

The role of servant leadership in reducing job bullying: Analytical research in the General Company for Electrical and Electronic Industries

Hussein Saad Abbas

College of Administration and Economics /
University of Baghdad

hussein.saad2105m@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received:28/7/2024

Prof. Dr. Atheer Abdullah Mohammed

College of Administration and Economics /
University of Baghdad

atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

Published:30/6/2025

Accepted: 1/9/2024

Abstract

The current research aims to identify the impact of servant leadership in reducing workplace bullying behaviors, given the importance of these variables in industrial organizations and their impact on their survival and growth in light of rapid technological developments. The field research problem was represented by the weakness of awareness of the importance of servant leadership and its dimensions (empowerment, humility, vision, trust, moral love) and neglecting its role in reducing workplace bullying in its dimensions (abuse of the individual (personality), abuse during work, contempt), so the research came to direct the attention of the General Company for Electrical and Electronic Industries to the need to pay attention to the research variables. To achieve this goal, the analytical (descriptive) approach was relied upon. The researcher used the questionnaire as the main tool for collecting data. The questionnaire was distributed to a sample of male and female department heads. A number of statistical techniques were used within the program (SPSS V.24, Microsoft Excel 2010) such as (weighted arithmetic mean, standard deviation, relative coefficient of variation, relative importance, simple linear regression and path analysis to process the collected data to reach the results to achieve the research objectives. The most important results reached by the current research are the presence of a direct positive effect between the variables studied, as the results showed that severe and repeated orders from management led to increased levels of stress among employees, which negatively affected their psychological and physical health. In addition, severe pressure leads to a decrease in productivity due to continuous stress and fatigue, which affects the quality and efficiency of work. The constant feeling of pressure prompts employees to look for other job opportunities, which increases the rate of employee turnover and affects the stability of the company.

Keywords: Leadership, Servant leadership, Bullying, workplace bullying, Servants leader, General Company for Electrical and Electronic Industries.

دور القيادة الخادمة في الحد من التنمر الوظيفي: بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية

أ.د. أثير عبد الله محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، العراق

حسين سعد عباس

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على تأثير القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي، نظراً لأهمية هذه المتغيرات في المنظمات الصناعية وأثرها في بقائها ونموها في ضوء التطورات التكنولوجية السريعة . تمثلت مشكلة البحث الميدانية بوجود ضعف في الإدراك لأهمية القيادة الخادمة وإبعادها (التمكين ، التواضع ، الرؤيا ، الثقة ، الحب الاخلاقي) وإغفال دورها في الحد من التنمر الوظيفي بأبعاده (إساءة للفرد(الشخصية) ، إساءة خلال العمل ، الاستخفاف) ، لذا جاء البحث لتوجيه أنظارالشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية الى ضرورة الاهتمام بمتغيرات البحث. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج التحليلي (الوصفي)، استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة من رؤساء الشعب من الذكور والإناث، تم استعمال عدد من التقنيات الاحصائية ضمن برنامج (SPSS V.24, Microsoft Excel2010) مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار لمعالجة البيانات

المجموعة للوصول الى النتائج لتحقيق أهداف البحث. وأهم النتائج التي توصل لها البحث الحالي وجود تأثير مباشر ايجابي بين المتغيرات المبحوثة، إذ أظهرت النتائج بان الأوامر الشديدة والمتكررة من الإدارة أدت إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين، مما أثرت سلباً على صحتهم النفسية والجسدية. كما ان الضغط الشديد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بسبب الإجهاد والإرهاق المستمر، مما يؤثر على جودة العمل وكفاءته. حيث ان الشعور المستمر بالضغط يدفع الموظفين إلى البحث عن فرص عمل أخرى، مما يزيد من معدل دوران الموظفين ويؤثر على استقرار الشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، التتم، التتم الوظيفي، القائد الخادم، الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية.

المقدمة: Introduction

يعد التتم الوظيفي من صور سوء المعاملة المستمرة التي يتعرض لها الموظف أو عدد من الموظفين باستخدام وسائل مختلفة ، وتتجلى بأقوى صورها بإجبار الموظف على القيام بأعمال مجهدة له أو ليست من صميم اختصاصه، وذلك تحت التهديد بالفصل أو التخويف بالفصل من العمل أو الخصم من الأجر، لذلك ظهرت فكرة البحث الرئيسة باختبار هذه المتغيرات من خلال الجمع بينهما في دراسة واحدة كونها من المفاهيم الضرورية والمهمة في ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ورغبةً للإجابة عن الاشكالية الرئيسة والمتمثلة في تأثير القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات التتم الوظيفي. ان القيادة الخادمة تتضمن القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفز الفرد ذاتياً، بالإضافة إلى تحفيز الآخرين، لكي يشعروا بالراحة من خلال التفوق والانتماء، كما تنطوي القيادة الخادمة على خلق رؤية يعيش من خلالها العاملين بالمظمة إحساس التفوق، حيث يشعرون بأن لحياتهم معنى، وأنه يمكنهم إحداث الفارق، كما تعمل على إنشاء ثقافة إجتماعية وتنظيمية تقوم على أساس حب الإيثار، ووفقاً لذلك يكون لدى كل من القادة والتابعين إهتمام وتقدير لانفسهم وللآخرين، وينتج عن ذلك الإحساس بالانتماء، ويُعد القطاع الصناعي من اهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها حيوية، إذ يسهم بنسبة كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي، وتتمثل اهم التحديات الرئيسة التي تواجه هذا القطاع في كيفية تحريك الدوافع الداخلية للعاملين في الخطوط الامامية وحثهم على العمل، بالرغم من ان الادبيات السابقة اعطت دعماً كاملاً للمفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي الايجابي، إلا انه لا يزال هناك الكثير مما يجب معرفته حول هذه المفاهيم، وفي هذا السياق تقدم مفهوم القيادة الخادمة رؤى جديدة كونها من المفاهيم التي لا يزال فهمها محدوداً وغير مكتمل في حياة المنظمات والذي لم يلاق ما يستحقه من اهتمام علمي في بيئتنا العربية وعلى وجه الخصوص البيئة العراقية ، وبهذا تتلخص المشكلة البحثية في الكيفية التي يتم فيها ايجاد الحلول للتحديات والصعوبات ورفع مستوى الاداء الانتاجي من خلال توظيف القيادة الخادمة بأبعادها وتأثيرها في الحد من ممارسات التتم الوظيفي، وقد تبلورت مجموعة من التساؤلات حول هذه المشكلة الرئيسة تتعلق بالدور الذي تؤديه القيادة الخادمة بأبعادها في الحد من التتم الوظيفي كمتغير مستحيب بأبعاده م، وقد تمت صياغة عدد من الأهداف للإجابة عن هذه التساؤلات، واستناداً الى الاهداف العملية للبحث صيغت فرضيتين رئيسيتين متضمنة علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث .

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة The Methodology of Research and previous studies

١-١ منهجية البحث The Methodology of Research

وهي تتألف من :

١-١-١ مشكلة البحث : **Research Problem** ان مشكلة البحث تتجلى في مدى تأثير التتم الوظيفي السلبي على الناتج المحلي للشركة المبحوثة و قد شخص الباحث المشكلة الفكرية للبحث بعد مراجعة معمقة للعديد من الدراسات السابقة آنفة الذكر في المبحث السابق المتعلقة بموضوع البحث ، منها دراسة (Sharma, 2017) و (Mokgold, 2017) ، اذ تبين له عدم وجود اي دراسة تربط بين متغيري البحث وابعادها الفرعية في بيئتنا المحلية على حد علم الباحث المتواضع، رغم من التأكيد لى أهمية البحث في المتغيرين على الصعيد الدولي من قبل دراسة (Brinley, 2019 ; Thwaites, 2020) (Abo Almakarem, 2022) فضلاً عن وجود تنوع من قبلهم لتحديد ابعادهما مما افضت الحاجة الى البحث عن هذين المتغيرين ، من ثم فإنه يمكن التعبير عن المشكلة الفكرية للبحث من خلال التساؤل "ماهي الأطر المفاهيمية للقيادة

الخدمة؟ وما أهميتها للمنظمات وما هي أبعادها في ضوء طروحات الكتاب والباحثين ، وهل توجد علاقة فكرية بين القيادة الخادمة والحد من التمر الوظيفي؟ .

