

## دورتو افق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل

هبه إبراهيم محمد شفيق طه

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة أسيوط  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، والتوجه نحو أهداف المنظمة) والازدهار في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية) ودور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة، هذا وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي إلى جانب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (284) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة أسيوط، ومن خلال تطبيق نماذج الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي توصلت نتائج الدراسة إلى أن أغراض القائد (كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة) يرتبط إيجابياً معنوياً بكل من: توافق الفرد مع البيئة، وأبعاد الازدهار في العمل، كما توصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وأبعاد الازدهار في العمل. وفي سياق اختبار الوساطة التداخلية أثبتت النتائج أن توافق الفرد مع البيئة (كوسيط تداخلي) يتوسط كلياً العلاقة الإيجابية بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة وإجمالي الازدهار في العمل وخاصة بعد الرفاهية الاجتماعية. أخيراً أسفرت نتائج الانحدار المتعدد التدريجي عن حذف البعد الخاص بتركيز القائد على التابعين في جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة. وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى بعض التوصيات الموجهة إلى المشرفين وإدارات الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط لمساعدة معاوني أعضاء هيئة التدريس في ازدهارهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: إدراك الفرد للقيادة الخادمة، وتوافق الفرد مع البيئة، والازدهار في العمل.

### المقدمة

تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة في السلوك الإنساني والتي تحظى باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، حيث تحتاج المنظمات الإدارية إلى القيادة أكثر من الإدارة لبناء علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، والقدرة على التأثير في الأفراد والجماعات بدلاً من إعطاء الأوامر وذلك لتحقيق استجابة أقوى لدى المرؤوسين نحو التحديات المتجددة في بيئة العمل والتي تتطلب التغيير والتطوير، وتوجيه سلوك وأفعال واتجاهات تابعهم نحو إدراك الرؤية المستقبلية لمنظماتهم، وبث الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية مما ينعكس إيجابياً على إنجاز الأعمال وتطوير المنظمات وتقديم المجتمعات والأمم.

تعددت نظريات القيادة بدايةً من النظريات التقليدية والسلوكية التي ارتبطت بالقدرة على التأثير في الآخرين لتنفيذ القرارات ولكن مع التطورات المتسارعة في بيئات الأعمال وظهور العديد من المشكلات مثل إساءة استعمال السلطة، والممارسات غير الأخلاقية من قبل القادة، وانتهاك الرفاهية النفسية للتابعين وعدم التوازن بين العمل والحياة تحول الاهتمام إلى القيادة المشحونة بالقيم والتي أخذت مسميات مثل القيادة التحويلية، والأخلاقية، والروحية، والخادمة (Sendjaya, Sarros and Santora, 2008).

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2019، وقبل للنشر في نوفمبر 2019، وتم النشر في سبتمبر 2021.

وفي السنوات الأخيرة برزت مفاهيم القيادة الحديثة في قطاع التعليم العالي والذي يُعد من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع من أجل مواكبة التغييرات والاتجاهات الحديثة في أداء العمل الجامعي، وتقديم أفضل خدمة ورعاية تعليمية للطلاب، ورفع قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس رغبةً في إحداث التوافق بين الجامعة واحتياجات المجتمع بواسطة نشر أبحاث علمية متقدمة تساهم في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع. الأمر الذي أدى إلى وجود احتياج شديد لنمط قيادي خادم في المؤسسات التعليمية حتى يمكن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وخدمة المجتمع (Hill, 2008; Yahya & Ebrahim, 2016).

حيث إن أحد المحاور الرئيسية للقيادة الخادمة هي الاهتمام بالمرؤوسين ونموهم الوظيفي وتشجيعهم على استثمار الفرص المتاحة لتحسين حياة الأفراد، ورفع مستوى مؤسساتهم التعليمية من أجل إحداث التوافق بين الفرد وبيئته مما يجعل المرؤوسين أكثر اندماجاً في العمل وتلبيةً لمهام الوظيفة وينعكس ذلك على ازدهارهم في العمل (Piong, 2016; Irving and Berndt, 2017).

بناءً على ما سبق تحاول الدراسة الحالية اختبار العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل ودور توافق الفرد مع البيئة في هذه العلاقة متخذة من معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة أسيوط ميداناً لها.

### الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين حتى يمكن الوصول إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد أهداف الدراسة الحالية وأهميتها وفروضها، وكذلك المقاييس الملائمة لمتغيرات الدراسة. وقد تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لترتيب متغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل، والوسيط، والتابع والعلاقة فيما بينها.

### القيادة الخادمة (Servant Leadership)

مع أواخر القرن المنصرم وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية تبعه توجه مشابه نحو التغيير في المؤسسات التعليمية يدعو إلى التخلي عن المفاهيم التقليدية التي استندت على الهرمية والأوامر، وسلطة المركز لعدم وملاءمتها في المؤسسات التعليمية وزيادة الاهتمام بدراسة النظريات والمداخل الحديثة التي تشجع على عمل الفريق التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم للارتقاء بأداء المنظمة ومخرجاتها (Spears, 2005).

وتعد القيادة الخادمة مدخلا من مداخل القيادة الحديثة التي لاقت رواجاً واهتماماً من قبل الباحثين حيث يُعد Greenleaf, (1977) أول من تحدث عن القيادة الخادمة، وعرفها بأنها العناية بالتابعين وخدمة احتياجاتهم الأولية حتى يمكنهم تنفيذ أهداف المنظمة، وكان شعاره أن القائد هو خادم لتابعيه ويضع مصالحهم في الأولوية الأولى، ويساعدهم في الوصول إلى أهدافهم وأن يصبحوا أكثر معرفة واستقلالية (Greenleaf, 2007).

إن العقيدة الأساسية التي تبني عليها القيادة الخادمة هي إعلاء مصالح التابعين فوق مصلحة القائد الشخصية (Joseph & Winston, 2005) وأن أي خدمات تقدم من القائد يقابلها خدمات متبادلة توجه نحو القائد، وأن الدافع من وراء أي خدمات تقدم من القائد هي إثارة دافعية الأفراد لإنجاز الأعمال، وليس مجرد توجيه التابعين وإرشادهم (Stone, Russell and Patterson, 2004) حتى يستطيع التابعون أن يقودوا ويخدموا الآخرين في المستقبل (نجم، 2005)، وبذلك تعد الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين مستوى معيشة المرؤوسين بواسطة إحداث التوازن بين ممارسة القيادة وخدمة وتشجيع الآخرين حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم مما يترتب عليه رفع مستوى مؤسساتهم وتقدمها (Spears, 2004).

هناك عدد من الصفات تميز القائد الخادم عن غيره من أنماط القيادة الأخرى مثل: القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، وهي كما أشار إليها (Spears, 2010) على النحو التالي:

- الاتجاه نحو الخدمة - Hood Attitude: Servant حيث يتخذ القائد القرارات بوعي لخدمة الناس ويضع احتياجاتهم من ضمن الأولويات العليا.

- الاستماع **Listening**: حيث يتحلى القائد الخادم بأنه يستمع بانتباه لاحتياجات تابعيه، والاستماع لصوته الداخلي بواسطة التفكير العميق ليسلك سلوكاً إيجابياً.
  - نموذج للتواضع **Model of Humility**: فهو يتفهم احتياجات تابعيه ويتعاطف معهم ويستمع جيداً لأرائهم حتى وإن تعارضت مع آرائه.
  - والإقناع **Persuasion**: يسعى القائد الخادم إلى إقناع تابعيه بدلاً من محاولة إجبارهم على الإذعان لأوامره، فهو فعال في إحداث التوافق بين وجهات النظر المختلفة.
  - تكوين الرؤية أو التصور **Conceptualization**: أي النظر إلى المؤسسة من منظور المستقبل ووضع تصور عميق للمشكلات التي تواجه المنظمة، ومحاولة إيجاد الحلول لها بواسطة تعزيز قدرات تابعيه.
  - البصيرة **Foresight**: يتمكن القائد الخادم من فهم دروس الماضي وحقائق الحاضر وتوقع النتائج المستقبلية.
  - الإشراف أو الخدمة **Stewardship**: يهتم القائد الخادم بالحفاظ على موارد المنظمة وحسن استثمارها لصالح المجتمع.
  - الالتزام بالنمو المهني لأفراد المنظمة **Commitment to the Growth of People**: ويعنى ذلك إدراك القائد الخادم بأن تابعيه لديهم قيم جوهرية تتجاوز مساهماتهم كأتباع فيفعل ما في وسعه لتعزيز النمو الشخصي والمهني لأتباعه، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم داخل المنظمة.
- كما أشار (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008) في دراسته إلى أبعاد القيادة الخادمة ممثلة في: المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق حسنة، والمعالجة العاطفية، وأخيراً خلق قيمة للمجتمع.
- وذكر البعض أن هناك ثمانية أبعاد للقيادة الخادمة متمثلة في: التمكين، والمساندة أو الدفاع عن تابعيه، والمساءلة، والتسامح، والشجاعة، والصراحة، والتواضع، وتقديم الخدمة (Van Dierendonck & Nuijten, 2011).
- واستطاع Irving (2014) أن يجمع بين ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة ممثلة في: تركيز القائد على التابعين **Leader Follower-focus**، وأغراض القائد **Leader Purposefulness**، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة **Leader Goal-orientation**؛ وتعد هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي ضمت أغراض القائد إلى جانب اهتمامه بالتابعين والمنظمة - على حد علم الباحثة - حيث برر ذلك بأن هناك جانبين في القائد الخادم وهما: الجانب الذي يركز على الأفراد ويهتم بالتابعين، والجانب الآخر الذي يهتم بالأهداف التنظيمية، وبالتالي ينبغي أن يكون لديه تصور شخصي لكيفية تنفيذ هذه الأهداف حتى يتمكن من إحداث التوازن بين الجانبين.
- وهناك بعض المحددات التي تؤثر على القيادة الخادمة من بينها السمات الشخصية للقائد مثل تحقيق الذات (Dierendonck & Patterson, 2010)، وثقافة المنظمة (Beck, 2014)، والذكاء العاطفي (Barbuto, Gottfredson & Searle, 2014).
- كما تقدم الأدبيات أدلة متزايدة على أن القيادة الخادمة ينتج عنها العديد من المترتبات والنواتج حيث أظهرت عدة دراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الخصائص المميزة للقيادة الخادمة وتعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد (عبد الرسول، وعبد السادة، 2012)؛ (Joseph & Winston, 2005).
- وكذلك التأثير الإيجابي للقيادة الخادمة على كل من: الرضا الوظيفي (شيخ السوق، 2014) (Anderson, 2005)، والالتزام التنظيمي (Ramlı & Desa, 2014; Ajobiewe, 2017)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Vondey, 2010)، (رشيد، ومطر، 2014).

### توافق الفرد مع البيئة (*Person-Environment Fit*)

تعد نظرية ضغط الحاجة والتي أشار إليها (Murray, 1938; 1951) هي الأساس النظري الذي بني عليه متغير توافق الفرد مع البيئة؛ حيث أشار إلى أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة، والضغط هو صفة لموضوع

بيئي أو لشخص قد يبسر جهوده للوصول إلى هدف معين، أو يعوقها في الوصول إلى ذلك الهدف، ويميز بين نوعين من الضغوط وهما: ضغط Beta والذي يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد، وضغط Alpha ويشير إلى خصائص الموضوعات؛ حيث يرتبط السلوك بالنوع الأول من الضغوط على أساس ربط الموضوعات بحاجة معينة، وبالتالي تتكامل الحاجة فيما بينها، بينما يشير التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة إلى مفهوم Alpha.

وبناءً على ما سبق تم التوصل إلى مفهوم توافق الفرد مع البيئة على أنه تطابق اتجاهات الفرد من: مهارات ومعارف وقدرات مع بعض الموضوعات البيئية مثل: المنظمة وجماعة العمل والوظيفة، وبالتالي يحدث التوافق بين الفرد وبيئة العمل (Jee & Kristof-Brown, 2012).

ويعد متغير توافق الفرد مع البيئة متعدد الأبعاد حيث يتوافق الفرد مع عدة جوانب في بيئة العمل مثل: توافقه مع المنظمة والوظيفة وجماعة العمل والمشرف (Kristof-Brown & Guay, 2011).

ويعرف توافق الفرد مع المنظمة Person-Organization fit على أنه التوافق بين أهداف ومعتقدات الفرد مع قيم المنظمة مما يؤثر إيجابياً على نية البقاء في المنظمة (Su, Murdock & Rounds, 2015) ويعني توافق الفرد مع جماعة العمل Person- Group Fit الاعتمادية في أداء مهام العمل معاً، والتفاعل الاجتماعي بينهما، وبناء علاقات عمل ناجحة بين الفرد وجماعة العمل وتوافق قيم وشخصية الفرد مع جماعة العمل (Glew, 2012).

