياري ٠,٥٨٥.

ثالثاً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج: تم اختبار فروض البحث على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول: والذي ينص على أنه:

"لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية".

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي، ويوضح الجدول التالي التحليل الإحصائي للنتائج الخاصة بتلك العلاقة:

جدول (٧) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد التنمر الوظيفي وأبعاد القيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة					أبعاد التنمر الوظيفي
تطوير المجتمع	الاحتواء العاطفي	مساعدة المرؤوسين	الإيثار	التمكين	
-٠,٦٨٨	-٠,٥٦٥	-٠,٥٧٧	-٠,٦١١	-٠,٥٦٦	التنمر اللفظي
-٠,٥٦٩	-٠,٦٣٧	-٠,٥٨٢	-٠,٦٧١	-٠,٦٣٢	التنمر الجسدي
-٠,٦٧٦	-٠,٦٢٨	-٠,٥٦٢	-٠,٥٧٠	-٠,٥٨١	التنمر النفسي
-٠,٦٨١	-٠,٦١٥	-٠,٥٥٥	-٠,٥١٠	-٠,٥٨٩	التنمر عبر الانترنت

** معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة عكسية معنوية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وكافة أبعاد التنمر الوظيفي، حيث إنها جميعاً تحمل إشارة سالبة، وفي ذلك دلالة على أن زيادة مستوى القيادة الخادمة يؤدي إلى تخفيض مستوى التنمر الوظيفي.

**العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية**

- بلغت أقوى علاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التنمر الوظيفي في العلاقة بين تطوير المجتمع والتنمر اللفظي حيث كان معامل الارتباط بينهما ($r=0,688$) بينما كانت أضعف علاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التنمر الوظيفي في العلاقة بين الايثار والتنمر عبر الانترنت حيث كان معامل الارتباط بينهما ($r=0,510$).

اختبار الفرض الثاني:

والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على ممارسات التنمر الوظيفي على في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية ". وينقسم هذا الفرض الى مجموعة من الفروض الفرعية على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على التنمر اللفظي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على التنمر الجسدي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على التنمر النفسي في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية
- الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة على التنمر عبر الانترنت في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الغربية

جدول (٨) نتائج لتحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الخادمة على التنمر الوظيفي

F	معامل التحديد R ²	Sig	T	Beta	B	المتغيرات		الفرعي
						المستقلة	التابعة	
**٣٤,١٦٧	٠,٥٣٢	٠,٠٢٦	٢,٨١٤	-	-	التمكين	التنمر اللفظي	ف ١/٢

F	معامل التحديد R ²	Sig	T	Beta	B	المتغيرات		الفرض
						المستقلة	التابعة	
		٠,٠١٨	٢,٧٩٧	-	-	الايثار		
		٠,٠٠١	٢,٣٣٢	-	-	مساعدة المرؤوسين		
		٠,٠٠٥	٣,١٦٥	-	-	الاحتواء العاطفي		
		٠,٠٠٩	٢,٥٧٣	-	-	تطوير المجتمع		
		٠,٠٢٧	٢,٧٧٩	-	-	التمكين		
		٠,٠١٩	٢,٣٨٦	-	-	الايثار		
***٤٤,١٢٧	٠,٤٣٧	٠,٠١٨	٢,٩٧٤	-	-	مساعدة المرؤوسين	التنمر الجسدي	ف ٢/٢
		٠,٠٤٦	٣,١٢٢	-	-	الاحتواء العاطفي		
		٠,٠١٣	٢,٦٢٥	-	-	تطوير المجتمع		
***٣٦,١٨١	٠,٥٢٧	٠,٠٠٨	٢,٥٢٥	-	-	التمكين	التنمر النفسي	ف ٣/٢

العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات
بجمهورية مصر العربية

F	معامل التحديد R ²	Sig	T	Beta	B	المتغيرات		الفرض
						المستقلة	التابعة	
		٠,٠١٣	٣,٢١٤	-	-	الايثار		
		٠,٠٣٥	٢,٩٥٨	-	-	مساعدة المرؤوسين		
		٠,٠٠١	٢,٦٧٨	-	-	الاحتواء العاطفي		
		٠,٠٣٨	٢,٤١٤	-	-	تطوير المجتمع		
***٤١,١٨٧	٠,٤٩٧	٠,٠٠٩	٢,٤٨٧	-	-	التمكين	التمر عبر الانترنت	ف ٤/٢
		٠,٠١٨	٣,١٠٧	-	-	الايثار		
		٠,٠٢٤	٢,٥٨٥	-	-	مساعدة المرؤوسين		
		٠,٠٣٩	٢,٧٨٥	-	-	الاحتواء العاطفي		
		٠,٠٣٩	٢,٦٧٦	-	-	تطوير المجتمع		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