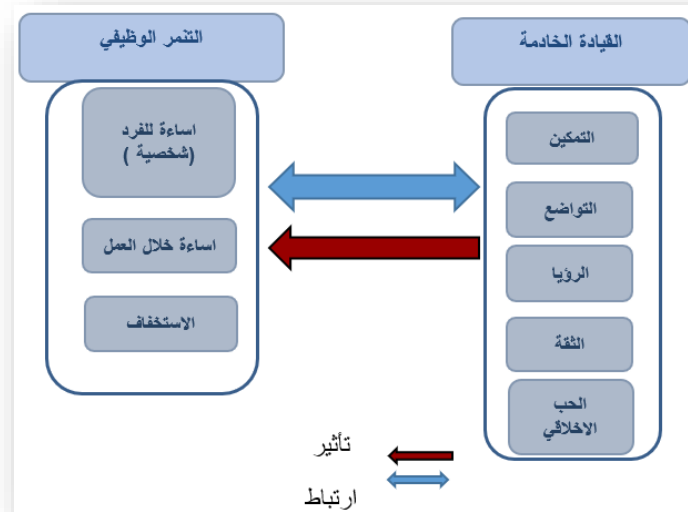
٢-١-١ أهمية البحث: **Importance Research:** تتجلى مضامين هذا البحث من الدور الذي تمارسه القيادة الخادمة لتوفير بيئة عمل مناسبة يتم تجنب فيها كل الممارسات الخاطئة مثل التمر الوظيفي التي تتعرض لها كل منظمة معاصرة تطمح ان تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمتطورة ، وينعكس سلباً على نجاح المنظمات الصناعية، ومن جانب آخر يساهم البحث الحالي بتعريف المتغيرات الخاصة بالبحث التي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي شغلت اهتمام الفكر الإداري في السنوات القليلة الماضية كونها تربط سلوك المورد البشري داخل المنظمة الصناعية . ويمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي :

- ١-٢-١-١ بقاء واستمرار نمو المنظمة وزيادة انتاجيتها وتقليل مصاريف الصحة والصيانة .
- ٢-٢-١-١ يشكل البحث إطاراً منهجياً معرفياً يمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليه عند إجراء الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة وممارسات التمر الوظيفي مستقبلاً.
- ٣-٢-١-١ إبراز دور القيادة الخادمة (التعاطف، التمكين، التصرف بأخلاق، خدمة العاملين، تطوير العاملين) في نجاح المنظمات الصناعية في تحقيق أهدافها التنظيمية وتحقيق السعادة التنظيمية للموظفين فيها.
- ٤-٢-١-١ يمكن لنتائج هذا البحث ان تساعد الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية على احداث التوازن بين الحد من التمر الوظيفي والتوجه الى ادخال وتبني القيادة الخادمة والتركيز على حث الموظفين على الاندفاع لإنجاز الاعمال في الشركة.

٣-١-١ أهداف البحث: **Research Objectives:** تعد الاهداف السمة الاساس التي يسعى الباحث لتحقيقها من خلال دراسته بشكل كامل مروراً بعرض النظريات التي تدعم البحث والإجراءات التي يقوم بها والنتائج التي يتوصل إليها، ويسعى البحث أيضاً للوصول الى هذا الهدف من خلال النقاط الآتية :

- ١-٣-١-١ معرفة واقع الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية فيما يتعلق بأسلوب القيادة الخادمة والتمر الوظيفي وقد يكشف في تأشير نقاط القوة والضعف الناشئين عن القيادة الخادمة وانعكاسها على التمر الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية مما يوفر على المنظمة الكثير من الجهد في هذا الجانب .
- ٢-٣-١-١ معرفة مستوى التمر الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية من اجل تجنب كل الممارسات الخاطئة والتي تنعكس سلباً على نجاح الشركة المبحوثة .
- ٣-٣-١-١ معرفة نوع العلاقة بين القيادة الخادمة والتمر الوظيفي في الشركة المبحوثة.
- ٤-٣-١-١ معرفة مدى مساهمة القيادة الخادمة في الحد من التمر الوظيفي في الشركة المبحوثة.
- ٤-١-١ مخطط البحث الفرضي : يمثل المخطط الفرضي للبحث صورة معبرة عن مجموعة العلاقات المنطقية بشكل كمي وكيفي، اذ تجمع معاً لتكون هيكل لواقع البحث، الذي يخضع لاختبارات بالاعتماد على العلاقات المحددة في تساؤلات المشكلة والمتجسدة في فرضيات البحث، وعلى هذا الأساس فقد تم اعداد المخطط الفرضي كما في الشكل (١)، الى تقديم مخطط شامل معبر عن جميع العلاقات الرئيسية والفرعية التي تمثل مشكلة البحث والاهداف المتوقعة تحقيقها وبحسب المتغيرات الآتية:
- ١-٤-١-١ المتغير المستقل: ويمثل بالقيادة الخادمة بأبعادها : (التمكين ، التواضع ، الرؤيا ، الثقة، الحب الأخلاقي) .
- ٢-٤-١-١ المتغير التابع: ويتمثل بالتمر الوظيفي بأبعاده : (إساءة للفرد "شخصية" ، إساءة خلال العمل ، الاستخفاف).

الشكل (١) المخطط البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثان

١-٥-١-١ فرضيات البحث : **Hypotheses** اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، على الرغم من ان هذه المقاييس هي عالمية معتمدة، الا ان ذلك لا يمنع من اعادة اختبارها وقياس مدى توافقها وملاءمتها مع الشركة عينة البحث.

وقد حاول الباحث تطوير أداة القياس وفق الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالبحث الحالي)، وبالاعتماد على البعض من هذه الدراسات تم تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات الثلاثة وتطبيقها في البحث الحالي وقد تم اختيار هذه الابعاد لكونها الأكثر تناسبا مع العينة المبحوثة ، وسيتم تحديد الابعاد والمقاييس المعتمدة في الجدول (1) :

جدول (1) المتغيرات الرئيسة والفرعية وفق المقاييس المعتمدة في البحث

المتغير الرئيس	الفرعي المتغير	الفقرات عدد	المقياس
القيادة الخادمة	التواصل	٥	(Li,2014)(Sanches,2019)
	التمكين	٥	
	الرؤية	٥	
	الثقة	٥	
	الحب الاخلاقي	٥	
التزام الوظيفي	اساءة للفرد (شخصية)	٧	(Yeh & wang ,2014) ,(Mokhtar,2019)
	اساءة خلال العمل	٧	
	الاستغفاف	٧	

المصدر: من اعداد الباحثان

١-٥-١-١ الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين القيادة الخادمة والتزام الوظيفي. ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الأتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين والحد من التمر الوظيفي
ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التواضع والتمر الوظيفي.
ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة والتمر الوظيفي.
ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية والتمر الوظيفي.
ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحب الاخلاقي والتمر الوظيفي.
١-٥-٢ الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الخادمة في التمر الوظيفي.

أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الحد من التمر الوظيفي.
ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواضع في الحد من التمر الوظيفي.
ت. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الثقة في الحد من التمر الوظيفي.
ث. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الرؤيا في الحد من التمر الوظيفي.
ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الحب الاخلاقي في الحد من التمر الوظيفي.
١-٦-٦ منهج البحث: **Research Method** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على تفسير ظاهرة او مشكلة موضوع البحث بشكل وصفي وتحليلي، أي لا يمثل فقط وصف هذه المشكلة في مرحلة جمع البيانات وانما يقوم على التحليل الدقيق وكشف العلاقات بين متغيرات البحث وابعادهما للوصول الى النتائج النهائية والوقوف على أبرز المؤشرات التي تسهم في إدراك الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية لنقاط القوة والضعف في اداء اعمالها، وكذلك يمتاز بالوصف الدقيق للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبانة والمقابلات الشخصية .

١-٦-٧ حدود البحث : **Limitations**

١-٦-٧-١ الحدود المكانية : لقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية وهي احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في بغداد الوزيرية .
١-٦-٧-٢ الحدود الزمانية : تشمل الفترة التي قضاها الباحث في أعداد البحث ، والمتضمنة متطلبات البحث بدءا من اعداد الجانب النظري مروراً بالجانب التطبيقي المتمثل بجمع البيانات التعريفية الخاصة بالشركة مجتمع البحث واستغرقت الفترة الزمنية في انجاز البحث العلمي من (٢٠٢٣-٨-١) ولغاية (٢٠٢٤-٧-١) .
١-٦-٧-٣ الحدود البشرية : قام الباحث باختيار عينة من مجتمع البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية والتمثلة بالادارات العليا والوسطى ، مقدارها ١٤٥ من اصل مجتمع البحث ٢٦٣ موظفاً.

١-٦-٨ الدراسات السابقة : **Previous studies**

١-٨-١-١ دراسة **Henning, 2016** : *The relationship between servant leadership and employee job satisfaction in a Colorado nonprofit organization*
هدفت هذه الدراسة الى اختبار نظرية القيادة الخادمة التي تتعلق بالقيادة الخادمة (متغير مستقل أو متوقع) للرضا الوظيفي (متغير تابع أو متغير النتيجة) للموظفين في منظمة غير ربحية في كولورادو ، وتم استخدام النهج التحليلي الوصفي عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد من منظمة غير ربحية في كولورادو في الولايات المتحدة وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الخادمة هي متغير بارز يؤثر على الرضا الوظيفي ، اذ يمكن للقيادة في المنظمات غير الربحية التركيز على تنفيذ مبادئ وسلوكيات القيادة الخادمة في منظماتهم، ليؤدي الى تحقيق مستويات متزايدة من الرضا الوظيفي والنتائج التنظيمية الإيجابية.