كما يشار إلى مفهوم توافق الفرد مع الوظيفة Person-Job Fit على أنه توافق خصائص الفرد مع خصائص الوظيفة ويتضمن جانبين: التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد Demand-Abilities Fit عندما يمتلك الفرد المعرفة والمهارة لمقابلة احتياجات ومتطلبات وظيفته، وكذلك التوافق بين احتياجات الفرد وإشباع حاجاته من قبل المنظمة (Need-Supplies Fit) (Cable & De Rue, 2002; Wachtfogel, 2009; Kristof-Brown et al., 2014).

ويعد توافق الفرد مع الوظيفة من أكثر الأبعاد التي لاقى اهتماماً من معظم الباحثين، وأيضاً توافق الفرد مع المنظمة وفي المقابل أهملت الدراسات التوافق بين الفرد والمشرف Person- Supervisor Fit وهو التوافق بين قيم وأهداف المشرف وتابعيه (Greene-Shortridge, 2008; Iplik, Kilic & Yalcin, 2011).

هناك بعض المحددات التي تؤثر على توافق الفرد مع البيئة (توافق الفرد مع الوظيفة، وجماعة العمل) مثل الدور المبادر للفرد، والقيادة التمكينية اللذان يؤثران إيجابياً على توافق الفرد مع البيئة وتزداد العلاقة الإيجابية بين القيادة التمكينية وتوافق الفرد مع البيئة كلما ازداد الدور المبادر للفرد (Cai, Cai, Sun & Ma, 2018).

كذلك تعد تهيئة العاملين داخل المنظمة من الأمور الهامة التي تؤثر على توافق الفرد مع البيئة (الوظيفة، والمشرف، والمنظمة) مما ينعكس إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية (Ozdemir & Ergun, 2015).

من النواتج التنظيمية لتوافق الفرد مع البيئة هو زيادة الشعور بالرضا الوظيفي وانخفاض الانسحاب النفسي من المنظمة ومعدل دوران العمل (Kristof-Brown & Billsberry, 2013). أيضاً وجود توافق بين الفرد والوظيفة يعد مفسراً للالتزام الفرد وجدانياً تجاه منظمته، واندماجه في الوظيفة (Hamid & Yahya, 2016).

### الازدهار في العمل : *Flourishing at Work*

يمكن تعريف الازدهار في العمل على أنه كيفية تقييم الفرد لتجاربه السابقة في المجالات المماثلة بالعمل، وارتباط ذلك بالرفاهية الوجدانية Emotional Well-being التي تتمثل في شعوره بالسعادة والرضا عن العمل والحياة بشكل عام، والرفاهية النفسية Psychological Well-being، وأخيراً الرفاهية الاجتماعية Social Well-being (Keyes & Annas, 2009).

كما تم تعريفه بأنه ذلك الشعور المرغوب بالرفاهية والذي يمكن تحقيقه بواسطة التجارب الإيجابية في العمل، والإدارة الفعالة للعوامل المرتبطة بالعمل، وبالتالي فإن هذا المفهوم يتضمن جانبين؛ الجانب الشعوري، والجانب العملي حيث تعبر الرفاهية الوجدانية عن الشعور جيداً، وكل من الرفاهية النفسية والاجتماعية يعبران عن العمل بشكل جيد (Rothman, 2014).

والرفاهية الوجدانية تعد البعد الأول من أبعاد الازدهار في العمل التي تتضمن ثلاثة عناصر ممثلة في: العوامل الإيجابية في العمل مثل الشعور بالفخر والامتنان والأمل، والعوامل السلبية مثل الملل والضيق والإحباط، والرضا عن العمل (Rojas & Veenhoven, 2013).

أما بالنسبة للبعد الخاص بالرفاهية النفسية التي تعد البعد الثاني من أبعاد الازدهار في العمل فقد استند Deci (2008) & Ryan في مفهومه للرفاهية النفسية على نظرية التحديد الذاتي Self-Determination Theory التي تشير إلى احتياج الفرد إلى ثلاثة أشياء لإثارة الدافعية الداخلية وإشباع رغباته النفسية ممثلة في: الاستقلالية ورغبته في الشعور بالحرية عند اتخاذ القرار، والجدارة التي تمكنه من التحكم والسيطرة على نتائج العمل لصالحه، وبناء علاقات بواسطة الاتصال مع الآخرين والتفاعل معهم والعناية بهم مما يؤثر على رفاهيته في العمل.

كما إن التعلم يعد من أحد الأبعاد الهامة للرفاهية النفسية فهو اكتساب الفرد للمعرفة من التجارب القيمة التي يخوضها الفرد في أثناء أدائه للعمل وتطبيقها حتى يزدهر في عمله، وكذلك الاندماج في العمل والذي يتضمن: المحتوى المعرفي Cognitive Component وهو الاستعداد الدائم لأداء العمل والاستغراق فيه، والمحتوى الوجداني Emotional Component وهو الارتباط بالعمل وزملاء العمل وتجربة الشعور بقيمة العمل، وأخيراً المحتوى المادي Physical Component وهو الاندماج جسدياً في أداء العمل وبذل أقصى طاقة وجهد في العمل (Kahn & Heaphy, 2014).

أما البعد الأخير من الازدهار في العمل المتعلق بالرفاهية الاجتماعية فهو يتضمن عدة عناصر: القبول الاجتماعي وهو الاتجاه الإيجابي نحو قبول التنوع في الثقافات، والنمو الاجتماعي وهو مدى اعتقاد الفرد في حتمية تطوير وتنمية علاقات العمل، والإسهام الاجتماعي ويتعلق باعتقاد الفرد بأن مجهوده في العمل يعد إضافة للمنظمة ولزملاء العمل، والتماسك الاجتماعي حيث يشير إلى مدى رؤية الفرد بأن حياته الاجتماعية داخل المنظمة ذات معنى، وأخيراً التكامل الاجتماعي وهو مجهود الفرد في بناء علاقات والاتصال بالآخرين مع وجود دعم من المنظمة في بناء تلك العلاقات (Rautenbach, 2015).

وقد قام Rautenbach, (2015) بتجميع كل عناصر الازدهار في العمل والتي تم ذكرها سابقاً في مقياس أطلق عليه Flourishing at Work Scale (FAWS) متضمناً ثلاثة أبعاد رئيسة للازدهار في العمل وهم: الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية بجميع عناصرهم.

من أحد المحددات الهامة التي تؤثر على الازدهار في العمل بخلاف الأنماط القيادية هو وجود دعم من المنظمة ممثلاً في دعم المشرفين حيث يكون موجهاً باحتياجات العاملين وتوقعاتهم، وإتاحة الفرصة لهم في عرض وجهات نظرهم بشأن قضايا العمل مما ينعكس إيجابياً على ازدهارهم في العمل (Harter & Adkins, 2015).

ويترتب على الازدهار في العمل انخفاض نية ترك العمل، فالأفراد الذين لديهم مستويات مرتفعة من المشاعر الإيجابية (البعد الوجداني من الازدهار في العمل)، والرفاهية الاجتماعية ينخفض لديهم نية ترك العمل (Diedericks & Rothman, 2014).

### العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة وتوافق الفرد مع البيئة:

أشارت دراسة Jaramillo et al., (2005) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) وتوافق الفرد مع المنظمة (كمتغير تابع).

وفي نفس السياق أشار الباحثين إلى دور توافق الفرد مع المنظمة (كمتغير وسيط تداخلي) في العلاقة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) وكل من: التوجه بالعملاء، والهوية التنظيمية، ونية ترك العمل (كمتغيرات تابعة) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى الدور الإيجابي المعنوي لتوافق الفرد مع المنظمة في زيادة العلاقة بين القيادة الخادمة وكل من: الهوية التنظيمية، والتوجه بالعملاء، وانخفاض العلاقة بين القيادة الخادمة ونية ترك العمل (Babakus, Yavas, & Ashill, 2011).

كما استهدفت دراسة Vondey, (2010) اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع) والدور التفاعلي لتوافق الفرد مع المنظمة في هذه العلاقة. وبالتطبيق على 130 من العاملين في قطاع الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية أشارت نتيجة الدراسة إلى أن توافق الفرد مع المنظمة يتوسط تفاعلياً العلاقة

بين القيادة الخادمة بأبعادها (السلوك الأخلاقي، وخلق قيمة للمجتمع، ومساعدة التابعين) وأدى إلى زيادة العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل

أشارت دراسة Chung, Jung, Kyle & Petrick, (2010) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا عن العمل (كأحد أبعاد الرفاهية الوجدانية) من الازدهار في العمل وقد ازدادت هذه العلاقة الإيجابية بعد دخول العدالة الإجرائية كمتغير وسيط تداخلي بينهما.

كما اختبرت دراسة Rensburg Rothmann and diedericks, (2017) العلاقة بين دعم المشرفين (كمتغير مستقل) ونية ترك العمل (كمتغير تابع) ودور الازدهار في العمل في هذه العلاقة. حيث توصلت نتيجة الدراسة إلى أن دعم المشرفين يتنبأ بالازدهار في عمله والذي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرفاهية الاجتماعية (كأحد أبعاد الازدهار في العمل) وسلبياً بنية ترك العمل.

كذلك أشارت دراسة Irving and Berndt, (2017) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (تركيز القائد على التابعين، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة، وأغراض القائد) كمتغيرات مستقلة وكل من: رضا التابعين عن العمل، والالتزام التنظيمي للتابعين، وتوافق التابعين مع المنظمة، وإدراك التابعين لكفاءة القائد (كمتغيرات تابعة) وأشارت نتائج الدراسة التي طبقت على عينة من المنظمات الصحية إلى وجود علاقة ترابط إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وكل متغير من المتغيرات التابعة وكان أكثرهم تأثيراً على المتغيرات التابعة البعد الخاص بتركيز القائد على التابعين.

### العلاقة بين توافق الفرد مع البيئة والازدهار في العمل، والدور المعدل لتوافق الفرد مع البيئة في علاقة إدراك الفرد للقيادة الخادمة بالازدهار في العمل

توصلت نتائج دراسة Vanvianen et al., (2013) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين توافق الفرد مع المنظمة والرفاهية الاجتماعية (كأحد أبعاد الازدهار في العمل).

كما أشارت دراسة Su et al., (2015) إلى أن إدراك الأفراد للتوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة يرتبط ذلك إيجابياً بالازدهار في العمل متمثلاً في (الرفاهية النفسية، والوجدانية، والاجتماعية) وأكثرهم تأثراً بتوافق الفرد مع المنظمة هي الرفاهية الاجتماعية.

كما استهدفت دراسة Rensburg, Rothman and Diedericks, (2017) اختبار العلاقة بين توافق الفرد مع البيئة (كمتغير مستقل) ونية ترك العمل (كمتغير تابع) ودور الازدهار في العمل كوسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على (319) من الأكاديميين في ثلاث جامعات بجنوب إفريقيا. وتوصلت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (توافق الفرد مع المنظمة، وجماعة العمل) والرفاهية الوجدانية (كأحد أبعاد الازدهار في العمل) مما يقلل من نية ترك العمل.

لا توجد دراسات سابقة أجنبية أو عربية - في حدود علم الباحثة - تناولت الدور المعدل لتوافق الفرد مع البيئة في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل.

### مشكلة الدراسة

بناءً على عرض الدراسات السابقة أظهرت الدراسات المتعلقة بالقيادة الخادمة عدم وجود إجماع من قبل الباحثين على مجموعة موحدة من الأبعاد والمقاييس إلا أن أغلبها اتفق في الدور الأبوي للقائد الخادم، وخدمة مصالح التابعين والالتزام بتطويرهم ونموهم الوظيفي للارتقاء بالمنظمة والمجتمع ككل. وعلى الرغم من ذلك تعرضت القيادة الخادمة لعدة انتقادات والتي ذكرها (Kokemuller, 2017) على النحو التالي:

- الفرضية الخاطئة: حيث إن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية، لأن هدف القائد هو خدمة المستفيدين وأهداف الإدارة العليا في المقام الأول وليس التابعين كما تم ذكره.
- الافتقار إلى وجود سلطة: وهذا يحدث عندما يرى التابعون أن القائد الخادم يلبي مطالبهم على الرغم من تعارضها مع آرائه. فإذا أرادت الإدارة العليا تحسين أداء العاملين فإن القائد يجد من الصعوبة إعطاءهم أوامر لتحسين أدائهم وفرض هيمنته عليهم.

- صعوبة تطبيقها في مجال الأعمال: في الوقت الذي يعاقب المدير تابعيه على إهمال أعمالهم فإن القائد الخادم لا يستطيع ذلك.