** = مستوى معنوية = ٠,٠٠١, *** = مستوى معنوية = ٠,٠٠٠

ويتضح من الهلة ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي سلبى لأبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة على أبعاء الالتمر اللفظي، هيل بلعل قيمة F ٣٤,١٦٧، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول.
- يوجد تأثير معنوي سلبى لأبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة على أبعاء الالتمر الهسلي، هيل بلعل قيمة F ٤٤,١٢٧، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الالني.
- يوجد تأثير معنوي سلبى لأبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة على أبعاء الالتمر الهسلي، هيل بلعل قيمة F ٣٦,١٨١، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الالال.
- يوجد تأثير معنوي سلبى لأبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة على أبعاء الالتمر عبر الالالرنل، هيل بلعل قيمة F ٤١,١٨٧، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الاليل.
- لفسر أبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة حوالي ٥٣,٢٪ من الالغير الهالل في الالتمر اللفظي، هيل إن قيمة معامل الالهيال R^2 لساوى ٥٣٢,٠، وهو ما يعنى أن النسبة الملبقية من الالغير الهالل في الملبغير الالبع حوالي ٤٦,٨٪ لفسرها ملبغيرال أخرى لم يالضمها نموال الانلار الهالي وبعض الأخطاء العشوائية الالالجة عن اءم اقة الالال.
- لفسر أبعاء القيادة الخاءمة (التمكين، الايثار، مساعلة المرؤوسين، الاءواء العاطفي، تطوير المهتمع) مهتمعلة حوالي ٤٣,٧٪ من الالغير الهالل في الالتمر الهسلي، هيل إن قيمة معامل الالهيال R^2 لساوى ٤٣٧,٠، وهو ما يعنى أن النسبة الملبقية من الالغير الهالل

في المتغير التابع حوالي ٥٦,٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

- تفسر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) مجتمعة حوالي ٥٢,٧٪ من التغير الحادث في التنمر النفسي، حيث إن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠,٥٢٧، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٧,٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- تفسر أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) مجتمعة حوالي ٤٩,٧٪ من التغير الحادث في التنمر عبر الانترنت، حيث إن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠,٤٩٧، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٠,٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- يوجد تأثير معنوي سلمي لكل من (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) على التنمر اللفظي.
- يوجد تأثير معنوي سلمي لكل من (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) على التنمر الجسدي.
- يوجد تأثير معنوي سلمي لكل من (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) على التنمر النفسي.
- يوجد تأثير معنوي سلمي لكل من (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) على التنمر عبر الانترنت.

- مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي سلبي لكلٍ من (التمكين، الايثار، مساعدة المرؤوسين، الاحتواء العاطفي، تطوير المجتمع) على التنمر الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرض الثاني كلياً.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية

١. أبو تينة، عبد الله محمد، خصاونة، سامر، الطحاينة، زياد لطفي (٢٠٠٧)، القيادة الخادم في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
٢. البداح، محمد بن خالد (٢٠١٦)، مفهوم القيادة الخدمية في الفكر المعاصر خادم الحرمين الشريفين قدوة، برنامج ندوة القيادة ومسئولية الخدمة.
٣. العبرية، نعيمة بنت سيف بنت زاهر (٢٠١٧)، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤. عجوة، أحمد محمد فتحي (٢٠١٠)، القيادة الخادمة دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة.
٥. العنزي، مبارك عبد الله (٢٠٠٩)، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. الغامدي، بندر (٢٠١٤)، درجة تو افرسمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

٧. متعب، حامد كاظم (٢٠١٥)، القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، ع ١٧

٨. المعشر، فاتن سعيد سالم (٢٠١٤)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرومدارس الأمانة العامة للمنظمات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبيّة

- Chinmona, **The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations**, 2013.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., & Pooe, D., **The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization**, Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(14): 405 - 414, 2013.
- Chirilă, Teodora (20119), "Gender Differences in Workplace Bullying Exposure", Journal of Psychological and Educational Research, Vol 27 (1), pp 139-162.
- Crippen, C, **Servant Leadership as an effective model for educational leadership and managements: first to serve, then to lead**, Management in Education. 18(5), 11-16, 2004.

- Drury, S., **Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment**, Regent University, 2004.
- Dunn, **Examining perceptions of servant leadership in administration of selected public schools**, 2012.
- Francioli, Laura., Paul, Maurice., Marie, Hansen., Ann-Louise Holten, (2018)," Quality of Leadership and Workplace Bullying: The Mediating Role of Social Community at Work in a Two-Year FollowUp Study", Journal of Business Ethics, Vol 147, Issue 1, pp 889- 899
- Humair, Shafaq; Syed, Ejaz., (2019)," Effect of Perceived Bullying at Workplace on Emotions Related to Job Commitment", Abasyn Journal of Social Sciences, Vol (12), Issue (1), pp 100-107.
- Kaiser, Robert, B. & Hogan, Robert & Craig, S. Batholomew. (2008). Leadership and the fate of organizations. American Psychologist, vol.63, no.2.
- Kwan, Sharon; IMichelle, Tuckey; Maureen, Dollard;(2020), " The Malaysian Workplace Bullying Index (MWBI): A new measure of workplace bullying in Eastern countries", PLoS ONE 15(1), pp 1-20.
- Malik Naima., Björkqvist Kaj., (2019)," Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors", Europe's Journal of Psychology, Vol. 15(2), pp 240–259.

- Singh, Riann., (2018)," The Moderating Role of Workplace Bullying in the Embeddedness Turnover Intention Relationship", Journal of Organisation & Human Behaviour, Vol (4), pp 14-21.
- Vukelic, Milica., Svetlana, izmic; Ivana B. Petrovic, (2019)," Acceptance of Workplace Bullying Behaviors and Job Satisfaction: Moderated Mediation Analysis with Coping Self-Efficacy and Exposure to Bullying", Psychological Reports, Vol. 122(5), pp 1883– 1906.
- Yong, Jun Choi; Gie, Ok Noh, (2020), Relationships of Nurses' Character for Care and Workplace Bullying in Early-Stage Nurses, International Journal of Advanced Culture Technology, Vol.8 No.2 184-191.
- Yoo, Gyesook., Lee, Soomi., (2018), It Does not End There: Workplace Bullying, Work-to-Family Conflict, and EmployeeWellBeing in Korea, International Journal of Environment and Public Health, Vol 15, pp 2-13.