Workplace Bullying Behaviors: An Analytical Study at the Headquarters of the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs

هدفت الدراسة الى معرفة دور ادارة الاحتواء العالي في نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي مبينة منجا متكاملًا وصفا وتحليلا ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوصفي عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المديرين العامين ومعاونيهم ، ومدراء الاقسام ومعاونيهم ، ومدراء الشعب ومعاونيهم في مقر وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الاحتواء العالي وسلوكيات التمر الوظيفي ، وهذا يدل على ان ادارة الاحتواء العالي استطاعت نمذجة سلوكيات التمر الوظيفي بأحتواء مهارات وقدرات مواردها البشرية من خلال المشاركة الفاعلة في اعمال الوزارة لتوفير اطار ممتاز لتنظيم وتوجيه الموارد البشرية .

١-٨-٣ دراسة : Thwaites, Jr, 2020 Servant leadership practices of kindergarten principals and their relationship to some variables from the teachers' point of view,

للظروف الحالية للتمر والقيادة الخادمة في مجال إنفاذ القانون كوسيلة لاكتشاف حلول مشروعة لوضع حد لها عن طريق المنهج الكمي باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه في إحدى وكالات إنفاذ القانون في منطقة وسط المحيط الأطلسي بالولايات المتحدة ، وتوصلت الدراسة الى نتيجة بعدما تم استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية للارتباط والانحدار الخطي المتعدد وقد وجدت علاقة سلبية بين التمر وجودة العمل، كما وجدت علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وجودة العمل.

المبحث الثاني : التأطير النظري

١-٢ مفهوم وتعريف القيادة الخادمة :- قبل التطرق الى مفهوم "القيادة الخادمة" لا بد من التعرف على مفاهيم (الخادم، الخدمة، القائد) ، فالخادم هو شخص خاضع لأوامر شخص اخر ، فيعمل أو يهب نفسه لمصلحة ذلك الشخص، أما "الخدمة" فتعني المساعدة أو المنفعة أو العمل الذي يقوم به شخص أو مجموعة أشخاص لمصلحة ما ، اما "القائد" هو شخص، سواء كان رئيساً أو مديراً أو مرشداً أو شخصاً مسؤولاً، له تأثير أو سلطة على الآخرين ويوجههم ويقودهم ، حيث شدد (Greenelaf) على أن القيادة الخادمة تظهر الاهتمام والأمل وتركز على نمو ونجاح الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام، وهي "في الأساس نهج تحويلي طويل المدى لجوهر الحياة والعمل، و القدرة على إحداث تغيير إيجابي في جميع أنحاء المجتمع (Greenleaf, 1998:5). لقد صاغ (Triraharjo et al., 2019:167) مفهوم القيادة الخادمة كخدمة مقدمة للآخرين ، اذ يبدأ الأمر عندما يتخذ القائد موقف الخادم في تفاعلاته مع الموظفين بهدف تشجيع نجاح الآخرين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم جنباً الى جنب مع اهداف المنظمة ، من خلال القادة الخادمين الذين يتخذون نهجاً شمولياً لتحقيق تلك الأهداف وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع.

وقد قدم الكتاب والباحثون المهتمون بالقيادة الخادمة تعريفات مختلفة يمكن توضيحها في الجدول (٢)

الجدول (٢) بعض التعريفات الخاصة بالقيادة الخادمة من السنوات من (2022 - 2013)

ت	الباحث / المصدر	محتوى التعريف
1	(Flint & Grayce,2013:62)	"هي أسلوب قيادة فاعل يساعد القادة على التحول من القيادة والاستبداد إلى التواضع وخدمة العمال لتحقيق طموحاتهم "
2	Chen et al.,2015:3	توجه يساهم في تعزيز جودة أداء خدمة الموظف وتشجيع الإبداع وتعزيز سلوك المواطنة المرتكز على العميل والسلوك الاجتماعي الإيجابي الموجه نحو الزبائن.
٣	(Harju et al.,2018:3)	وهو أسلوب قيادي يؤكد على النمو الإيجابي للاتباع من خلال تمكينهم وتطويرهم، بالإضافة إلى إلهامهم لتقديم أفضل أداء في العمل من خلال التركيز على تنمية قدراتهم وتقليل التعب لدى الموظفين.

هو ذلك النوع من القيادة الذي يؤثر إيجابياً على إبداع الموظف من خلال تقديم التشجيع والدعم للموظفين وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم وتحفيز كل إمكانياتهم، وبالتالي يساهمون في تحسين دوافع الموظفين ومشاركتهم في السلوكيات الإبداعية.	(Yang et al.,2019:2)	٤
" تحدث القيادة الخادمة عندما يكون الهدف الرئيسي للقائد ومسؤوليته هو تقديم الخدمة للموظفين فيركز القائد الخادم على الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته مباشرة، بدلاً من المنظمة ككل ."	Tait, 2020: 5	٥
" إنها فلسفة يتجاوز فيها القائد النجاح المالي للمنظمة من خلال إدراك مسؤوليته الأخلاقية تجاه مرؤوسيه وعلائه ومجتمع المنظمة بأكمله تجاه المنظمة" .	Canavesi and Minelli, 2021:2	٦
" استراتيجية ونموذج العمل من خلال التأثير الإيجابي للقائد على سلوك وثقافة المنظمة والعمل على تغيير اتجاهات المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم دون أي تعارض مع مصالح وأهداف المنظمة ككل. من خلال الإيثار والتضحية والتواضع وتحقيق الثقة والعدل والمساواة بينهم ."	Abdel Majid and mahsen,2022:4	7

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في

٢-٢ خصائص القيادة الخادمة: كما هو معروف، لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد لماهية القيادة الخادمة، ولكن يتم النظر إليها من زوايا متعددة تعكس اهتمامات الباحثين في هذا المجال وفقاً لـ (Greenleaf, ١٩٩٨:٣) تبدأ القيادة الخادمة بشعور طبيعي بأن الشخص يريد الخدمة في المقام الأول، وبعد ذلك يأتي الاختيار الواعي من قبل الشخص لمتابعة القيادة ، بينما في دراسة (Sendjaya ,٢٠٠٣:٢)، أشارت إلى أنه تم تحديد قائمة تضم أكثر من ١٠٠ من خصائص القيادة الخادمة في الأدبيات السابقة فخصائص القيادة الخادمة التي ناقشها الباحثون متنوعة ومختلفة، ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي أجرى فيها الباحثون دراساتهم والمجال الذي تم تطبيق الدراسة فيه(Hila and Al Shobaki, 2017: 5).

ويتفق الباحث مع كلا من (Spain,2014:20 ; Le ,2016:100) بأن خصائص القيادة الخادمة متمثلة بالخصائص العشر

الآتية:

١-٢-٢ الاستماع (Listening): يرى Greenleaf (1998) أن الاستجابة الأولى للقائد الخادم الحقيقي هي الاستماع إلى أتباعه، وقد تم توسيع هذا الرأي من قبل Spears (١٩٩٥) الذي عرف الاستماع بأنه الموافقة النشطة على آراء التابعين وتوصياتهم وأفكارهم التي تمكن القائد الخادم من التفكير بشكل أكثر فعالية.

٢-٢-٢ التعاطف Empathy : يرى (Spears ,1995) أن التعاطف هو خاصية يستخدمها القادة الخادمون لفهم أتباعهم والتعاطف معهم فإن التعاطف هو قدرة القائد على التوافق مع موقف أتباعه من أجل فهم موقفهم ومنظورهم ، ويُنظر إليها أيضاً على أنها سلوك يؤكد على أهمية الاستماع إلى الأتباع والتفكير في عواطفهم وضرورياتهم (Kayworth & Leidner, 2002: 17; Mittal & Dorfman, 2012:560).

٣-٢-٢ الشفاء العاطفي Emotional Healing : منذ أن قدم Spears (١٩٩٥) خاصية الشفاء العاطفي والتي أوضح أنها العملية التي يقوم فيها القائد الخادم بشفاء المشاعر الشخصية والتابعة باستمرار، ظهرت اقتراحات أخرى مثل وصف Barbuto and Wheeler (٢٠٠٦).

٤-٢-٢ الإقناع Persuasion : هو صفة يعتمد عليها القائد الخادم في اتخاذ القرار، بدلاً من ممارسة استخدام السلطة فالقائد الخادم يسعى إلى إقناع الأتباع والحصول على الالتزام بدلاً من إجبارهم على الامتثال لقدرة القائد على التأثير على أتباعه من خلال أساليب قد لا تتعلق باستخدام السلطة الرسمية (Mittal & Dorfman,2012:560).