إلا أن هناك دراسة لـ (Irving & Berndt (2017 استرعت الانتباه لتمييزها عن الدراسات السابقة في وجود بُعد أغراض القائد Leader Purposefulness كأحد أبعاد القيادة الخادمة وتم تبريره من منطلق وجود علاقة متبادلة بين القائد وتابعيه، وبالتالي يجب أن يكون لكل منهما أهدافه وأن تتكامل هذه الأهداف مع التوجه بأهداف المنظمة لتحقيق النمو والتطور للتابعين.

ولكن لم يتم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات التعليمية ولا توجد دراسات أخرى أجنبية أو عربية - في حدود علم الباحثة - اختبرت هذه الأبعاد من القيادة الخادمة.

كما لوحظ من عرض أدبيات الدراسة التي تخص توافق الفرد مع البيئة ندرة الدراسات التي تناولت توافق الفرد مع البيئة بشكل مجمل، وكذلك توافق الفرد مع مشرفه حيث كان التركيز على توافق الفرد مع المنظمة، والوظيفة، وجماعة العمل.

كما إن المتبع للدراسات الأجنبية يجد أن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة حول الازدهار في العمل وأهم محدداته ونتائجه، وبالتالي فإن عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة كانت قليلة جداً، ولا توجد دراسة اختبرت الدور المعدل لتوافق الفرد مع البيئة في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل.

وبالانتقال إلى واقع الدراسات العربية التي أجريت في هذا الصدد، فإنه لم تتوافر لدى الباحثة أي دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة بشكل عام، والازدهار في العمل بشكل خاص. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى إدراك الفرد للقيادة الخادمة، وتوافق الفرد مع البيئة، والازدهار في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة أسيوط محل الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) وتوافق الفرد مع البيئة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) والازدهار في العمل بأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية)؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين توافق الفرد مع البيئة والازدهار في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية)؟
- 5- هل يؤدي توافق الفرد مع البيئة دورًا معدلاً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعاد الازدهار في العمل؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس وتحديد مستوى إدراك الفرد للقيادة الخادمة، وتوافق الفرد مع البيئة، والازدهار في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة أسيوط محل الدراسة.
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها وكل من توافق الفرد مع البيئة، وأبعاد الازدهار في العمل.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين توافق الفرد مع البيئة والازدهار في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية).
- 4- اختبار الدور المعدل لتوافق الفرد مع البيئة في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعاد الازدهار في العمل.
- 5- التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تساهم بدورها في ازدهار العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

## أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها على الصعيدين العلمي والعملي، فعلى الصعيد العلمي تتناول هذه الدراسة أبعاد القيادة الخادمة من منظور مختلف عن كثير من الدراسات السابقة، كذلك تنبع أهمية الدراسة أيضاً من عرض إطار مفاهيمي للازدهار في العمل بوصفه متغير حديث نسبياً في الدراسات الأجنبية وغير موجود في الدراسات العربية ومحاولة اختبار العلاقة بينهما وتقديرها كمياً. ومن ثم يقدم البحث الحالي إضافة بسيطة للدراسات السابقة.
- كما تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من اختبارها لتوافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة وازدهار الفرد في العمل وهذه العلاقات لم يسبق اختبارها في البيئة الأجنبية أو العربية على حد السواء.
- أما على الصعيد العملي فإنه من المتوقع أن تقدم الدراسة نتائج عملية وواقعية حول علاقة إدراك الفرد للقيادة الخادمة بازدهاره في العمل بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسيوط وبذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي طبقت القيادة الخادمة على المؤسسات التعليمية حيث تبين من الدراسات السابقة أن معظمها تم في مجال التمريض والصحة، والقطاع الصناعي، والفنادق.
- من المتوقع أن تساهم الدراسة الحالية في تقديم توصيات تفيد كليات جامعة أسيوط، واستنباط دراسات جديدة في البحوث العربية تلتقي الضوء على الازدهار في العمل وأهم محدداته ونتائجه.

## فروض الدراسة

بناءً على استعراض نتائج الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

### الفرض الأول

هناك بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين القيادة الخادمة وتوافق الفرد مع المنظمة (كأحد أبعاد توافق الفرد مع البيئة) (Babakus, Yavas & Ashill, 2011; Vondey, 2010)، واستناداً على نظرية ضغط الحاجة (Need Press Model Theory) والتي أشار إليها Murray وتمت الإشارة إليه سابقاً لإحداث توافق بين الفرد والبيئة فإنه يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

«توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة وتوافق الفرد مع البيئة (كمتغير تابع)».

### الفرض الثاني

بناءً على الدراسات السابقة والتي توصلت إلى وجود علاقة ترابط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والازدهار في العمل ببعديه (الرفاهية الوجدانية، والاجتماعية) (Chung, Jung, Kyle & Petrick, 2010; Rensburg, Rothmann and Diedericks, 2017). واستناداً على نظرية التحديد الذاتي للعاملين Self-Determination Theory السابق ذكرها والتي تتطلب وجود نمط قيادي يشبع احتياجات العاملين ويؤثر إيجابياً على شعورهم بالرفاهية فإنه يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:

«توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين إجمالي إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة، وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة».

### الفرض الثالث

توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أن توافق الفرد مع البيئة يؤثر إيجابياً على ازدهار الفرد في العمل (Vanvianen et al., 2013; Su et al., 2015)، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:



«توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة (كمتغير مستقل) وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة».

### الفرض الرابع

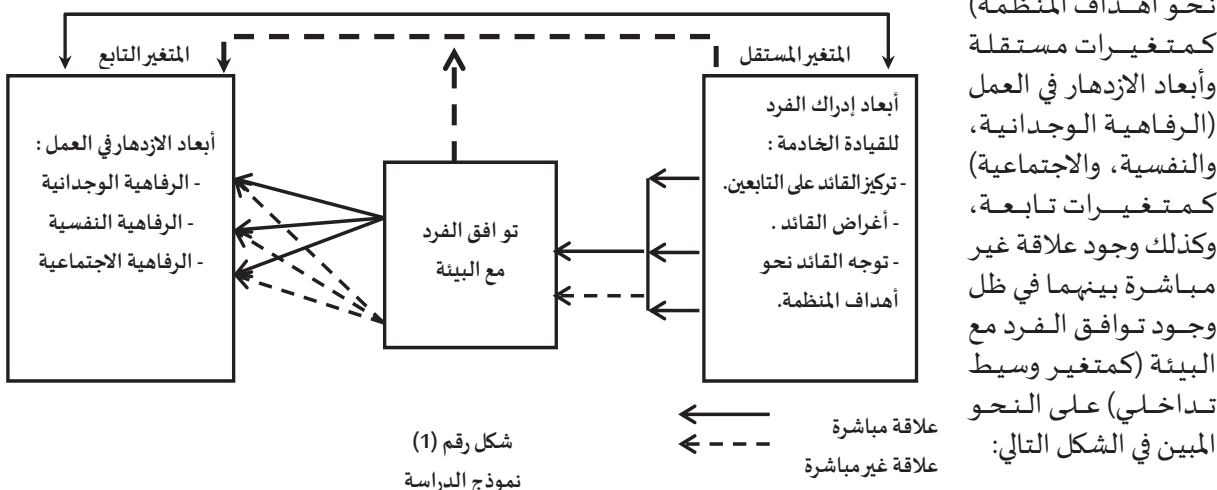
يختبر هذا الفرض العلاقة بين كل من إدراك الفرد للقيادة الخادمة، وتوافق الفرد مع البيئة، والازدهار في العمل ويمكن صياغته على النحو التالي:

«يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والازدهار في العمل (كمتغير تابع)».

وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:

- 1- « يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية الوجدانية (كمتغير تابع)».
- 2- « يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية النفسية (كمتغير تابع)».
- 3- « يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية الاجتماعية (كمتغير تابع)».

يوضح الشكل التالي رقم (1) العلاقات المفترضة بين المتغيرات التي تنطوي عليها فروض الدراسة بافتراض وجود علاقة مباشرة معنوية بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة)



### تصميم الدراسة

يتناول هذا الجانب من البحث منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وتوصيف عينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وبيانات الدراسة وأداة جمع بيانات الدراسة، وطريقة جمع بيانات الدراسة، وترميز بيانات الدراسة، واختبار الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وأساليب تحليل بيانات الدراسة وكيفية اختبار فروضها وذلك على النحو التالي:

### منهج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، فإنه سوف يتم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى أهداف البحث، من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وقد

تم اتباع الدراسة الميدانية لتحليل متغيرات الدراسة واختبار فروضها بواسطة إعداد استمارة استقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع بيانات الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة وعينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1)  
مجتمع وعينة الدراسة

توزيع العينة	إجمالي أعداد معاوني أعضاء هيئة التدريس (معيدين، ومدرسين مساعدين)				مجتمع وعينة البحث الكليات	
	ذكور	إناث	النسبة	النسبة	ذكور	إناث
17	13	5,45%	87	4,32%	69	143
3	28	1,06	17	8,96%	23	245
7	5	2,26	36	1,44	28	13
53	48	16,92	270	15,35	41	11
8	5	2,44	39	1,75	9	36
6	2	1,82	29	0,81	--	--
8	8	2,51	40	2,57	7	29
4	2	1,2	19	0,69	7	29
1	2	0,37	6	0,56	7	29
2	7	0,69	11	2,25	36	29
12	--	3,57	57	--	--	--
4	1	1,32	21	0,44	7	29
15	6	4,89	78	1,82	29	29
7	1	2,25	36	0,44	7	29
2	6	0,69	11	1,82	29	29
12	7	3,83	61	2,25	36	29
2	6	0,63	10	2	32	29
2	--	0,63	10	--	--	--
--	--	--	--	--	--	--
الإجمالي						
165	147	52,53	838	47,47	758	1596
المجتمع (1596) العينة (312)						

المصدر: بيان عددي بأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكليات جامعة أسيوط من إدارة الإحصاءات المركزية للعام الجامعي 2017 / 2018.

جدول رقم (2)  
توصيف عينة الدراسة

الخاصية	فئات الخاصية	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	133	46,83
	أنثى	151	53,17
الدرجة الأكاديمية	معيد	165	58,10
	مدرس مساعد	119	41,90
السن	أقل من 25 سنة	86	30,28
	من 25 إلى أقل من 30	122	42,96
	من 30 إلى أقل من 40	76	26,76
	أكثر من 40 سنة	--	--
نوع الكلية	عملية	251	75,70
	نظرية	69	24,30

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  
n = 284 مفردة

يتكون مجتمع البحث من جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط والبالغ عددهم (1596) وتمثل وحدة المعاينة في الأفراد المعيين والمدرسين المساعدين من الذكور والإناث والذين بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (758) من الذكور، و(838) من الإناث موزعين على جميع الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط.

### 2- عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة بديلاً عن الحصر الشامل نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وقد استخدمت العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة (العبد، وعزمي، 2002). حيث تم توزيع العينة على إجمالي معاوني أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث لكل كلية من الكليات العملية والنظرية، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (1596) مفردة يتبين أن حجم العينة يبلغ (312) مفردة (ريان، 2013) وذلك في ضوء معامل ثقة (95%) ومستوى معنوية (5%).

وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation والتي تضمن توزيعاً متناسباً للعينة على مختلف كليات جامعة أسيوط بما يتناسب مع العدد الإجمالي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات، ويعرض الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب.

بعد الانتهاء من جمع البيانات تمت مراجعتها بدقة لاستبعاد غير الصالح منها بسبب وجود تحيز واضح في الإجابات، أو عدم اكتمال الإجابات عن كافة أقسام الاستقصاء. وقد بلغ عدد القوائم الصحيحة المكتملة (284) قائمة بمعدل استجابة بلغ (91%) لإجمالي العينة من الذكور والإناث.

### توصيف عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي رقم (2) توصيفاً متكاملاً لعينة الدراسة على

النحو التالي:

من قراءة الجدول السابق رقم (2) يتضح أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغت (53,17%) من إجمالي أفراد العينة، وأن نسبة المعيّدين جاءت أعلى من نسبة المدرسين المساعدين وبلغت حوالي (58,10%) من إجمالي العينة، كما تبين أن حوالي (42,96%) من عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية من 25 إلى أقل من 30 سنة وهذه الفئة العمرية هي التي تحاول جاهدة لنيل درجة الماجستير أو الإعداد لدرجة الدكتوراه، الأمر الذي يدعو إلى الاطمئنان بأن استيفاء بيانات الاستقصاء يتم بشكل واقعي في ظل بيانات التوصيف.

### متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تشتمل فروض الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل وهو إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة)، والمتغير الوسيط المتمثل في توافق الفرد مع البيئة، والمتغير التابع الأزدهار في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية). وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات وكيفية قياسها:

#### 1- المتغير المستقل (إدراك الفرد للقيادة الخادمة)

والذي يعرف على أنه إدراك الأفراد (طلاب الدراسات العليا) للعناية المقدمة لهم من قبل القائد (المشرف) وخدمة احتياجاتهم الأولية حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة وإحداث التوازن بين كل من الإطار الاجتماعي والأداء (Greenleaf, 1977; Sun, 2013).

ويتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد: البعد الأول المتعلق بتركيز القائد على التابعين: ويمكن تعريفه على أنه إدراك التابعين لمحاولة القائد (المشرف) لتقديم تسهيلات لنموهم وتطويرهم، وتحقيق الرفاهية لهم من خلال الإشراف على احتياجاتهم وتشجيعهم واختبار القدرات الكامنة داخلهم حتى يمكن تحقيق أهدافهم. أما البعد الثاني فيتمثل في أغراض القائد: ويمكن تعريفه على أنه إدراك التابعين لأغراض القائد وتركيزه على أهدافهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والعمل بفعالية، وصياغة الاستراتيجيات، ومراجعة النتائج معهم لتحسين الأداء المستقبلي. وأخيراً البعد الخاص بتوجه القائد نحو أهداف المنظمة: ويمكن تعريفه على أنه إدراك العاملين لتوجه القائد نحو تحقيق أهداف المنظمة (الجامعة)، وضرورة التزام التابعين برؤى وطموحات المنظمة.

ويتم قياس إدراك الفرد للقيادة الخادمة باستخدام المقياس الذي أعده (Irving, 2014) والذي يتكون من 24 عبارة، حيث تعكس إجابة المستقصى منهم من طلاب الدراسات العليا (معيّدين، ومدرسين مساعدين) مدى إدراكهم للخدمات المقدمة لهم من قبل مشرفهم.

وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت Likert Scale ذي النقاط الخمس والذي يتراوح بين موافق جداً (5) إلى غير موافق على الإطلاق (1). حيث تعكس العبارات من 1-9 تركيز القائد على التابعين، ومن 10-17 أغراض القائد، ومن 18-24 توجه القائد نحو أهداف المنظمة، وقد بلغ معامل Alpha Cronbach's لثبات هذا المقياس 0,98 في دراسة (Irving & Brendt, 2017).

#### 2- المتغير المعدل (توافق الفرد مع البيئة)

ويمكن تعريفه على أنه التفاعل مع البيئة بواسطة التوافق بين خصائص الفرد (المعارف، والقدرات، والمهارات، والقيم) مع خصائص البيئة (خصائص الوظيفة، وقيم المنظمة، وقيم المشرف).

وهو مصطلح متعدد الأبعاد حيث يعرف البعد الأول منه وهو التوافق بين الفرد والمنظمة على أنه الاتساق بين أهداف وقيم الفرد مع أهداف ومبادئ المنظمة. ويتمثل البعد الثاني من توافق الفرد مع البيئة في توافق قدرات الفرد من معارف ومهارات مع متطلبات وظيفته (التوافق مع الوظيفة). أما البعد الأخير من أبعاد توافق الفرد مع البيئة فهو توافق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف مشرفه.

ويتم قياس توافق الفرد مع البيئة باستخدام المقياس الذي أعده (Özdemir & Ergun, 2015) والذي اعتمد فيه على مقياس (Cable & De Rue, 2002) الخاص بقياس توافق الفرد مع كل من المنظمة، والوظيفة ومقياس Greene-Short Ridge, (2008) الخاص بتوافق الفرد مع المشرف. ويتكون المقياس الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية من 11 عبارة وصممت بنود هذا المقياس على غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس ويتراوح بين موافق جداً (5) وغير موافق على الإطلاق (1).

### 3- المتغير التابع (الازدهار في العمل)

يتم تعريفه على أنه تقييم الفرد لتجاربه في المجالات المختلفة في العمل والذي ينقسم إلى ثلاثة أبعاد وهي: البعد الأول المتعلق بالرفاهية الوجدانية مثل شعور الفرد بالسعادة والرضا عن الحياة، والبعد الثاني يتمثل في الرفاهية النفسية مثل (الرغبة في الشعور بالحرية في اتخاذ القرارات، والاستقلالية في أداء العمل، والتعلم والرغبة في اكتساب المعلومات وتطبيق المعرفة)، أما البعد الأخير من الازدهار في العمل فيتمثل في الرفاهية الاجتماعية وهو اعتقاد الفرد في حتمية تنمية العلاقات مع زملاء وجماعات العمل في المنظمة.

ويتم قياس الازدهار في العمل باستخدام مقياس (Rautenbach, 2015) المكون من 35 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد: الرفاهية الوجدانية ويتمثل في العبارات (1-8)، والرفاهية النفسية في العبارات من (9-30)، وأخيراً الرفاهية الاجتماعية في العبارات من (31-35). وصممت عبارات هذا المقياس على مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح قياساته بين دائماً (5) وأبداً (1) مع مراعاة وجود بعض العبارات العكسية من (4-6).

بناءً على ما سبق تم وضع جميع المقاييس السابقة في استبانة مقسمة إلى أربعة أقسام. حيث تناولت الأقسام الثلاثة الأولى متغيرات الدراسة سالف الذكر، أما القسم الرابع فقد تناول البيانات العامة للمستقصى منهم من حيث الدرجة الأكاديمية والنوع والسن والكلية التي ينتهي إليها المستقصى منهم وذلك بغرض توصيف العينة المشاركة في الدراسة.

#### بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وسعيًا لاختبار صحة فروضها، فإنه تم الحصول على بيانات الدراسة وفقاً لما يلي:

- 1- البيانات الثانوية: تم الاعتماد على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الدراسة النظرية من مصادرها المختلفة التي تتمثل في الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تمت مراجعتها في الكتب والدوريات العربية والأجنبية، وكذلك الدراسات والبحوث المنشورة عبر شبكة الإنترنت.
- 2- البيانات الأولية: تم الاعتماد على البيانات الأولية للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة، واستخلاص أهم النتائج منها بواسطة قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة.

#### أداة وطريقة جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المطلوبة للدراسة عن طريق المقابلات الشخصية، وقد تم تقسيم الاستقصاء على أربعة أقسام كما تم توضيحه سابقاً في الجانب المتعلق بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها. وتم تحديد الهدف من إجراء الدراسة للمستقصى منه، وكيفية استيفاء القائمة. وبعد التأكد من الإلمام بهذه الجوانب، تم توزيع القوائم والعودة لاستلامها مرة أخرى بعد الاستيفاء للحصول على معلومات مرتدة ذات قيمة تتعلق بخصائص المستقصى منهم، واتجاهاتهم نحو الدراسة.

#### ترميز بيانات الدراسة:

تم ترميز مجموعة المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية برموز أجنبية والتعبير عنها في التحليل الإحصائي، حيث يرمز المتغير المستقل المتعلق بالقيادة الخادمة برمز (SL) وأبعاده المتمثلة في: تركيز القائد على التابعين (LF)، وأعراض القائد (LP)، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة (GO) والمتغير الوسيط المتعلق بتوافق الفرد مع البيئة تم ترميزه (PE) وتم ترميز المتغير التابع المتعلق بالازدهار في العمل (FW) وأبعاده المتمثلة في: الرفاهية الوجدانية (EW) والنفسية (PW) والاجتماعية (SW).

#### اختبار أداة الدراسة

استُخدم اختبار «ألفا كرونباخ» قبل إجراء التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة حتى يمكن اختبار ثبات أداة الدراسة Reliability Analysis والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل ألفا لتقييم الاعتمادية، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis الذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، فتم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا الذي يتحدد بناءً عليه مدى صلاحية المقياس، ويعرض جدول (3) نتائج الاختبار. ويشير جدول

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة:			
1	(إجمالي إدراك الفرد للقيادة الخادمة) وأبعاده	0,965	0,982
	1 التركيز على التابعين	0,967	0,983
2	أغراض القائد	0,960	0,980
3	توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,812	0,901
	المتغير المعدل (توافق الفرد مع البيئة)	0,910	0,954
المتغيرات التابعة:			
1	(إجمالي الازدهار في العمل) وأبعاده	0,952	0,976
	الرفاهية الوجدانية	0,874	0,935
2	الرفاهية النفسية	0,942	0,971
3	الرفاهية الاجتماعية	0,816	0,903
4	الثبات والصدق الكلي للقائمة	0,967	0,983

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة

والمعاملات الارتباط الخطي

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures والنسب المئوية بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما. وتهدف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطى نتائج أفضل، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression.
- أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression وقد اتبعت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression.

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة

يوضح الجدول رقم (4) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسة على مقياس خماسي، والانحرافات المعيارية.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- 1- سجل الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة تقديراً أعلى من المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج، وذلك لجميع متغيرات الدراسة وأبعاده.
- 2- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن واحد صحيح وجود درجة عالية من التوافق في الأداء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة، وذلك باستثناء أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة

(التركيز على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) حيث جاءت على التوالي (1,076، 1,017، 1,101) أما إجمالي المتغير المستقل (إدراك الفرد للقيادة الخادمة) فجاء أقل من واحد صحيح (0,986).

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعدلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

جدول رقم (5)  
معاملات الارتباط الخطى الثنائي بين متغيرات الدراسة

م	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	إدراك الفرد للقيادة الخادمة (إجمالي المتغير المستقل) (SL)	1								
2	تركيز القائد على التابعين (LF)	**0,941	1							
3	أغراض القائد (LP)	**0,961	**0,894	1						
4	توجه القائد نحو أهداف المنظمة (GO)	**0,872	**0,687	**0,771	1					
5	توافق الفرد مع البيئة (PE)	**0,642	**0,582	**0,638	**0,567	1				
6	الازدهار في العمل (إجمالي المتغير التابع) (FW)	**0,385	**0,370	**0,453	**0,238	**0,488	1			
7	الرفاهية الوجدانية (EW)	**0,519	**0,481	**0,537	**0,422	**0,507	**0,725	1		
8	الرفاهية النفسية (PW)	**0,271	**0,270	**0,357	*0,117	**0,383	**0,966	**0,548	1	
9	الرفاهية الاجتماعية (SW)	**0,318	**0,301	**0,348	**0,231	**0,493	**0,814	**0,420	**0,769	1

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة \* p < 0.05 , p < 0.01

نلاحظ من الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

- 1- أشارت معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل إدراك الفرد للقيادة الخادمة (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) والمتغير التابع (الازدهار في العمل) حيث بلغت معاملات الارتباط (0,370، 0,453، 0,238) على التوالي.
- 2- وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغير المستقل إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعاده (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) والمتغير المعدل (توافق الفرد مع البيئة) حيث بلغت معاملات الارتباط (0,582، 0,638، 0,567) على التوالي.
- 3- وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين المتغير المعدل (توافق الفرد مع البيئة) والازدهار في العمل بأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) حيث بلغت معاملات الارتباط (0,383، 0,493) على التوالي.

### نتائج اختبار فروض الدراسة

#### 1- نتائج اختبار الفرض الأول

وينص هذا الفرض على أنه «توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة وتوافق الفرد مع البيئة (كمتغير تابع)».

#### جدول رقم (6)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي في علاقة أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة بتوافق الفرد مع البيئة

المتغير المستقل الداخل	R	R2	ΔR2	Adj. R2	قيمة F	Sig F
أغراض القائد	0,638	0,407	--	0,404	193,168	***0,000
توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,649	0,421	0,014	0,417	102,021	***0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة \*\*\* p < 0,001

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام الأسلوب التدريجي في تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذا الاختبار:

نستنتج من الجدول رقم (6) ما يلي:

تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين كل من: أغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة من جانب وتوافق الفرد مع البيئة من جانب آخر، وأظهرت النتائج أن أغراض القائد هو أهم متغير مفسر للتباين في توافق الفرد مع البيئة؛ حيث فسر نحو (7,40%) من التباين ويليه متغير توجه القائد نحو أهداف المنظمة والذي يفسر نحو (1,4%) من التباين في توافق الفرد مع البيئة، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig f) إلى معنوية هذه النتائج.

كما يلاحظ أنه تم حذف البعد الخاص بتركيز القائد على التابعين في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، ويعرض الجدول رقم (7) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي.