٥-٢-٢ الوعي Awareness : إن الوعي هو قدرة القادة الخادمين على إدراك أنفسهم والأنشطة العامة من حولهم إذ أن الوعي من شأنه أن يعزز تفاعل القائد مع أتباعه بطريقة أخلاقية (Dierendonck, 2017:257).

٦-٢-٢ البصيرة Foresight : البصيرة هي المحفز الذي يسمح للقادة الخادمين بالاستفادة من تجارب الماضي للتكيف مع الحقائق الحالية فهي متأصلة في العقول البديهية للقادة الخادم وأن استخدام البصيرة من قبل القادة الخادمين هو التحضير لمستقبل الأتباع.

٢-٢-٧ التصور **Conceptualization**: هو قدرة القائد الخادم على "أن يحلم أحلاماً عظيمة"، ويفكر فيما وراء الوضع الراهن من أجل قيادة فاعلة و قدرة القائد الخادم على التصور من شأنها أن تحفز الأداء القيادي .

٢-٢-٨ الوكالة **Stewardship** : وصف (Dierendonck, 2017:257) الوكالة بأنها "الاحتفاظ بشيء ما في أمانة لصالح شخص آخر" إن القادة الخدامين لديهم خاصية الوكالة حيث أن التزامهم الأساسي هو خدمة أتباعهم .

٢-٢-٩ النمو **Growth**: أن القادة الخدامين ملتزمون بنمو أتباعهم لأنهم يرون أن أتباعهم يتمتعون بقيمة جوهرية وإن النتيجة العظيمة لممارسة القيادة الخادمة هي تنمية الأتباع بطريقة إيجابية وهو ما تم تحديده على أنه النمو .

٢-٢-١٠ بناء المجتمع **Community Building** : يشير بناء المجتمع إلى قدرة القائد على تشجيع الشعور بروح المجتمع داخل المنظمة فمن شأنه أن يعزز التزام أصحاب العمل والهوية التنظيمية بسبب المستويات العالية من العلاقات الشخصية (Dierendonck, 2017:257).

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة يفكرون إلى مهارات القائد الخادم التي تساعدهم على التكيف ليصبحوا قادة خدامين من خلال اجتيازهم لمراحل الإعداد والتأهيل والتدريب، ولا بد من توافر الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود بعض المحددات التي تعينهم على تقديم الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية والتمتع بالروح المرحية والابتسامة المفعمة بالأمل والتفاؤل والالتزام والعمل، فالقائد يقوم بمساعدة الآخرين على تطوير رؤية المنظمة وحب العمل يساعدهم على الالتزام لأجل استمرارية العمل من خلال كونه قدوة للأتباع ، فضلاً عن القدرة على حل مشكلات العاملين بإقامة نماذج عملية ويساعدهم على تسخير الخبرات والأفكار التي يمتلكونها التي تعزز الانخراط بشكل واسع لجميع العاملين في المنظمة من خلال عمليات جامعة مشتركة(ابو الشريخ، ٢٠١٩: ١٨).

٢-٣ ابعاد القيادة الخادمة : أجرى الباحث مسح على الأدبيات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة للتوصل الى الابعاد الرئيسة للموضوع والتي تعتبر الاعلى أهمية نسبية من بين بقية الابعاد وقد تم اختيار الابعاد التالية:

٢-٣-١ التمكين : تسعى المؤسسات الرائدة لتكوين الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤديونها ، بحيث يشعروا بملكييتهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحهم في المنظمة من نجاحها ، إن التمكين بمفهومه العام يعني إعطاء العامل السلطة لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات اللازمة على النظام، من خلال منحه المقدره والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العمل ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية (Hadi,2022:565) .

٢-٣-٢ التواضع : يعد التواضع من المبادئ الأخلاقية التي يجب على القادة والأتباع التركيز عليها، لضمان التطوير وتزويد القادة بالمعارف والمهارات المتعلقة بجوانب السلوك الأخلاقي ولتحقيق ذلك، يجب على القادة الالتزام بالتواضع لأنه من المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية القيادة، والتواضع يعني النقاء، واحترام الذات بين القادة، والمودة والمحبة والمساواة بين التابعين.

٢-٣-٣ الرؤية : جميع المنظمات، بغض النظر عن تصنيفها، لا يمكنها أن تبرز تقدماً أو تستمر في عملها إلا إذا كان لدى قادتها رؤية واضحة ومحددة تساعدهم على تطوير استراتيجيات العمل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. ولذلك نرى أن نجاح القادة يعتمد على رؤيتهم لمنظمتهم، بالإضافة إلى قدرة القادة على خلق رؤية جيدة، فهي تؤثر إيجاباً على قدرتهم على التأثير على موظفيهم (Nesaif, 2022:85)

٢-٣-٤ الثقة : يرى (Nesaif, 2022:85) ان الثقة هي ثقة القائد الخادم في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي جزء لا يتجزأ من القيادة الخادمة ويوضح باترسون أن الثقة التي تحدث في وقت الرؤية نفسها تساعد على دفع عملية مشاركة القائد مع الإدارة.

٢-٣-٥ الحب الاخلاقي : يظهر القائد الخادم الحب والاحترام للأفراد المرؤوسين، فهو يهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، حيث يكون القائد الخادم صبوراً، ولطيفاً ، يظهر الاحترام، والتسامح، والصدق، والالتزام، ومن مظاهر الحب والمودة لدى القائد

الخدم هي قوة التأثير على المرؤوسين، فالقائد الخدم هو الشخص الذي يكون لديه الرغبة في ان يضحي بنفسه في حب الآخرين فهم يحبون اتباعهم دون قيد أو شرط، ويقدررون أتباعهم بصدق .

٢-٤ مفهوم وتعريف التنمر الوظيفي : تنتشر سلوكيات التنمر الوظيفي على نطاق واسع في المنظمات، فواحدة من كل سبعة حالات انتحار بين البالغين هي نتيجة للتنمر الوظيفي (Al Shimary, Fawzia bint Saleh, 2021) ، ومن اهم سلوكياته التهديد الشخصي (مثل الإهانات والترهيب)، والعزلة (مثل الحرمان من الوصول إلى الفرص، والعزلة الجسدية أو الاجتماعية، وحجب المعلومات)، والإرهاق (مثل الضغط غير المبرر، والمواعيد النهائية المستحيلة) وزعزعة الاستقرار (مثل الفشل في توفير الائتمان عند الاستحقاق، والمهام التي لا معنى لها) والتنازل عن المسؤولية والتذكير المتكرر بالأخطاء (Nielsen et al.,2016:360). ان التنمر الوظيفي بين البالغين هو نمط من السلوك الخطابي العدائي المستمر الذي يستهدف تصوراتهم في شكل جهود لإيذائهم أو السيطرة عليهم أو طردهم من مكان العمل، ويتضمن الإذلال العلني، والنقد المستمر، والسخرية، والنميمة، وعدم الكشف عن هويته، والانتهاكات الاجتماعية. النبذ الذي يجعل الأمر صعباً أو مستحيلاً على الضحايا، والعزلة الاجتماعية وظواهر سوء المعاملة مثل اللامبالاة والصراع بسبب التكرار والمدة والشدة وفوارق القوة (Rai & Agarwal,2017:32).

ولقد قدم الكتاب والباحثون المهتمون بدراسة التنمر الوظيفي تعريفات مختلفة يمكن تلخيص بعضهاً منها في الجدول التالي.

الجدول (٣) بعض التعريفات الخاصة بالتنمر الوظيفي من السنوات من (2009 – 2022)

ت	الباحث / المصدر	محتوى التعريف
1	(Stephanpuv& Tastis,2009:24)	جملة من الافعال التي تمارسها فئة معينة بصورة مستمرة ويكون بدني أو لفظي متكرر للخصائص جسمية أو عقلية ويتخذ شكل التخويف والتهديد والضرب.
2	(Frankova,2010,177)	هو سيطرة فرد أو مجموعة من الافراد على فرد آخر بهدف ممارسة سلطة عليه ويسبب أذى جسدي أو لفظي .
3	Barker,2011:344	وهي المظلة الشاملة التي تضم الاذى والضرر وسوء المعاملة في معاملة العاملين والافراد ويحدث بصورة متكررة وبصورة طويلة مثل سوء المعاملة والاذى الجسدي والالفاظ السيئة.
4	Walker ,86: 2016	هو الاسلوب الخاطي الذي يتبع من قبل الرؤساء أو المشرفين مع العاملين معهم وينتج عنه أحياب والشعور السيئ وعدم الكفاءة والانتاجية في العمل مما يؤثر بصورة سلبية في مكان العمل.
5	Chadwick and Travaglia , 6:2017	هو من السلوكيات والاساليب السلبية وغير السوية وتمثل بشكل من أشكال العنف النفسي نحو فرد أو فريق عمل مما يؤثر على بصورة سلبية على أنفسهم.
6	Hodgins,et al,191:2017	هو مجموعة من السلوكيات والاساليب التي يتعرض لها العاملون ويشمل التهديد والتخويف أو الاشراف السيئ من قبل مسؤول العمل مما يؤثر بصورة سلبية على العملية الانتاجية وكفاءة العمل.
7	Youna ,17:2018	السياقات الجسدية والعاطفية والاجتماعية التي يرتكبها شخص أو مجموعة أشخاص أعلى قوة على فرد أقل منه قوة بصورة مستمرة ومتكررة.
8	Khalid ,13: 2022	وهي مجموعة أفعال سلبية مستمرة ومتكررة تستهدف فردا واحدا أو مجموعة من الافراد مما يؤدي الى خلق بيئة عمل معادية وغير متزنة وينطوي على الرغبة في الاذى والعمل المؤذي وعدم توازن القوة والشعور بالقمع من قبل الفرد المستهدف.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه .