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

جدول رقم (7)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار التدريجي في علاقة أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة بتوافق الفرد مع البيئة

المتغير المستقل الداخِل	B	Beta	قيمة T	Sig T
أغراض القائد	0,381	0,494	6,928	0,000
توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,133	0,187	2,619	0,009
المعامل الثابت	1,626			

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

n = 284 مفردة \*\*\*p < 0.001 \*\*p < 0.01 \*p < 0.05

تؤكد إشارات معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) الموجبة وجود علاقة مباشرة موجبة معنوية بين كل من (أغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) وتوافق الفرد مع البيئة، كما تشير نتائج (Tvalue) إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار والخاصة بالعلاقات السابقة، وبذلك يتم التأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (أغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة وتوافق الفرد مع البيئة (كمتغير تابع).

نستنتج من النتائج السابقة قبول صحة الفرض الأول بصورة جزئية وذلك لحذف البعد الخاص بتركيز القائد على التابعين في علاقته بتوافق الفرد مع البيئة.

2- نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص هذا الفرض على أنه « توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين إجمالي إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة، وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة.»

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression للوقوف على العلاقات المباشرة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وذلك حتى يمكن المقارنة في الفرض الرئيس الرابع المتعلق بالوساطة التداخلية، وكذلك تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة في تحديد أبعاد الازدهار في العمل، وذلك على النحو المبين في الجداول التالية أرقام (8)، (9)، (10):

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة و أبعاد الازدهار في العمل

بيان	Beta	B	R	R2	Adj. R2	المعامل الثابت	قيمة F	Sig F	قيمة T	Sig T
إجمالي الازدهار في العمل										
- تركيز القائد على التابعين	0,370	0,222	0,370	0,137	0,134	2,669	44,863	0,000	6,698	0,000
- أغراض القائد	0,453	0,287	0,453	0,205	0,203	2,437	72,886	0,000	8,537	0,000
- توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,238	0,139	0,238	0,057	0,053	2,970	16,944	0,000	4,116	0,000
الرفاهية الوجدانية:										
- تركيز القائد على التابعين	0,481	0,354	0,481	0,232	0,229	1,757	84,993	0,000	9,219	0,000
- أغراض القائد	0,537	0,418	0,537	0,288	0,286	1,538	114,178	0,000	10,685	0,000
- توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,422	0,304	0,422	0,178	0,175	1,918	61,185	0,000	7,822	0,000
الرفاهية النفسية:										
- تركيز القائد على التابعين	0,270	0,174	0,270	0,073	0,069	3,028	22,125	0,000	4,704	0,000
- أغراض القائد	0,357	0,244	0,357	0,127	0,124	2,777	41,116	0,000	6,412	0,000
- توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,117	0,074	0,117	0,014	0,010	3,404	3,893	0,049	1,973	0,049
الرفاهية الاجتماعية:										
- تركيز القائد على التابعين	0,301	0,221	0,301	0,091	0,087	2,551	28,097	0,000	5,301	0,000
- أغراض القائد	0,348	0,270	0,348	0,121	0,118	2,379	38,805	0,000	6,229	0,000
- توجه القائد نحو أهداف المنظمة	0,231	0,166	0,231	0,053	0,050	2,744	15,932	0,000	3,991	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة \*\*\*p < 0.001 \*\*p < 0.01 \*p < 0.05

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول السابق رقم (8) ما يلي:

- وجود ترابط إيجابي بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعاد الازدهار في العمل.
- قدرة أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة على التنبؤ بأبعاد الازدهار في العمل. كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig F) إلى معنوية النموذج عند مستويات دلالة  $P < 0.05$ ،  $P < 0.001$ .
- قبول صحة الفرض الرئيس الثاني في وجود علاقات مباشرة موجبة معنوية بين إجمالي إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأعراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة.

يوضح الجدولين أرقام (9،10) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعاد الازدهار في العمل على النحو التالي:

من قراءة بيانات الجدول رقم (9) يمكن أن نلاحظ ما يلي:

تشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود ارتباط موجب معنوي بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (أعراض القائد)

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي في علاقة  
أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعاد الازدهار في العمل

المتغيرات الداخلة	R	R2	ΔR2	Adj. R2	قيمة F	Sig F
أولاً: الازدهار في العمل بشكل إجمالي: أعراض القائد.	0,453	0,205	--	0,203	72,886	0,000
توجه القائد نحو أهداف المنظمة.	0,486	0,236	0,030	0,230	11,207	0,001
ثانياً: الرفاهية الوجدانية: أعراض القائد.	0,537	0,288	--	0,286	114,178	0,000
ثالثاً: الرفاهية النفسية: أعراض القائد.	0,357	0,127	--	0,124	41,116	0,000
توجه القائد نحو أهداف المنظمة.	0,435	0,189	0,062	0,183	32,731	0,000
رابعاً: الرفاهية الاجتماعية: - أعراض القائد.	0,348	0,121	--	0,118	38,805	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة  $p < 0.01$ \*\*\*  $p < 0.001$  \*\*

جدول رقم (10)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي في علاقة  
أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعاد الازدهار في العمل

المتغيرات الداخلة	B	Beta	قيمة T	Sig T	المعامل الثابت
أولاً: الازدهار في العمل بشكل إجمالي: أعراض القائد.	0,421	0,664	8,117	0,000	
توجه القائد نحو أهداف المنظمة.	-0,161	-0,274	-3,348	0,001	2,563
ثانياً: الرفاهية الوجدانية: أعراض القائد.	0,418	0,537	10,685	0,000	1,538
ثالثاً: الرفاهية النفسية: أعراض القائد.	0,602	0,882	6,480	0,000	
توجه القائد نحو أهداف المنظمة.	-0,247	-0,391	-4,665	0,000	3,013
رابعاً: الرفاهية الاجتماعية: - أعراض القائد.	0,270	0,348	6,229	0,000	2,379

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  
ن = 284 مفردة  $p < 0.001$ \*\*\*  $p < 0.01$  \*\*  $p < 0.05$  \*

كمتغير مستقل وإجمالي الازدهار في العمل وأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية)، وتعد أعراض القائد أهم متغير مفسر للتباين في الازدهار في العمل بشكل إجمالي وأبعاده (الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية) حيث فسر نحو (20,5%) و(28,8%)، و(12,7%)، و(12,1%) من التباين على التوالي، كما يلاحظ أن توجه القائد نحو أهداف المنظمة يلي أعراض القائد في علاقته بالازدهار في العمل بشكل إجمالي، والرفاهية النفسية فقط حيث فسر نحو (3%)، و(6,2%) من التباين على التوالي. وفيما يلي الشكل النهائي لتحليل الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بعلاقة أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعاد الازدهار في العمل على النحو المبين في الجدول (10):

نستنتج من جدول (10) ما يلي:

- تؤكد إشارات المعلمات الموجبة وجود علاقة مباشرة معنوية موجبة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (أعراض القائد) والازدهار في العمل إجمالياً وأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية).
- تؤكد إشارات معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) السالبة أن



- هناك علاقة عكسية بين توجه القائد نحو أهداف المنظمة (كمتغير مستقل) وإجمالي الازدهار في العمل والبعده الخاص بالرفاهية النفسية (كمتغير تابع).
- أما فيما يخص الأبعاد الأخرى الخاصة بالازدهار في العمل ( الرفاهية الوجدانية، والاجتماعية) فقد تم حذف توجه القائد نحو أهداف المنظمة من نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.
  - تشير نتائج T value إلى معنوية معاملات النموذج كما يشير معامل جوهريية النموذج (sig F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة  $p < 0.001$
  - قبول صحة الفرض الثاني جزئياً وتوافر أحد شروط الوساطة التداخلية في وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

### 3- نتائج اختبار الفرض الثالث

ينص هذا الفرض على أنه «توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة (كمتغير مستقل) وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة».

#### جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوافق الفرد مع البيئة على أبعاد الازدهار في العمل

Sig F	قيمة F	Sig T	قيمة T	المعامل الثابت	Adj. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	B	Beta	بيان
0,000	88,333	0,000	9,399	2,080	0,236	0,239	0,488	0,402	0,488	(1) الازدهار في العمل بصفة إجمالية.
0,000	97,566	0,000	9,878	1,277	0,254	0,257	0,507	0,512	0,507	(2) الرفاهية الوجدانية.
0,000	48,618	0,000	6,973	2,477	0,144	0,147	0,383	0,340	0,383	(3) الرفاهية النفسية.
0,000	90,649	0,000	9,521	1,616	0,241	0,243	0,493	0,497	0,493	(4) الرفاهية الاجتماعية.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة  $p < 0.001$

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويظهر الجدول (11) نتائج هذا التحليل، فمن قراءة بيانات جدول (11) يمكن أن نلاحظ ما يلي:

- وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وأبعاد الازدهار في العمل حيث تشير معاملات النموذج إلى التأثير الإيجابي والمعنوي لمتغير توافق الفرد مع البيئة على أبعاد الازدهار في العمل.
- يشير معامل التحديد المعدل  $Adj. R^2$  إلى أن توافق الفرد مع البيئة يفسر نحو (23,6%، 25,4%، 24,1، 14,4%) من التباين في الازدهار في العمل بشكل إجمالي وأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والاجتماعية، والنفسية) على التوالي.
- تؤكد نتائج (T) معنوية معاملات النموذج السابقة، كما إن معامل جوهريية النموذج Sig F أثبت معنوية جميع النتائج عند مستوى دلالة  $p < 0.001$ .

من خلال عرض النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثالث كلياً وتحقق شرط الوساطة التداخلية الثالث، وهو وجود علاقة ترابط معنوية بين المتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) والمتغير التابع (الازدهار في العمل) بأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية).

### 4- نتائج اختبار الفرض الرابع

وينص هذا الفرض على أنه «يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والازدهار في العمل (كمتغير تابع)».

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع على النحو التالي:

- أ- «يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأعراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية الوجدانية (كمتغير تابع)».
- ب- «يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأعراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية النفسية (كمتغير تابع)».

ج- «يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأعراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة والرفاهية الاجتماعية (كمتغير تابع)».

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لمقارنة الأهمية النسبية للمتغير الوسيط التداخلي والمتغيرات المستقلة في تحديد المتغير التابع وحتى يمكن التحقق من شروط الوساطة التداخلية والتي أشار إليها (Baron & Kenny, 1986) إلى ضرورة توافرها وهي:

- أولاً: وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط وهي التي تم الإشارة إليها في نتائج الفرض الأول.
- ثانياً: وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع والتي تم الإشارة إليها في نتائج الفرض الثاني.
- ثالثاً: وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط التداخلي والمتغير التابع وهي العلاقة التي سبق قياسها وثبوت صحتها في الفرض الثالث.
- رابعاً: وجود تأثير للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وإحداث تغيير في قيمة ( $R^2$ ) لصالح المتغير الوسيط في علاقتها مع المتغير التابع، أو يختفي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويحذف من العلاقة فتصبح وساطة تداخلية كلية، وهو ما سيتم اختبار صحته في تحليل انحدار المتغير التابع (الازدهار في العمل) بشكل إجمالي على كل من إدراك الفرد للقيادة الخادمة (بشكل إجمالي) والمتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة). وبلي ذلك القيام بالتحليل بشكل مفصل لانحدار أبعاد المتغير التابع (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) على كل من أبعاد المتغير المستقل (التركيز على التابعين، وأعراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) وتوافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) كما سيتم توضيحه في الجدولين (12) و(13):

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة على الازدهار في العمل بأبعاده بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة)

المتغيرات الداخلة	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	قيمة F	Sig F
أولاً: الازدهار في العمل بصفة إجمالية: - توافق الفرد مع البيئة.	0,488	0,239	--	0,236	88,333	0,000
ثانياً: الرفاهية الوجدانية: أعراض القائد.	0,537	0,288	--	0,286	114,178	0,000
توافق الفرد مع البيئة.	0,578	0,334	0,046	0,329	70,433	0,000
ثالثاً: الرفاهية النفسية: توافق الفرد مع البيئة.	0,383	0,147	--	0,144	48,612	0,000
أعراض القائد.	0,410	0,168	0,021	0,162	28,425	0,000
رابعاً: الرفاهية الاجتماعية: - توافق الفرد مع البيئة.	0,493	0,243	--	0,241	90,649	0,000

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة  $P^{***} < 0.001$

نستنتج من الجدول (12) النتائج

التالية:

أولاً- فيما يخص نتائج الفرض الرئيس

- وجود أثر للمتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) موجباً معنوياً في العلاقة المباشرة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والازدهار في العمل (كمتغير تابع)، مما يؤكد صحة الفرض الرئيس وكذلك توافر شرط الوساطة التداخلية؛ حيث إن

توافق الفرد مع البيئة أزاح المتغير المستقل وحل محله في علاقه بالمتغير التابع (الازدهار في العمل)، وهذا ما يدل على وجود وساطة تداخلية كلية.