٢-٥ انواع التنمر الوظيفي : ان أنواع التنمر ممكن أن تتطوي على أفعال نفسية (مثل التهديدات والأذلال) أو أفعال جسدية (مثل التعنيف الجسدي) تستهدف الهدف بشكل مباشر (مثل الصراخ أو مقاطعة الآخرين) أو بشكل غير مباشر (مثل الاستبعاد الاجتماعي أو العزلة أو النميمة) وغيرها ، تختلف أشكال التنمر من فرد لآخر، اذ يستخدم الذكور أشكال التنمر الجسدية مثل الدفع والضرب والتخريب وسرقة الممتلكات، بينما تتميز الإناث بالتنمر الاجتماعي مثل التجاهل والعزل ونشر الشائعات ، في حين حدد (Rai & Agarwal,2017:32) أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتنمر وهي : التنمر الجسدي المباشر، والتنمر اللفظي، والتنمر غير المباشر ، بينما صنف (Gupta & Gupta,2020:2) أنواع التنمر بحسب الهدف منه الى ثلاث انواع هي :

٢-٥-١ التنمر لحماية الذات : يستخدم المتممرين هذا النوع من التنمر لغرض حمايه انفسهم ومكانتهم الوظيفية وذلك باستخدام مجموعة سلوكيات عدوانيه تجاه الاهداف (الضحايا) منها الحسد والحقد والاحباط والقلق .

٢-٥-٢ **تنمر لافتقار الكفاءات :** يلجا المتنمر لهذا النوع من التنمر لافتقاره الكفاءات الاجتماعية مقارنة مع زملاءه في العمل اي في حاله عدم القدرة على السيطرة العاطفية على نفسه وفي حاله عجزه عن التفكير الذاتي المتطور واقامه علاقات اجتماعيه جيده مع الزملاء .

٣-٥-٢ **تنمر السلوك الجزئي :** اي التنمر من اجل تحسين وضع المتنمر داخل المنظمة التي يعمل بها دون النظر في مصلحه الاخرين وأهدافهم وان كان ذلك على حساب شخص اخر .

يمكن للباحث أن يستنتج أن الباحثين يشتركون في وصف التنمر الوظيفي بأنه شكل من أشكال السلوك العدواني الذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد ضد شخص معين نتيجة اختلاف علاقات القوة بين الضحية والخصم ويحدث بشكل متكرر ومستمر ويكون جسدياً أو لفظياً مثل الصراخ العاطفي مثل النبذ الاجتماعي لإذلال الضحية أو إخراجها أو مضايقتها.

٤-٥-٢ **التنمر الشخصي المباشر:** هو تفاعل بين المتنمر وشخص اخر حيث يكون المتنمر على اتصال مباشر مع الهدف ويتضمن مجموعة من السلوكيات السلبية مثل (التخويف والتهديد والمضايقة اللفظية والتعليقات التي تقلل من شأن الفرد والصراخ والمقاطعة والانخراط في النقد المستمر والاهانة المتعمدة والنكات الشخصية والاتصال السلبي بالعين والاذلال والترهيب والتلاعب والتهديد).

٥-٥-٢ **التنمر الشخصي غير المباشر:** هو عبارة عن تفاعلات بين المتنمر والآخرين بشكل غير مباشر ويتضمن اشكال الاقصاء والعزلة الاجتماعية التي تصل الى حد التجاهل وعدم الرد على الاتصالات و نشر النميمة والاكاذيب والاتهامات الكاذبة

٦-٢ **ابعاد التنمر الوظيفي -:** أجرى الباحث مسح على الادبيات السابقة التي تناولت التنمر الوظيفي للتوصل الى الابعاد الرئيسة للموضوع والتي تعتبر الاعلى أهمية نسبية من بين بقية الابعاد التي تضمنها المسح بالنسبة لطبيعة الشركة قيد الدراسة وقد تم الاعتماد على الابعاد التالية :

١-٦-٢ **الإساءة من خلال العمل:** تشمل المضايقات في العمل سلوكيات مثل إعطاء مواعيد نهائية غير معقولة، أو أعباء العمل التي لا يمكن التحكم فيها، أو المراقبة المفرطة للعمل، أو إسناد مهام لا معنى لها أو حتى فقدان المهام (Einarsen, 2010:13 & et.al, 2016:2) ، ذكر (Akella, 2016:2) أيضاً ان التنمر الوظيفي يمكن ان يؤدي ليس فقط إلى إصابات نفسية، ولكن أيضاً إلى مشاكل متعلقة بالصحة، والخسارة المالية، وزيادة معدل دوران الموظفين، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الإنتاجية والولاء التنظيمي مقارنة بالتنمر في مكان العمل. .. جميع ضغوطات العمل الأخرى مجتمعة.

٢-٦-٢ **الإساءة للفرد:** يعبر هذا البعد (الاساءة للفرد) عن التنمر الشخصي الذي يكون على نوعين هما : Al Zaiadi (2022:466)

المبحث الثالث : تحليل نتائج البحث ومناقشتها

١-٣ تحليل النتائج المتعلقة بمتغير القيادة الخادمة

١-١-٣ **بُعد التمكين:** يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات مُرقّمة من (١) إلى (٥). ويبلغ متوسط الوعي بالذات (٣.٥٣٦)، مما يُظهر مستوى توافر مرتفعاً نسبياً. كما يُشير الانحراف المعياري البالغ (٠.٧٨٠) إلى تجانس معتدل في آراء العينة. يحتل هذا البُعد المرتبة الثانية بين باقي أبعاد المتغير "القيادة الخادمة".

٢-١-٣ **بُعد التواضع:** يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات مُرقّمة من (٦) إلى (١٠). حيث بلغ متوسطه ٢.٩٩٦، وهو متوسط يدل على توافر معتدل من التواضع بين المشاركين. كما بلغ الانحراف المعياري ٠.٨٣٩، مما يشير إلى تباين معتدل في آراء المشاركين. وبلغ معامل

٣-١-٣ **قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق** الاختلاف ٢٨.٠١٪، الذي يُظهر وجود نسبة مرتفعة من التوافق بين الآراء حول هذه الفقرة. وجاء بالمرتبة الخامسة.

٤-١-٣ **بُعد الرؤية:** يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات مُرقّمة من (١١) إلى (١٥). حيث بلغ متوسط ٣.٤٦٥، مما يشير إلى توافر مرتفع من الرضا والتقدير للرؤية الاستراتيجية. وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٦٤٦، مما يعكس

تبايناً منخفضاً في آراء المشاركين. كما بلغ معامل الاختلاف ١٨.٦٥٪، مما يُظهر وجود نسبة عالية من التوافق بين الآراء حول هذه الفقرة، وجاء بالمرتبة الثالثة.

٣-١-٥ بُعد الثقة: يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات مُرقّمة من (١٦) إلى (٢٠). متوسط الثقة بلغ ٣.٦٠١، وهو مستوى يعكس توافر مرتفع من الثقة بين أفراد المنظمة. الانحراف المعياري البالغ ٠.٧١٢ يشير إلى أن هناك تقارباً نسبياً بين آراء الأفراد في مستوى الثقة. وبلغ معامل الاختلاف ١٩.٧٦٪، مما يشير إلى اتفاق معتدل بين الأفراد حول مدى الثقة في البيئة العملية، وجاء بالمرتبة الأولى.

٣-١-٦ بُعد الحب الأخلاقي: يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات مُرقّمة من (٢١) إلى (٢٥). متوسط الحب الأخلاقي بلغ ٣.٢٩٨، مما يشير إلى توافر معتدل من الحب الأخلاقي في البيئة العملية. الانحراف المعياري البالغ ٠.٩٤٧ يشير إلى تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول مدى وجود الحب الأخلاقي في العمل. وبلغ معامل الاختلاف ٢٨.٧٣٪، مما يدل على وجود اتفاق متوسط بين الآراء حول وجود الحب الأخلاقي في البيئة العملية، وهذا أسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية وبناء بيئة عمل أكثر تفاعلية وتعاونية. وجاء بالترتيب الرابع وكما هو موضح في الجدول (٣)

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغير القيادة الخادمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	التمكين	3.536	0.780	22.07%	الثاني
٢	التواضع	2.996	0.839	28.01%	الخامس
٣	الرؤية	3.465	0.646	18.65%	الثالث
٤	الثقة	3.601	0.712	19.76%	الأول
٥	الحب الأخلاقي	3.298	0.947	28.73%	الرابع
اجمالي المتغير القيادة الخادمة		3.379	0.697	20.63%	الأول

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS

٣-٢ تحليل النتائج المتعلقة بمتغير التمر الوظيفي

٣-٢-١ بُعد الإساءة للفرد: يتألف هذا البُعد من سبعة فقرات مُرقّمة من (٢٦) إلى (٣٢). متوسط الإساءة للفرد بلغ ٢.٥٩١، مما يشير إلى توافر ضعيف من الإساءة للفرد في البيئة العملية. الانحراف المعياري البالغ ٠.٥٨٠ يشير إلى أن هناك تبايناً معتدلاً في الآراء بين المشاركين حول مدى الإساءة للفرد في العمل. وبلغ معامل الاختلاف ٢٢.٣٩٪، مما يعكس وجود تباين ملحوظ في الآراء حول مدى حدوث الإساءة للفرد في بيئة العمل، وهذا اثر سلباً على رضا الموظفين وأدائهم في الشركة. يحتل هذا البُعد المرتبة الثالثة بين باقي أبعاد المتغير "التمر الوظيفي".

٣-٢-٢ بُعد الإساءة من خلال العمل: يتألف هذا البُعد من سبعة فقرات مُرقّمة من (٣٣) إلى (٣٩). متوسط الإساءة من خلال العمل بلغ ٣.٠٠٩، مما يشير إلى توافر معتدل من تجربة المشاركين لهذا النوع من السلوك السلبي في بيئة العمل. الانحراف المعياري البالغ ٠.٧٢٨ يظهر وجود تباين معتدل في آراء المشاركين بشأن مدى انتشار هذا النوع من السلوك السلبي في بيئة العمل. بمعامل الاختلاف يبلغ ٢٤.٢١٪، يظهر وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين بشأن درجة انتشار هذا النوع من السلوك السلبي في بيئة العمل، وجاء بالمرتبة الأولى على باقي الأبعاد.

٣-٢-٣ بُعِد الاستخفاف: يتألف هذا البُعد من سبعة فقرات مُرَقَّمة من (٤٠) إلى (٤٦). متوسط الاستخفاف بلغ ٢.٧٠٨، مما يشير إلى توافر معتدل من الاستخفاف في بيئة العمل، والانحراف المعياري البالغ ٠.٥٢٠ يشير إلى أن هذا الاستخفاف لا يتغير بشكل كبير بين المشاركين. بمعامل الاختلاف البالغ ١٩.١٩٪، يوضح هذا البيان أن مستوى الاستخفاف يختلف بشكل طفيف بين المشاركين، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آرائهم بشأن مدى الاستخفاف في بيئة العمل، وجاء بالمرتبة الثانية على باقي الأبعاد كما هو موضح في الجدول (٤) .

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغير القيادة الخادمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	الاساءة للفرد	2.591	0.580	22.39%	الاول
٢	الاساءة من خلال العمل	3.009	0.728	24.21%	الثاني
٣	الاستخفاف	2.708	0.520	19.19%	الثاني
	اجمالي المتغير التتمر الوظيفي	2.769	0.489	17.65%	الثاني

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

٣-٣ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والتتمر الوظيفي. تُظهر البيانات في الجدول (٥) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتتمر الوظيفي، حيث بلغ المعامل (-0.671^{**}) وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين القيادة الخادمة والتتمر الوظيفي. كما أن احتمالية الخطأ تبلغ ٠.٠٠٠، مما يشير إلى أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول الذي يبلغ ٠.٠٥. وهذا يشير إلى أن الضعف في سلوكيات القائد الخادم سوف يزيد من مستويات التتمر الوظيفي في العمل والعكس صحيح، وبناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى. ويتفرع عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى اختبارات الفرضيات الفرعية التالية:

٣-٣-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين التمكين والحد من التتمر الوظيفي تُظهر البيانات في الجدول (٥) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين والتتمر الوظيفي، حيث بلغ المعامل (-0.592^{**}) وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين التمكين والتتمر الوظيفي. كما أن احتمالية الخطأ تبلغ ٠.٠٠٠، مما يشير إلى أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول الذي يبلغ ٠.٠٥. وهذا يبين أن تعزيز سلوكيات القيادة الخادمة لاسيما تمكين العاملين سوف يؤدي إلى الحد من زيادة سلوكيات التتمر الوظيفي والعكس صحيح، وبناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٣-٣-٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين التواضع والحد من التتمر الوظيفي تُظهر البيانات في الجدول (٥) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التواضع والتتمر الوظيفي، حيث بلغ المعامل (-0.615^{**}) وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين التواضع والتتمر الوظيفي. كما أن احتمالية الخطأ تبلغ ٠.٠٠٠، مما يشير إلى أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول الذي يبلغ ٠.٠٥. وهذا يستدل أن أي زيادة تطرأ على تواضع القائد الخادم سوف يقلل من مستويات التتمر الوظيفي والعكس صحيح، وهذا بناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣-٣-٤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين الرؤية والحد من التتمر الوظيفي تُظهر البيانات في الجدول (٥) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الرؤية والتتمر الوظيفي، حيث بلغ المعامل (-0.505^{**}) وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين الرؤية والتتمر الوظيفي. كما أن احتمالية الخطأ تبلغ ٠.٠٠٠، مما يشير إلى أن هذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المقبول الذي يبلغ ٠.٠٥. وهذا يستدل أن أي زيادة تطرأ على تواضع القائد الخادم سوف يقلل من مستويات التتمر الوظيفي والعكس صحيح، وهذا بناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

Page | 121

بالنسبة لقيمة معامل التحديد التي تم حسابها وبلغت ٠.٤٥١، فتشير إلى أن القيادة الخادمة تفسر جزءاً من التباين الحاصل في التمر الوظيفي بنسبة ٤٥.١٪. أما بالنسبة لقيمة اختبار (F) المحسوبة باستخدام برنامج (SPSS)، والتي بلغت ١٤٥.٢٧٤، وكانت معنوية بقيمة ٠.٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٠٥، فتشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التمر الوظيفي. بناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ويتفرع عن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية اختبارات الفرضيات الفرعية التالية:

٣-٤-١ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين

في التمر الوظيفي. من النتائج المقدمة في الجدول (٦)، يظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للتمكين على التمر الوظيفي. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ ٠.٣٥٠، مما يعني أن التمكن يفسر نسبة ٣٥٪ من التباين في التمر الوظيفي. بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (β) التي تبلغ -٠.٣٧١، وهي قيمة سالبة، فإن ذلك يشير إلى وجود تأثير عكسي للتمكين على التمر الوظيفي. بمعنى آخر، كلما زادت درجة التمكن، كلما انخفض مستوى التمر الوظيفي. وبالنسبة لقيمة الاختبار ($t(\beta)$)، فتبلغ ٩.٧٦٩. هذا يعني أن التأثير الذي يمارسه التمكن على التمر الوظيفي هو معنوي إحصائياً. وأخيراً، قيمة اختبار (F) المحسوبة تبلغ ٩٥.٤٣٢، وتكونت بقيمة معنوية تبلغ ٠.٠٠٠، مما يؤكد أن هذا التأثير هو معنوي إحصائياً ولا يمكن تفسيره بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن زيادة مستوى التمكن يسهم في تقليل التمر الوظيفي في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تعزيز رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. ويتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٣-٤-٢ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتواضع

في التمر الوظيفي.

من النتائج المقدمة في الجدول (٦)، يظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للتواضع على التمر الوظيفي. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ ٠.٣٧٨، مما يعني أن التواضع يفسر نسبة ٣٧.٨٪ من التباين في التمر الوظيفي. بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (β) التي تبلغ -٠.٣٥٨، وهي قيمة سالبة، فإن ذلك يشير إلى وجود تأثير عكسي للتواضع على التمر الوظيفي. بمعنى آخر، كلما زادت درجة التواضع، كلما انخفض مستوى التمر الوظيفي. بالنسبة لقيمة الاختبار ($t(\beta)$)، فتبلغ ١٠.٣٦٦. هذا يعني أن التأثير الذي يمارسه التواضع على التمر الوظيفي هو معنوي إحصائياً. وأخيراً، قيمة اختبار (F) المحسوبة تبلغ ١٠٧.٤٦١، وتكونت بقيمة معنوية تبلغ ٠.٠٠٠، مما يؤكد أن هذا التأثير هو معنوي إحصائياً ولا يمكن تفسيره بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن التواضع يلعب دوراً هاماً في تقليل التمر الوظيفي في بيئة العمل، وبالتالي تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز رفاهيتهم وإنتاجيتهم. وقبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣-٤-٣ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية

في التمر الوظيفي.