- فسر توافق الفرد مع البيئة نحو 23,9% من التباين في الازدهار في العمل وتدل إشارات معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) الموجبة كما سيرد ذكرها في الجدول (13) على أن العلاقة بين توافق الفرد مع البيئة والازدهار في العمل علاقة طردية موجبة.

ويوضح الجدول (13) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي:

ثانياً - نتائج الفروض الفرعية للفرض الرئيس الرابع

- يعد متغير أعراض القائد كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغير مستقل) أهم متغير مفسر للتباين في الرفاهية الوجدانية (كمتغير تابع) حيث فسر نحو (28,8%) من التباين في الرفاهية الوجدانية، ثم يليه

جدول رقم (13)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة على الازدهار في العمل بأبعاده بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي توافق الفرد مع البيئة

المعامل الثابت	Sig T	قيمة T	B	Beta	المتغيرات الداخلة
2,080	0,000	9,399	0,402	0,488	أولاً: الازدهار في العمل (بصفة إجمالية): - توافق الفرد مع البيئة.
1,053	0,000	5,694	0,280	0,360	ثانياً: الرفاهية الوجدانية: أغراض القائد.
	0,000	4,391	0,280	0,278	توافق الفرد مع البيئة.
	0,000	3,723	0,233	0,263	ثالثاً: الرفاهية النفسية: توافق الفرد مع البيئة
2,374	0,008	2,677	0,129	0,189	أغراض القائد
1,616	0,000	9,521	0,497	0,493	رابعاً: الرفاهية الاجتماعية - توافق الفرد مع البيئة

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 284 مفردة

من التباين في الرفاهية النفسية يليه أغراض القائد كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة والذي فسر نحو (2,1%) من التباين في الرفاهية النفسية، وبالتالي انخفض تأثيره غير المباشر على الرفاهية النفسية بعد دخول توافق الفرد مع البيئة حيث كان تأثيره المباشر بدون الوسيط التداخلي يفسر نحو (12,7%) من التباين في الرفاهية النفسية كما هو موضح بالجدول رقم (8) في نتائج تحليل الانحدار البسيط.

وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثاني بوجود أثر معنوي للوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة والرفاهية النفسية.

كما يلاحظ أن متغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) هو المتغير الوحيد المفسر للتباين في الرفاهية الاجتماعية حيث فسر نحو (24,3%) من التباين، وعلى الرغم من أن النموذج كان متضمناً أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمغيرات مستقلة) إلا أنه عند تطبيق الانحدار المتعدد التدريجي نجد أن أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة قد خرجت كلياً من معادلة الانحدار وهذا يؤكد توافر شرط الوساطة التداخلية الكلية، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الفرعي الثالث بوجود أثر معنوي للمتغير الوسيط التداخلي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وكانت هذه الوساطة التداخلية كلية.

ويلاحظ من الجدول النهائي رقم (13) ما يلي:

- توضح إشارات معاملات الانحدار المعيارية (Beta, B) التأثير الموجب لأبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة والمتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) على أبعاد الازدهار في العمل (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية).

- كما تشير معنوية (T) إلى معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار والخاصة بعلاقات النموذج كما يشير معامل جوهريية النموذج (Sig F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0,001).

وبالنظر إلى النتائج السابقة الخاصة بإثبات صحة الفرض الرابع فإنه يمكن قبوله بصورة جزئية، وتوافر شرط الوساطة التداخلية بوجود أثر معنوي للمتغير الوسيط التداخلي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وكانت هذه الوساطة التداخلية كلية في الفرض الرئيس الرابع.

### مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تتناول هذه الجزئية عرضاً لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأن العلاقات المتضمنة بالفروض التي بنيت عليها الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول على أنه: «توجد علاقة ترابط موجبة جوهرية بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة المتمثلة في تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة وتوافق الفرد مع البيئة (كمتغير تابع)». وذلك للتأكد من توافر الشرط الأول من شروط الوساطة التداخلية وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (أغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) وتوافق الفرد مع البيئة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، حيث فسر نحو (40,7%) و(1,4%) من التباين في توافق الفرد مع البيئة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة Jaramillo et al., (2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة ترابط موجبة بين القيادة الخادمة والتوافق بين الفرد والمنظمة (كأحد أبعاد توافق الفرد مع البيئة).

كما أتفق ذلك مع دراسة Babakus, Yavas & Ashill, (2011) والتي أظهرت وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) وتوافق الفرد مع المنظمة (كمتغير وسيط تداخلي) مما أدى إلى ارتفاع الهوية التنظيمية وانخفاض نية ترك العمل.

كما تتفق النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة Irving and Berndt, (2017) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخادمة بأبعادها (التركيز على التابعين، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة، وأغراض القائد) كمتغيرات مستقلة و(رضا التابعين عن العمل، وتوافق التابعين مع المنظمة، والالتزام التنظيمي للتابعين، وإدراك التابعين لكفاءة القائد) كمتغيرات تابعة، وكان أكثر بعد من أبعاد القيادة الخادمة مفسراً للتباين في المتغيرات التابعة الأربعة هو تركيز القائد على التابعين.

ولكن اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن النتيجة السابقة في أن: أغراض القائد، والتوجه نحو أهداف المنظمة (كأبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة) هما اللذان يفسران التباين في توافق الفرد مع البيئة؛ حيث إن تحليل الانحدار المتعدد قد حذف تركيز القائد على التابعين في علاقته بتوافق الفرد مع البيئة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة إلى أن القائد الخادم والذي يتمثل في المشرف في الدراسة الحالية لا يكون موجهاً نحو أهداف المنظمة أو أهداف تابعيه فحسب، ولكنه يكون موجهاً نحو أهدافه الشخصية؛ حيث إن عدم وجود أهداف شخصية للقائد أثناء تقديمه لخدماته إلى تابعيه حتى يعينهم على تحقيق أهدافهم تجعل منه قائداً يتسم بالانرجسية مع عدم وجود دافع قوى يبرر تقديمه للعديد من الخدمات إلى تابعيه من معاوني أعضاء هيئة التدريس.

فعندما يدرك الطالب أن مشرفه يركز على إنجاز المهام، ويقدر طالبه المتميز، ويعلم كيفية إنجاز العمل بفعالية، ويسعى إلى تحقيق أهداف الكلية والجامعة بوجه عام، ويسعى جيداً إلى إحداث توافق بين أهدافه الشخصية وأهداف منظمته (الكلية) فإن ذلك يؤدي إلى حدوث توافق بينه وبين بيئته متمثلاً في التوافق مع (المنظمة، والمشرف، والوظيفة).

### مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني على أنه: «توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين إجمالي إدراك الفرد للقيادة الخادمة وأبعادها المتمثلة في (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة) كمتغيرات مستقلة، وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمتغيرات تابعة»، وذلك للتأكد من توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية في وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد أسفرت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغيرات مستقلة) وأبعاد الازدهار في العمل (كمتغيرات تابعة) وهو ما يتفق مع دراسات (Sturn, 2009; Chung, Jung, Kyle & Petrick, 2010).

كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين كل أغراض القائد (كأحد أبعاد المتغير المستقل) من جانب وإجمالي الازدهار في العمل وأبعاده (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية) كمتغيرات تابعة من جانب آخر، وبالتالي يمكن قبول صحة هذا الفرض جزئياً وكذلك قبول شرط الوساطة التداخلية؛

حيث فسر أعراض القائد نحو (28,8%، و12,7%، و12,1%) من التباين في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) على التوالي، كما فسر نحو (20,5%) من التباين في إجمالي الازدهار في العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (Dannhauser & Boshoff, (2006); Parris & Peachey, (2013) التي أشارت إلى الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة على زيادة رفاهية الأفراد.

كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسات (Van Dierendanck & Patterson, (2014); Coetzer, Bussin and Geldenhuys, 2017 في أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي معنوي على الاندماج في العمل (كأحد أبعاد الرفاهية النفسية).

إلا أن نتائج الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أنه توجد علاقة عكسية بين توجه القائد نحو أهداف المنظمة (كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة) والازدهار في العمل بشكل إجمالي والرفاهية النفسية (كمغيرات تابعة) حيث فسر توجه القائد نحو أهداف المنظمة (3%، و6,2%) من التباين في المتغيرات التابعة.

هذا وقد اختلفت هذه النتيجة عن نتائج بعض الدراسات السابقة؛ ومنها دراسة (Sendjaya et al., (2008) في أن القائد الخادم يهدف إلى زيادة الاهتمام بتابعيه وخدمة احتياجاتهم مما يؤثر على رفاهيتهم النفسية والوجدانية والروحانية والاجتماعية (كأبعاد الازدهار في العمل).

يمكن تفسير النتائج السابقة بأن الفرد يدرك أن مشرفه لديه أهداف خاصة بالبحث العلمي تتمثل في القدرة على صياغة الاستراتيجيات لإنجاز العمل بفعالية، ومراجعة النتائج باستمرار مع طلابه لإنجاز العمل في الوقت المحدد مما يؤثر إيجابياً على ازدهارهم في العمل الذي ينعكس في رفاهيتهم الوجدانية والنفسية والاجتماعية.

إلا أن التزام المشرف بأهداف منظمته وحث طلابه على تحقيق رؤية ورسالة الكلية والجامعة أدى إلى تحمل الطلاب مزيداً من الأهداف مما ترتب عليه الاستغراق الشديد في العمل حتى يرتقي بمستوى البحث العلمي، وبالتالي يرتفع شأن الجامعة ويتقدم ترتيبها بالنسبة لباقي الجامعات المحلية والدولية، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض شعور الطلاب بالرفاهية النفسية، وانخفاض روحهم المعنوية مما يترتب عليه الشعور بالاكئاب، وعدم الاستمتاع الحقيقي بالعمل؛ خوفاً من انخفاض قدرتهم على أداء العمل على النحو الذي يريده مشرفوهم منهم.

### مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث

وينص هذا الفرض على أنه «توجد علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة (كمغير مستقل) وأبعاد الازدهار في العمل المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية) كمغيرات تابعة»، وذلك للتأكد من توافر الشرط الثالث من شروط الوساطة التداخلية في وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

أسفرت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وأبعاد الازدهار في العمل، حيث فسر توافق الفرد مع البيئة نحو (23,6%، و25,4%، و24,1%، و14,4%) من التباين في الازدهار في العمل بشكل إجمالي وأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والاجتماعية، والنفسية) على التوالي. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الثالث كلياً وتحقق شرط الوساطة التداخلية الثالث.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Su et al., (2015) والتي أشارت إلى أن الأفراد الذين يدركون توافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة فإن ذلك يؤثر تأثيراً إيجابياً على ازدهارهم في العمل بأبعاده المتمثلة في (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية) وكانت أكثرهم الشعور بالرفاهية الاجتماعية.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (Rensburg, Rothman, and Diedericks, (2017) والتي استنتجت وجود علاقة إيجابية معنوية بين توافق الفرد مع البيئة (توافق الفرد مع جماعة العمل، وتوافق الفرد مع الوظيفة) والازدهار في العمل بأبعاده (النفسية، والوجدانية، والاجتماعية) وهو ما ينعكس سلبياً على نية ترك العمل.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن توافق قيم الفرد مع قيم وثقافة منظمته، وشعور الفرد بأهمية وظيفته في تقديم كل ما يطمح إليه في مستقبله الوظيفي، وتوافق قيمة مع قيم مشرفه، وتقييم الفرد لأولويات العمل بشكل يتشابه

مع تقييم مشرفه، وتلقى الدورات التدريبية التي تكسب الفرد مهارات جديدة تحسن من أداء الفرد لعمله وتتوافق مع احتياجات وظيفته، مما يترتب عليه ازدهار الفرد في عمله وشعوره بالرضا والثقة بقدراته في إنجاز مهام العمل والانتماء الحقيقي للكلية ولزملاء العمل.

#### مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع

ينص هذا الفرض على أنه «يؤثر توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة (كمتغيرات مستقلة) وأبعاد الازدهار في العمل (كمتغيرات تابعة)» وذلك للتأكد من توافر الشرط الرابع من شروط الوساطة التداخلية السابق ذكرها.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود وساطة تداخلية كلية للمتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) في العلاقة المباشرة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة، وكل من الازدهار في العمل بشكل إجمالي والرفاهية الاجتماعية (كمتغيرات تابعة)؛ حيث إن توافق الفرد مع البيئة أزاح المتغير المستقل وحل محله في علاقته بالمتغير التابع وهذا ما يدل على وجود وساطة تداخلية كلية وتوافر شرط الوساطة التداخلية، وفسر توافق الفرد مع البيئة نحو (23,9%، و24,3%) من التباين في (إجمالي الازدهار في العمل، والرفاهية الاجتماعية).

وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Vanvianen et al., (2013) في وجود علاقة إيجابية بين توافق الفرد مع المنظمة والرفاهية الاجتماعية (كأحد أبعاد الازدهار في العمل).

كما تتفق مع دراسة Rensburg et al (2017). والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين توافق الفرد مع البيئة والازدهار في العمل بأبعاده (الرفاهية النفسية، والوجدانية، والاجتماعية) مما ينعكس سلبياً على نية ترك العمل.

كما أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر معنوي للمتغير الوسيط التداخلي (توافق الفرد مع البيئة) في العلاقة المباشرة بين أعراض القائد (كمتغير مستقل) والرفاهية النفسية (كمتغير تابع)، حيث فسر الوسيط التداخلي نحو (14,7%) من التباين في الرفاهية النفسية يليه أعراض القائد كأحد أبعاد إدراك الفرد للقيادة الخادمة والذي فسر نحو (2,1%) من التباين في الرفاهية النفسية، وبالتالي انخفض تأثيره غير المباشر على الرفاهية النفسية بعد دخول توافق الفرد مع البيئة وهو ما يعد من شروط الوساطة التداخلية.

وتقدم هذه النتيجة دعماً لما توصلت إليه الدراسات السابقة المحدودة والتي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والازدهار في العمل أو التوافق بين الفرد والبيئة، ولم تتطرق إلى العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة (Sturm, 2009; Vondy, 2010; Chung, Jung & Petrick, 2010; Irving and Berndt, 2017; Cai et al., 2018).

ونستنتج من النتائج السابقة أن توافق الفرد مع البيئة هو الذي يؤثر إيجابياً على ازدهاره في العمل وكل من: رفايته النفسية، والاجتماعية، ويمكن تفسير ذلك بأن توافق الفرد مع وظيفته من خلال تلقيه دورات تدريبية تتطلبها مهام عمله، وتوافقته مع ما تقدمه إليه الكلية التي ينتمي إليها من خدمات تتفق مع ما يحتاجه في الحياة. كما إن توافق الطالب مع مشرفه واستفادته من علمه وخبرته يؤدي إلى ازدهار الطالب في عمله وشعوره بالثقة في قدرته على التفكير، وامتلاك زمام الأمور في أداء مهام عمله، والشعور بالحماس والدافع نحو الإنجاز، والانتماء إلى الكلية مما يجعله مقبلاً على بناء علاقات عمل وشخصية مع زملائه في الكلية، وهذا ما يجعل الكلية تمثل العائلة بالنسبة للطالب حيث يقضى فيها ساعات عمل طويلة تكاد أن تكون أكثر من تلك الساعات التي يقضيها مع عائلته بالمنزل.

#### توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن وضع عدة توصيات موجهة إلى المشرفين وإدارات الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط تساعد معاوني أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات في ازدهارهم في العمل وذلك على النحو التالي:

- 1- ضرورة اهتمام قيادات جامعة أسيوط والكليات بالعمل على زيادة توعية المشرفين بضرورة تنمية قدراتهم ومهاراتهم بصفة مستمرة من خلال الحرص على المشاركة في الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بمجال تخصصهم والتي تعقد محلياً أو دولياً، ومساهمة الجامعة مادياً لتقليل نفقات المشاركة مما يجعلهم أكثر إلماماً بأحدث التطورات العلمية في مجال البحث العلمي وأكثر مواكبةً للتقدم العلمي

مما يكون له عظيم الأثر في تقديمهم النصائح العلمية المفيدة لطلابهم والتي تفيدهم في مجال عملهم وتجعلهم يشعرون بالأمان في مواجهة أي صعاب تعترضهم أثناء البحث العلمي، ومن ثم ينقلون هذه الخبرات إلى طلابهم في المستقبل ليكونوا قادة خادمين مثل مشرفهم.

2- يجب على القادة (المشرفين) أن يحرصوا على تعزيز الدور الأبوي في علاقتهم بمعاوني أعضاء هيئة التدريس وتبني سلوكيات تشجع الطلاب على المشاركة في الآراء بشأن خطط البحث، والاستماع إلى مشكلاتهم ومناقشتهم، ومحاولة إيجاد مناخ عمل إيجابي مما ينمي لديهم روح الانتماء للكلية والجامعة ويؤثر إيجابياً على رفاهيتهم وازدهارهم في العمل.

3- ضرورة اهتمام الكليات العملية والنظرية بنشر الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية المعبرة عن دور الكليات في المجتمع، وصياغة الأهداف وإقناع معاوني أعضاء هيئة التدريس بالفائدة التي تعود على الأكاديميين من جراء تحقيق تلك الأهداف لرفع مكانة الكلية وتقديم ترتيب الجامعة بين الجامعات الأخرى محلياً ودولياً مما ينعكس على توافق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وزيادة الشعور بالرفاهية النفسية والازدهار في العمل.

4- السعي الدائم للكليات في عقد لقاءات دورية مع طلاب الدراسات العليا لمعرفة المشكلات التي تواجههم أثناء البحث العلمي وتدريب الساعات التطبيقية للطلاب، وتوزيع استبانات تقيس مدى رضاهم عن العمل والمشرفين ومحاولة الوصول إلى أسباب مشاعر السخط وعدم الرضا والتغلب عليها، وتجهيز المكتبات بأحدث الكتب والدوريات العلمية وأجهزة الحاسب الآلي وتوفير الدعم المالي اللازم لحضور الدورات التدريبية أو المؤتمرات وشراء أجهزة حديثة بالمعامل لضمان استكمال البحث دون مشكلات وحرصاً على ازدهار الفرد في عمله.

5- وتوصى الدراسة المشرفين من أعضاء هيئة التدريس بضرورة إتاحة الفرصة لطلابهم لمناقشة أهداف البحث والتنبؤ بأي صعوبات قد تعترض مسيرة البحث، وتوجيه طلابهم نحو اكتساب المعارف والاطلاع على أحدث ما وصلت إليه البحوث في مجال الدراسة، وتنمية مهاراتهم في اللغة والكتابة وتحليل المؤشرات الإحصائية بواسطة ترشيحهم لحضور دورات تدريبية تساعدهم في التوافق مع متطلبات واحتياجات وظائفهم وتعيينهم على إنجاز البحث والترقي في الوقت المحدد.

### حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على ثلاثة أبعاد للقيادة الخادمة (تركيز القائد على التابعين، وأغراض القائد، وتوجه القائد نحو أهداف المنظمة)، وكذلك اقتصر على ثلاثة أبعاد للازدهار في العمل (الرفاهية الوجدانية، والنفسية، والاجتماعية).
- اختبرت الدراسة دور توافق الفرد مع البيئة (كمتغير وسيط تداخلي) بشكل مجمل الأبعاد وذلك في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل.
- اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة للقياس وجمع بيانات الدراسة والتي تم استخدامها في دراسات سابقة وأظهرت درجة معقولة من الاعتمادية، كما تم تصنيف الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية Cross-Sectional Study والتي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة.
- اقتصرت الدراسة في جمع البيانات على عينة عشوائية من معاوني أعضاء هيئة التدريس (معيد، ومدرس مساعد) في الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط باعتبارهم في أشد الحاجة لوجود قيادة خادمة (المشرفين) تعينهم على الصعوبات التي تواجههم أثناء البحث العلمي.
- لم تتطرق الدراسة إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك المتغيرات باختلاف النوع أو السن أو نوع الكلية وذلك لإتاحة الفرصة لدراسات أخرى لاختبار تلك الفروق، واقتصرت الدراسة على اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو المبين في فروضها.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العبد، عاطف عدلي؛ وعزمي، ذكي أحمد. (2002). *الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام*. القاهرة، دار الفكر العربي.
- رشيد، صالح عبد الله؛ ومطر، ليث على. (2014). «سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 76 (20)، 109-83.
- ريان، عادل ريان محمد. (2013). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرائق*. ط 4، أسيوط، مطبعة هابي رايت.
- شيخ السوق، سمر محمود. (2014). «القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي – دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية»، *(رسالة ماجستير)*، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الرسول، وعبد السادة. (2012). «خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد: دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء. المؤتمر العلمي السادس «أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية» كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، في: 345-2012، ص ص 324 /11/13- الفترة من 12.
- نجم، نجم عبود. (2005). *أخلاقيات الإدارة ومسئوليات الأعمال*. عمان: دار الوراق.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ajobiewe, S. S. (2017). "The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, USA.
- Anderson, K. P. (2005). "A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Religious Educational Organization", *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Phoenix, Arizona, USA.
- Babakus, E.; Yavas, U. & Ashill, N. J. (2011). "Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation", *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/153329692011.533091> ..
- Barbuto Jr J. E.; Gottfredson, R. K. & Searle, T. P. (2014). "An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3): pp. 315-323.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,6: pp. 1173-1182.
- Beck, C. D. (2014). "Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (3): pp. 299-314.
- Cable, D. M. & De Rue, D. S. (2002). «The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions», *Journal of Applied Psychology*, 87(5), p. 875.
- Cai, D.; Cai, Y.; Sun, Y. & Ma, J. (2018). «Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-job Fit, Person-group Fit, and Proactive Personality», *Frontiers in psychology*, 9, p. 1304.
- Chung, J. Y.; Jung, C. S.; Kyle, G. T. & Petrick, J. F. (2010). "Servant Leadership and Procedural Justice in the U.S. National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction", *Journal of Park & Recreation Administration*, 28 (3), pp. 1-15.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader, *Administrative Sciences*, 7 (5): 1-32.



- Dannhauser, Z.; Boshoff, A.B. (2006). "Structural Equivalence of the Barbuto and Wheeler Servant Leadership Questionnaire on North American and South African Samples", *International Journal of Leadership Studies*, 2007, 2, pp. 148–168.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008a). "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health", *Canadian Psychology*, 49 (3), pp.182–185.
- Diedericks, E. & Rothmann, S. (2014). "Flourishing of Information Technology Professionals: Effects on Individual and Organisational Outcomes", *SA Journal of Business Management*, 45 (1), pp. 27–41.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Glew, D. J. (2012). Effects of Interdependence and Social Interaction-based Person-team Fit, *Administrative Sciences*, 2 (1), pp. 26–46.
- Greene-Shortridge, T. (2008). "Proximal and Longitudinal Outcomes of Person-environment Fit: A Positive Psychological Approach", *PhD Thesis*, Clemson University. Clemson, South Carolina.
- Greenleaf, R. (2007). "The Servant as Leader", In: W. C. Zimmerli, H. M. & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Germany: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, (25<sup>th</sup> Anniversary ed). New York: Paulist Press.
- Hamid, S. N. A. & Yahya, K. K. (2016). "Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Person-job Fit and Employees' Retention: Evidence from Semiconductor Companies in Northern Region of Malaysia", *International Review of Management and Marketing*, 6 (S7), pp. 187–194.
- Harter, J. & Adkins, A. (2015). "What Great Managers Do to Engage Employees", *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees>.
- Hill, V. (2008). Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Capella University, Minneapolis, USA.
- Iplik, F. N.; Kilic, K. C. & Yalcin, A. (2011). "The Simultaneous Effects of Person-organization and Person-job Fit on Turkish Hotel Managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), pp. 644-661.
- Irving, J. A. & Berndt, J. (2017). "Leader Purposefulness Within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader-follower Focus, Leader Goal-orientation, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization", *Administrative Sciences*, 7 (1), pp. 1-20.
- Irving, J. A. (2014). "The Development & Initial Testing of the Purpose in Leadership Inventory: A Tool for Assessing Leader Goal-orientation, Follower-focus and Purpose-in-leadership", *SLTP*, 1, pp. 52–66.
- Jaramillo, F.; Grisaffe, D. B.; Chonko, L. B.; Roberts, J. A. (2009). "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention", *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, 29, pp. 351–366.
- Jee, S.; Amy L. & Kristof-Brown. (2012). "Testing Multidimensional Models of Person-group Fit", *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), pp. 536 – 556.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1): pp. 6-22.
- Kahn, W. and Heaphy, E. (2014). Relational Contexts of Personal Engagement at Work, In: Truss, C. et al. (Eds), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London, pp. 82-96.