من النتائج المقدمة في الجدول (٦)، يظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للرؤية على التمر الوظيفي. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ ٠.٢٥٥، مما يعني أن الرؤية تفسر نسبة ٢٥.٥٪ من التباين في التمر الوظيفي. بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (β) التي تبلغ -٠.٣٨٢، وهي قيمة سالبة، فإن ذلك يشير إلى وجود تأثير عكسي للرؤية على التمر الوظيفي. بمعنى آخر، كلما زادت درجة الرؤية، كلما انخفض مستوى التمر الوظيفي. بالنسبة لقيمة الاختبار ($t(\beta)$)، فتبلغ ٧.٧٨٢. هذا يعني أن التأثير الذي يمارسه الرؤية على التمر الوظيفي هو معنوي إحصائياً. وأخيراً، قيمة اختبار (F) المحسوبة تبلغ ٦٠.٥٦٥، وتكونت بقيمة معنوية تبلغ ٠.٠٠٠، مما يؤكد أن هذا التأثير هو معنوي إحصائياً ولا يمكن تفسيره بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الرؤية لديها دور مهم في تقليل التمر الوظيفي في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٣-٤-٤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة في

التمر الوظيفي.

من النتائج المقدمة في الجدول (٦)، يظهر أن هناك تأثيراً معنوياً للثقة على التمر الوظيفي. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ ٠.٢٩٩، مما يعني أن الثقة تفسر نسبة ٢٩.٩٪ من التباين في التمر الوظيفي. بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (β) التي تبلغ -٠.٣٧٦، وهي قيمة سالبة، فإن ذلك يشير إلى وجود تأثير عكسي للثقة على التمر الوظيفي. بمعنى آخر، كلما زادت درجة الثقة، كلما انخفض مستوى التمر الوظيفي. بالنسبة لقيمة الاختبار ($t(\beta)$)، فتبلغ ٨.٦٩٢. هذا يعني أن التأثير الذي يمارسه الثقة على التمر الوظيفي هو معنوي إحصائياً. وأخيراً، قيمة اختبار (F) المحسوبة تبلغ ٧٥.٥٥٨، وتكونت بقيمة معنوية تبلغ ٠.٠٠٠، مما يؤكد أن هذا التأثير هو معنوي إحصائياً ولا يمكن تفسيره بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن الثقة لديها دور مهم في تقليل التمر الوظيفي في بيئة العمل، وبالتالي تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز رفاهيتهم وإنتاجيتهم. وقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

٣-٤-٥ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠.٠٥$) للحب الأخلاقي في التمر الوظيفي. من النتائج المعروضة في الجدول (٦)، يمكن استنتاج أن هناك تأثيراً معنوياً بشكل كبير للحب الأخلاقي على التمر الوظيفي. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ ٠.٤٦٧، مما يشير إلى أن الحب الأخلاقي يفسر نسبة ٤٦.٧٪ من التباين في التمر الوظيفي. بالنظر إلى قيمة معامل الانحدار (β)، والتي تبلغ -٠.٣٥٣، وهي قيمة سالبة، يوحي ذلك بأن هناك تأثيراً عكسياً للحب الأخلاقي على التمر الوظيفي. بمعنى آخر، كلما زادت مستويات الحب الأخلاقي، كلما انخفض مستوى التمر الوظيفي. قيمة الاختبار ($t(\beta)$) تبلغ ١٢.٤٥٧، مما يدل على أن التأثير الذي يمارسه الحب الأخلاقي على التمر الوظيفي هو معنوي إحصائياً. أخيراً، قيمة اختبار (F) تبلغ ١٥٥.١٨٣، وتكونت بقيمة معنوية تبلغ ٠.٠٠٠، مما يوضح أن هذا التأثير هو معنوي إحصائياً ولا يمكن تفسيره بالصدفة. بناءً على هذه النتائج، يبدو أن الحب الأخلاقي يلعب دوراً بارزاً في خفض مستوى التمر الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وقبول الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول (٦) التأثير للمتغير القيادة الخادمة وابعاده في التمر الوظيفي

التأثير	α	β	$t(\beta)$	Sig. β	R^2	F	Sig.F
التمكين	١.٤٥٨	-٠.٣٧١	٩.٧٦٩	٠.٠٠٠	٠.٣٥٠	٩٥.٤٣٢	٠.٠٠٠
التواصل	١.٦٩٧	-٠.٣٥٨	١٠.٣٦٦	٠.٠٠٠	٠.٣٧٨	١٠٧.٤٦١	٠.٠٠٠
الرؤية	١.٤٤٥	-٠.٣٨٢	٧.٧٨٢	٠.٠٠٠	٠.٢٥٥	٦٠.٥٦٥	٠.٠٠٠
الثقة	١.٤١٦	-٠.٣٧٦	٨.٦٩٢	٠.٠٠٠	٠.٢٩٩	٧٥.٥٥٨	٠.٠٠٠
الحب الأخلاقي	١.٦٠٦	-٠.٣٥٣	١٢.٤٥٧	٠.٠٠٠	٠.٤٦٧	١٥٥.١٨٣	٠.٠٠٠
القيادة الخادمة	١.١٧٨	-٠.٤٧١	١٢.٠٥٣	٠.٠٠٠	٠.٤٥١	١٤٥.٢٧٤	٠.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١-٤ الاستنتاجات

٤-١-١ اتضح بأن اهتمام الإدارة بالموظفين كأشخاص وليس فقط كموارد عمل أدى إلى زيادة رضاهم عن وظائفهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة. حيث ان الموظفين يشعرون بأن الإدارة تهتم بهم كشخصيات فردية فهم أكثر ولاءً للشركة، مما قلل من معدل دوران الموظفين وزاد من الاستقرار الوظيفي رغم ذلك الاهتمام لم يكن بالمستوى المرغوب والمطلوب ، فضلاً عن ذلك لم تلبي الادارة حاجات الموظفين المتعلقة بالعمل بشكل كافٍ.

٤-١-٢ أظهرت النتائج بان الأوامر الشديدة والمتكررة من الإدارة أدت إلى زيادة مستويات التوتر بين الموظفين، مما أثرت سلباً على صحتهم النفسية والجسدية. كما ان الضغط الشديد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بسبب الإجهاد والإرهاق المستمر، مما يؤثر على جودة العمل وكفاءته. حيث ان الشعور المستمر بالضغط يدفع الموظفين إلى البحث عن فرص عمل أخرى، مما يزيد من معدل دوران الموظفين ويؤثر على استقرار الشركة.

٤-١-٣ تبين بان استخدام المدير لصوت ملائم عزز وضوح التعليمات وقلل من احتمال حدوث سوء تفاهم بين الموظفين، مما أدى إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. وان نبرة الصوت المحترمة والودية ساهمت في خلق بيئة عمل إيجابية، اذ شعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما عزز الرضا الوظيفي، فضلاً عن ذلك لا توجد تلك المعاناة جراء تكليف المدير لموظفيه بمهام ضمن اوقات الاستراحة.

٤-١-٤ اتضح بان تجاهل الموظف واستبعاده من الأعمال التي تقع ضمن اختصاصه أدى إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، مما اثر سلباً على معنوياته وأدائه العام. كما سبب هذا الاستبعاد انخفاضاً في ثقة الموظف بنفسه وبقدراته، مما أدى إلى تراجع في مستوى الأداء والمبادرة الشخصية، ويزيد من معدل دوران الموظفين في الشركة.

٤-١-٥ تبين بان هنالك دعم واحترام متبادل بين الزملاء وعزز الروح المعنوية وزاد من الرضا الوظيفي، مما انعكس إيجابياً على أداء الموظفين. كما ان وجود جو من الدعم والاحترام أسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، اذ شعر الموظفون بالأمان والراحة النفسية، مما حفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. وان بيئة العمل التي تتميز بالدعم والاحترام عززت من ثقة الموظفين بأنفسهم، مما فتح المجال للابتكار والإبداع.