- Keyes, C. & Annas, J. (2009). "Feeling Good and Functioning Well: Distinctive Concepts in Ancient Philosophy and Contemporary Science", *Journal of Positive Psychology*, 4 (3), pp. 197-201.
- Kokemuller, N. (2017). *Problems with the Servant Leadership Model*, Electronic Site in 18/9/2017, <http://smallbusiness.chron.com/problems-servantleadership-model-50586.html>.
- Kristof-Brown, AL and Billsberry J. (2013). "Fit for the Future", In: *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, ed. AL Kristof-Brown, J. Billsberry, pp. 1–18. Chichester, UK: Wiley.
- Kristof-Brown AL; Seong, J. Y.; Degeest, D. S.; Park, W. W. and Hong, D. S. (2014). "Collective Fit Perceptions: A Multilevel Investigation of Person-group Fit with Individual-level and Team-level Outcomes", *Organizational Behavior*, 35, pp. 969-989.
- Kristof-Brown AL and Guay R. P. (2011). "Person-environment Fit", In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3, ed. MD Dunnette, LM Hough, pp. 3–50. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H. and Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19 (2), pp. 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Murray, H. A. (1951). "Toward a Classification of Interaction", In: T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action*, (pp. 434–464). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ozdemir, Y. and Ergun, S. (2015). "The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of person-environment fit", *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.113
- Parris, D. L.; Peachey, J. W. (2013). "A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts", *Journal of Bus. Ethics*, 113, pp. 377–393.
- Piong, C. K. (2016). "Servant Leadership, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Walden University.
- Ramli, A. & Desa, N. M. (2014). "The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives", *International Journal of Management and Sustainability*, 3, (2): 312-324.
- Rautenbach, C. (2015). "Flourishing of Employees in a Fast-moving Consumable Goods Environment", *Unpublished Doctoral Thesis*, North-West University, Vanderbijlpark, South Africa. [Google Scholar].
- Rensburg, C. J.; Rothmann S. I. and Diedericks, E. (2017). "Person-environment Fit, Flourishing, and Intention to Leave in Universities of Technology in South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology*. 43 (0), a, p. 1422.
- Rensburg, C. J.; Rothmann S. I. and Diedericks, E. (2017). "Supervisor Support, Flourishing and Intention to Leave in Higher Education Setting", *Journal of Psychology in Africa*, 27 (5), <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2017.1379661>.
- Rojas, M. & Veenhoven, R. (2013). "Contentment and Affect in the Assessment of Happiness", *Social Indicators Research*, 110, pp. 415-431.
- Rothmann, S. (2014). Flourishing in Work and Careers. In: M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social Career meta-capacities: Dynamics of Contemporary Career Development*, pp. 203–220. Dordrecht, The Netherlands: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00645-1-11>.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 6<sup>th</sup> ed., United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Sendjaya, S.; Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2008). "Defining and Measuring Servant Leadership Behavior [sic] in Organizations, *Journal of Management Studies*, 45 (2), pp. 402-424.
- Spears, L. C. (2004). "Practicing Servant-leadership", *Leader to Leader*, 34 (1), pp. 7-11.
- Spears, L. C. (2005). "The Understanding and Practice of Servant Leadership", *International Journal of Servant Leadership*, 1(1): pp. 29-46.
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), pp. 25–30.
- Stone, G. A.; Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), pp. 349-361.
- Sturm, B. A. (2009). "Principles of Servant-leadership in Community Health Nursing", *Home Heal. Care Manag. Pract*, 21, pp. 82-89.
- Su, R.; Murdock, C. D. & Rounds, J. (2015). "Person-environment Fit", In: P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Interventions*, pp. 81-89. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sun, P. Y. T. (2013). "The Servant Identity: Influences on the Cognition and Behavior of Servant Leaders", *Leadersh. Q*, 24, 544-557.
- Sun, Peter. Y. T. (2013). "The Servant Identity: Influences on the Cognition and Behavior of Servant Leaders", *The Leadership Quarterly*, 24, 4, pp. 544–557.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, pp. 249-267, 26 (3).
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2014). "Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 119-131.
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2014). "Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research", *Journal of Business Ethics*, 128 (1), pp. 119–131.
- Van Vianen, A. E. M., Stoelhorst, J. W. & De Goede, M. E. E. (2013). "The Construal of Person-organization Fit During the ASA Stages. In: A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, pp. 145–169. Malden, MA: Wiley.
- Van Vianen, A. E. M., Stoelhorst, J. W.; De Goede MEE. (2013). "The Construal of Person-organization Fit During the ASA Stages: Content, Source and Focus of Comparison, In: Key Issues and New Directions in Organizational Fit", ed. AL Kristof-Brown, J Billsberry, pp. 145–69. Chichester, UK: Wiley-Blackwel.
- Vondey, M. (2010). "The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1), pp. 3-27.
- Wachtfogel, M. (2009). Organizational Socialization, Person–Environment Fit and Commitment of Recent College Graduates, *PhD Thesis*, New York University Teinhardt School of Culture, Education, and Human Development.
- Yahya, R. & Ebrahim, F. (2016). "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review", *Journal of Management Development*, 35 (2): pp. 190-216.

## استبيان الدراسة

القسم الأول: تصف العبارات التالية كيف يتعامل مشرفك معك ومع طلابه الآخرين ( من معيدين، أو مدرسين مساعدين) أثناء قيامه بالتوجيه والإشراف عليكم. يرجى التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تعكس وجهة نظركم أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	إن مشرفي يحترم الجميع.				
	يلتزم مشرفي بإعطاء الحب والعناية لجميع طلابه.				
	يحترم مشرفي خصوصية طلابه.				
	يركز مشرفي على احتياجات طلابه.				
	يحترم مشرفي طلابه.				
	يدرك مشرفي كيفية تشجيع طلابه.				
	يدرك مشرفي كيفية إقامة علاقات جيدة مع الآخرين.				
	يقدر مشرفي الصفات المتميزة في شخصية طلابه.				
	يلتزم مشرفي بإظهار القدرات الكامنة داخل الأفراد.				
	يركز مشرفي على إنجاز المهام.				
	يدرك مشرفي كيفية العمل بفعالية.				
	إن مشرفي على علم بكيفية الحصول على عمل منجز.				
	يقدر مشرفي التميز والتفوق.				
	يفهم مشرفي جيداً كيفية صياغة الاستراتيجيات.				
	لا يسمح مشرفي بأي إلهاء يتعارض مع مسيرة إنجاز أهداف المنظمة (الكلية).				
	يدرك مشرفي أهمية مراجعة النتائج لتحسين الأداء المستقبلي.				
	لدى مشرفي القدرة المستمرة في التركيز بشكل كبير على أهداف المنظمة (الكلية).				
	يؤمن مشرفي بأهداف منظمنا.				
	يؤمن مشرفي بأن أهداف منظمنا على قدر كبير من الأهمية للسعي نحو تحقيقها.				
	يعرف مشرفي رسالة منظمنا والغرض الأساسي التي أنشأت من أجله.				
	يدرك مشرفي مدى ارتباط أهدافه الشخصية بأهداف المنظمة.				
	يعتقد مشرفي بضرورة التزام الأفراد برؤى وطموحات المنظمة.				
	يدرك مشرفي مكانة منظمنا في المجتمع الخارجي (خارج أسوار الجامعة).				
	يدرك مشرفي أهداف حياته الشخصية.				

القسم الثاني: تصف العبارات التالية كيف تتوافق مع وظائفنا والبيئة بشكل عام. يرجى التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تعكس وجهة نظركم أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق جداً	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم وثقافة منظمي.				
	إن ما تسعى إليه قيم وثقافة المنظمة في تقديم الأشياء يتوافق جداً مع ما أحاطه في الحياة.				
	هناك توافق جيد بين ما تقدمه الوظيفة لي وما أتطلع إليه من الوظيفة.				
	إن خصائص الوظيفة التي كنت أبحث عنها تحققت في وظيفتي الحالية.				
	إن وظيفتي الحالية تقدم لي كل شيء أحتاج إليه من الوظيفة.				
	أقيم الأشياء في حياتي بشكل يتشابه مع تقييم المنظمة لهذه الأشياء.				
	تتوافق قيمي الشخصية مع قيم ومعتقدات مشرفي.				
	يتشابه تقييمي للأشياء في حياتي مع تقييم مشرفي لها.				
	يتوافق تقييمي للأشياء في الحياة مع قيم ومعتقدات مشرفي.				
	تتوافق قدراتي والدورات التدريبية التي أتلقاها مع متطلبات وظيفتي.				
	إن مستوى تعليمي وقدراتي تطابق احتياجات وظيفتي.				

م	العبارات
	أبدأ نادراً أحياناً غالباً دائماً
	شعرت بالسعادة؟
	بالاستغراق في عمل ما؟
	شعرت بالامتنان؟
	شعرت بالإحباط؟
	شعرت بالاكتئاب؟
	شعرت بالملل؟
	خضت تجربة الشعور بالرضا عن العمل؟
	خضت تجربة الاستمتاع الحقيقي بالعمل؟
	شعرت إن عملك مثالي؟
	شعرت بإنك تجد نفسك في عملك؟
	شعرت بأنك قادر على أداء عملك على النحو الذي تعتقد أنه أفضل ما يمكن عمله؟

القسم الثالث: تصف العبارات التالية بعض النتائج الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. يرجى التكرم بوضع علامة (√) في الخانة التي تعكس وجهة نظركم أمام كل عبارة من العبارات التالية والتي تعكس الرد على هذا السؤال:

في خلال الشهر الماضي في العمل، كم مرة.....؟

في خلال الشهر الماضي في العمل، كم مرة.....؟

م	العبارات
	أبدأ نادراً أحياناً غالباً دائماً
	شعرت بالثقة في قدرتك على التفكير والتعبير عن أفكارك وآرائك الشخصية؟
	شعرت بأنك جيد في إدارة مسئوليات عملك؟
	شعرت بأنك تملك زمام الأمور في أداء مهام عملك؟
	شعرت بأنه حتى مع أصعب مهام العمل فإن لديك القدرة على إنجازها؟
	شعرت بأن لديك صلات حقيقية مع زملائك في العمل؟
	شعرت بالعلاقات الدافئة والثقة مع الآخرين في العمل؟
	شعرت بمحاولات الآخرين لدمجك في الأنشطة الاجتماعية في العمل؟
	وجدت نفسك تعلمت من عملك؟
	وجدت نفسك تتعلم أكثر مع مرور الوقت؟
	أدركت بأن عملك هو الذي يعطي قيمة لحياتك الشخصية؟
	شعرت بأن عملك ذو تأثير بالغ على العالم من حولك؟
	شعرت بأن عملك يقدم أغراض عظيمة؟
	شعرت بأن عملك يساعدك على التفكير بشكل عقلائي تجاه عالمك المحيط؟
	شعرت بأن جزء كبير من اهتمامك ينصب على عملك؟
	شعرت بالاستغراق الشديد في العمل لدرجة عدم الإحساس بفقدان الوقت؟
	شعرت بالشغف (العاطفة القوية) تجاه عملك؟
	شعرت بالحماس في أداء مهام أكثر عند أدائك الجيد للعمل؟
	شعرت بأنك تكرس جزء كبير من طاقتك في عملك؟
	شعرت بأنك مفعم بالنشاط أثناء أدائك للعمل؟
	شعرت بأن لديك أشياء مهمة تمنحها لمنظمتك؟
	شعرت بالانتماء الحقيقي لمنظمتك؟
	شعرت بأن المنظمة (الكلية) أصبحت المكان الأفضل لمثلك من الأفراد؟
	شعرت أن الأفراد يتمتعون بالطيبة في منظمتك؟
	شعرت بأن ما تفعله منظمتك تجد له تفسيراً منطقياً؟

#### القسم الرابع:

- الرتبة أو الدرجة الأكاديمية: معيد ( ) مدرس مساعد ( )
- النوع: ذكر ( ) انثى ( )
- الكلية:.....
- سنوات العمل بالوظيفة الحالية:.....

## The Mediating Role of Person-environment Fit in The Relationship between Perceived Servant Leadership and Flourishing at Work

Heba Ibrahim Mohamed Shafie Taha

Lecturer in Business Administration Department

Assiut University

Arab Republic of Egypt

### ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between perceived servant leadership (leader follower-focus, leader purposefulness and leader goal-orientation) and flourishing at work (emotional well-being, psychological well-being and social well-being) and the mediating role of person-environment fit in this relationship.

The study adopted a descriptive analytical approach and a questionnaire as a main tool for data collection. It was conducted on a stratified random sample of (284) teaching assistants from all faculties of Assiut University. By using Simple and Stepwise Multiple Regression in analyzing results, the findings showed that leader purposefulness which is one dimension of perceived servant leadership was significantly and positively correlated with both of person-environment fit and all dimensions of flourishing at work.

The results showed also that there was a significant positive correlation between person-environment fit and all dimensions of flourishing at work. Furthermore, the results showed that person-environment fit completely mediated the relationship between perceived servant leadership and flourishing at work particularly social well-being.

Finally, the results of Stepwise Multiple Regression proved the removal of leader follower-focus in all relations between the variables of the study. The findings of this study highlighted some recommendations.

**Keywords:** *Perceived Servant Leadership, Person-environment Fit, Flourishing at Work.*