٤-١-٦ أن "الثقة" تحتل المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن الشركة تعطي أولوية كبيرة لخلق بيئة مبنية على الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين. "التمكين" يأتي في المرتبة الثانية، مما يدل على أن الشركة تهتم بتمكين الموظفين ومنحهم الأدوات والسلطات اللازمة للقيام بمهامهم بفعالية. "الرؤية" و"الحب الأخلاقي" تحتلان المراتب الثالثة والرابعة على التوالي، مما يبرز أهمية وجود رؤية واضحة والتزام بالقيم الأخلاقية في القيادة. وأخيراً، "التواصل" في المرتبة الخامسة، مما يشير إلى أن هذا البعد رغم أهميته يعتبر أقل أولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

٤-١-٧ أن "الاساءة من خلال العمل" تحتل المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن هذا النوع من التمر هو الأكثر شيوعاً أو تأثيراً في الشركة. يأتي "الاستخفاف" في المرتبة الثانية، يليه "الاساءة للفرد" في المرتبة الثالثة.

٤-١-٨ يظهر أن هناك علاقة قوية وعكسية بين القيادة الخادمة وظاهرة التمر الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. اذ يعكس أهمية دور القادة والمديرين في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، تعزز من التعاون والاحترام بين الموظفين.

٤-٢ التوصيات

٤-٢-١ تنظيم دورات تدريبية للمديرين حول مهارات التواصل الفعال، مع التركيز على أهمية نبرة الصوت في توصيل الرسائل بشكل واضح وإيجابي. وإجراء تقييم دوري لنمط التواصل لدى المديرين، والحصول على تغذية راجعة من الموظفين حول تأثير نبرة الصوت على أدائهم وراحتهم النفسية .

٤-٢-٢ تشجيع الحوار المفتوح بين الموظفين والمديرين لمعرفة الأسباب وراء استبعاد الموظف من أداء الأعمال التي تقع ضمن اختصاصه والعمل على حل هذه المشكلات بشفافية. والاعتراف بمهارات وخبرات الموظفين وتقديرها بشكل مناسب، من خلال منحهم الفرص للمشاركة في المشاريع والمهام التي تتناسب مع اختصاصهم.

٤-٢-٣ تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعليم الموظفين كيفية التواصل بفعالية وباحترام، مما يعزز من التفاهم والتعاون بينهم. وتطوير نظام لتقدير ومكافأة الإنجازات الفردية والجماعية، مما يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاحترام. كما يتطلب تشجيع الموظفين على العمل كفريق وتطوير روح العمل الجماعي من خلال تنظيم الأنشطة الجماعية والفعاليات الاجتماعية.

٤-٢-٤ لتعزيز القيادة الخادمة في الشركة، ينبغي تبني نهج متوازن يشمل تطوير جميع أبعاد القيادة الخادمة بشكل متكامل. يمكن ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير جميع الأبعاد، مع التركيز على أهمية التواصل والرؤية والحب الأخلاقي بالإضافة إلى الثقة والتمكين.

٥-٢-٤ لمكافحة ظاهرة التمر الوظيفي في الشركة، يُنصح بتبني نهج شامل يتضمن تعزيز ثقافة الاحترام والتسامح، وتوعية الموظفين والقادة بأنواع التمر وتأثيرها السلبي، وتطبيق سياسات صارمة لمكافحة التمر وتوفير الدعم النفسي للمتضررين، وتشجيع التبليغ الآمن، بهدف خلق بيئة عمل صحية وآمنة مما يعزز ثقافة القيادة الخادمة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، من خلال توفير التدريبات والورش العملية التي تعزز مهارات القيادة وتعزز الثقة والتعاون بين الفرق الإدارية والموظفين. كما يتطلب تطبيق سياسات وإجراءات صارمة لمكافحة التمر الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز برامج دعم الموظفين وتقديم الإرشاد والمساعدة لأولئك الذين يتعرضون لأي شكل من أشكال التمر في مكان العمل.

References

1. Abd AlMajid, M. A. H., & Mahsen, H. (2022, January). The Active Role of Servant Leadership to Improve Performance of employees. In Proceedings of 2nd International Multi-Disciplinary Conference Theme: Integrated Sciences and Technologies, IMDC-IST 2021, 7-9 September 2021, Sakarya, Turkey.
2. Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60
3. Al Zaidi, Nazem and Al-Shammari, Walaa. (2021). The impact of laws on workplace bullying behaviors / An analytical study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Al-Danaer Journal*, (23), 989-1009.
4. Al-Shamary, Fawzia bint Saleh, (2021), "Ways to improve the practices of female leaders of secondary government schools for servant leadership in the city of Buraidah," *Al-Fath Magazine*, Issue 86, pp. 132-164.
5. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006), Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
6. Barker, K. (2011). The challenging Australian policy context for university management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(5), 477-489.
7. Brinkley, R. H. (2019). Addressing workplace bullying in America: a model policy for workplace bullying based on a servant leadership perspective (Doctoral dissertation, University of Georgia).
8. Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23.
9. Chadwick, S., & Travaglia, J. (2017). Workplace bullying in the Australian health context: a systematic review. *Journal of health organization and management*, 31(3), 286-301.
10. Chen, R. J., Yu, C. W., Chao, C. M., & Cheng, B. W. (٢٠١٥) "Relationship Among Work Value Quality OF Work life and Turnover Intension in nurses in yunlin Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation Online*, 6(4), 99-108.
11. Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
12. Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (20١٠). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
13. Flint, B., & Grayce, M. (2013). Servant leadership: History, a conceptual model, multicultural fit, and the servant leadership solution for continuous improvement. In *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
14. Frankova, L. (2010) School Bullying from the View Point of Moral Cognition Overview of Selected Findings *Ceskoslovenska. Psychological*, 2, 175-189.
15. Greenleaf, R. K. (1998). The power of servant-leadership. Berrett-Koehler Publishers.
16. Gupta, P., Gupta, U., & Wadhwa, S. (2020). Known and unknown aspects of workplace bullying: A systematic review of recent literature and future research agenda. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263-308
17. Hadi, Ikram Kazim, (2022), "Servant leadership practices of kindergarten principals and their relationship to some variables from the teachers' point of view," *Journal of the Iraqi University*, Issue 57, Vol. 1, pp. 564-572.
18. Harju, L.K., Schaufeli, W.B., and Hakanen, J.J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), pp.2-14.
19. Henning, P. (2016). The relationship between servant leadership and employee job satisfaction in a Colorado nonprofit organization. Colorado Technical University.
20. Hila, A. and Al Shobaki, M. (2017). "The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces in Gaza strip". *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6 (1): 69-91.



21. Hodgins, M., & Mannix-McNamara, P. (202٠). The Neoliberal University in Ireland: Institutional bullying by another name. *Societies*, 11(2), 52.
22. Kayworth, T.R., and Leidner, D.E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), pp.7-40.
23. Khalid, Zada, M. (2022). the effect of workplace friendships and Job Embeddedness on Turnover Intention (The Case of Mashhad as a Tourist Destination in Iran), *International Journal of Business and Management invention*, (7) 2.
24. Le, J., & Madsen, J. (2011). Business ethics and workplace guanxi in Chinese SOEs: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(2), Pp 83-99.
25. Mellor, Patterson Kane. (2009) Effects of Parenting on the peer relation of Australian Adolescents, *The Journal of Social Personality*.139
26. Mittal, R., and Dorfman, P.W. (2012) 'Servant leadership across cultures', *Journal of World Business*, Vol. 47, PP. 555-570.
27. Nasaif, Marwan Amer and Abbas, Zuhair Khader and Ahmed, Sara Mahmoud, (2022), "The Role of Servant Leadership in Improving the Performance of Internal Auditors", *Journal of Kut University College*, Volume 4, pp. 82-94.
28. Nielsen, M. B., Nielsen, G. H., Notelaers, G., & Einarsen, S. (201٦). Workplace bullying and suicidal ideation: A 3-wave longitudinal Norwegian study. *Journal Information*, 105(11).
29. Rai, A., & Agarwal, U. (2018). Impact of workplace bullying on employee out comes: a study of Indian managerial employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*
30. Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
31. Sharma, M. Jain S. (20١٧) "Leadership Management: Principles, Models and Theories", College, Falna Dist. Pali, Rajasthan. *Global Journal of Management and Business Studies*, vol. 3, No.3. pp. 309-318.
32. Spain, M. A. (2014). Changing the world through servant leadership. Pepperdine University.
33. Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant-leadersmp. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 29-45.
34. Stephanpu.(2009). The impact of perceptions of organizational
35. Tait, B. (2020). Traditional leadership vs. servant leadership. Retrieved on Aug, 22, 2020.
36. Thabit, Muhand Hassan, (2023), "The Role of High Containment Management in Modeling Workplace Bullying Behaviors: An Analytical Study at the Headquarters of the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs," *Journal of Administration and Economics*, Al-Mustansiriya University, Volume 48, Issue 139, pp. 14-27.
37. Triraharjo, J., Aima, H., & Sutawijaya, A. (2019). The Effect of Servant Leadership and Breakthrough Leadership on Organization Performance with Employee Satisfaction as Intervening Variable at IDX-listed (Indonesia Stock Exchange) Coal Mining Companies in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 166-172.
38. Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427.