



التأثير المعدل للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة  
وسلوكيات التتمر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والمعاونة  
(دراسة ميدانية بالجامعات الخاصة)

إعداد

د. محمد أحمد البدوي على

أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد  
البشرية- جامعة المدينة عجمان

[e.ahmed@cu.ac.ae](mailto:e.ahmed@cu.ac.ae)

د. بريهان فطين يحيي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الموارد  
البشرية- جامعة المدينة عجمان

[f.brihan@cu.ac.ae](mailto:f.brihan@cu.ac.ae)

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثاني أبريل 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص

استهدفت الدراسة الحالية اختبار أثر القيادة الخادمة على سلوكيات التتمر، بالإضافة إلى اختبار التأثير المعدل للسمات الشخصية على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة عشوائية بسيطة قوامها (375) مفردة، و تم جمع (281) استمارة سليمة قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS 4 لاختبار فروض الدراسة ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات التتمر، كما توصلت إلى وجود تأثير معدل ايجابي للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر، وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات الموجهة لإدارة الجامعات المبحوثة لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتعزيز السمات الشخصية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للحد من انتشار سلوكيات التتمر.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة ، السمات الخمس الكبرى للشخصية (السمات الشخصية) ، سلوكيات التتمر

## أولاً: مقدمة الدراسة

برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي، حيث تعد القيادة نبض العملية الإدارية (Yehia, B. F., et al., 2022)، فالتغير السريع في قطاع التعليم العالي وظهور اتجاهات حديثة في أداء العمل الجامعي دفع إلى الاعتقاد بأن القيادة الفاعلة والموظفين الملزمين بمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية (Yahaya & Ebrahim, 2016). وتعتبر القيادة الأكاديمية من أهم العناصر الفعالة لإحداث التطوير، فهي أحد الركائز الأساسية لنجاح الجامعة، والجسر الذي يربط بين جميع عملياتها وجهودها التطويرية لتشكيل نموذجاً جامعياً فعالاً، فالقيادة الأكاديمية ليست مجرد إدارة لتطبيق الأنظمة، وإنما هي قيادة تربية تضمن توافر بيئة تعليمية ناجحة لكل من ينتمى إلى الجامعة (النجار، 2016).

وفى حين يسعى القادة الأكاديميون إلى تطبيق القيادة الفعالة في ظل العديد من الصعوبات التي يواجهونها، تظهر أهمية القيادة الخادمة في مواجهة تحديات التعليم الجامعي في العصر الحالي، فالقيادة الخادمة تعتمد فكرتها في الأساس على العناية بالتابعين وخدمة احتياجاتهم الأولية حتى يمكنهم تنفيذ أهداف المنظمة، فالقائد هو خادم لتابعيه ويضع مصالحهم بالمرتبة الأولى. ويساعدهم في الوصول إلى أهدافهم وأن يصبحوا أكثر معرفة واستقلالية. (GreenLeaf, 2007).

يكتسب مفهوم القيادة الخادمة أهمية كبرى في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة مقارنة مع غيرها من المؤسسات كونها ذات تأثير كبير في تعزيز النمو في بيئات التعلم (رشيد ومطر، 2016). وتعتبر الجامعات من أهم المنظمات الخدمية في المجتمع بأمس الحاجة إلى نمط قيادي خادم يطلق طاقات العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (الشمري، 2019). وقد اقترح العديد من الباحثين في مجال القيادة الخادمة أن على المؤسسات العلمية والتربوية إيجاد أطر لأعضاء هيئة التدريس وقياداتهم للبدء في النظر في القيادة الخادمة، حيث أشار (Bass, 2000) أن القوة والحركة في القيادة الخادمة وتركيزها على اتباع التعلم، والتراكمية، والاستقلالية تسمح لها أن تؤدي دوراً في منظمات التعلم في المستقبل. ووفقاً لنتائج دراسة (Parris & Peachy, 2012) فإن نجاح المنظمات يعتمد على القيادة الفعالة، حيث أنها تمثل العامل الحاسم في نجاح المؤسسات. فالقيادة هي علاقة يؤثر فيها القائد

ويتأثر بها مرؤوسيه. كما تشير دراسة (Neubert,M.J. et al.,2008) على أهمية دور القيادة التربوية الخادمة في منع السلوك السيء وتعزيز السلوك الجيد.

ويعد سلوك التنمر الوظيفي من السلوكيات السلبية المؤثرة على العاملين في المنظمة. وذلك بأن يتم استهداف فرد أو مجموعة يطلق عليهم (ضحايا التنمر) ويتم ممارسة سلوكيات سلبية تجاههم كالإيذاء النفسي والبدني والإساءة في مكان العمل من مضايقات والتنازب بالألفاظ والتقليل من شأنهم ( Humair & Ejaz,2019) و يعتبر هذا الاستهداف سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة (Sweeney,2007). ويمارس التنمر في المؤسسات الأكاديمية غالباً من خلال سلوكيات غير جسدية مؤذية . وقد أكدت دراسة Casell التي استهدفت بحث ظاهرة التنمر في المؤسسات الأكاديمية أن التنمر في الجامعات متزايد وموجود بكثرة وأن أساتذة الجامعات يتعرضوا للتنمر من رؤسائهم ومن زملائهم بالعمل أيضاً. (Casell,2011). وفي هذا السياق يشير ( الزعبي،2014) إلى أن بيئة الكليات والجامعات ربما تكون مثالية لممارسة سلوكيات التنمر بسبب ابتعادها عن المركزية واعتمادها الأكبر على اللامركزية في إدارة شؤونها. وقد تم الاهتمام أيضاً في العقود الماضية بدراسة سمات ونظريات الشخصية. وقياسها كمتغيرات أساسية في فهم السلوك وتطوير المسار الوظيفي للعاملين (Hartman&Betz,2007) ويعد النموذج خماسي الأبعاد للشخصية نموذجاً وصفيّاً يحدد خمس سمات أساسية للشخصية وقياسها مستخدماً مجموعة من العبارات تخص كل سمة على حدة يجيب عنها الفرد لوصف نفسه (Costa &Widiger,2002). وتشكل هذه السمات الخمس شخصية الفرد وأفكاره ومشاعره وسلوكياته والتي تجعل الشخص يختلف عن الآخرين، والتي تؤثر على سلوكه الفردي والتنظيمي. ( Glaso, et al.,2007,Jeswani & Dave,2012).

وقد أوضحت بعض الدراسات أن السمات الشخصية تلعب دوراً هاماً في جعل الضحية هدفاً لسلوكيات التنمر، ومن ثم لا يمكن تجاهلها عند دراسة وتفسير ظاهرة التنمر. ( Einarsen et al.,2003 ) ، كما أشار(عشري، 2021) أن هناك علاقة معنوية بين السمات الخمس الكبرى للشخصية و سلوكيات التنمر في مكان العمل.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن ممارسات القيادة الخادمة يمكن أن تحد من سلوكيات التنمر الوظيفي بالبيئة الأكاديمية ، وأن السمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية يمكن أن تعدل هذا التأثير . ومن ثم سوف يحاول الباحثان دراسة الأثر التفاعلي بين متغيرات البحث ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحد من انتشار سلوكيات التنمر لدى الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة.

## ثانياً: الإطار النظري

يتناول الباحثان الإطار النظري للدراسة من حيث مفهوم كل متغير وأبعاد قياسه على النحو التالي:

### أ. القيادة الخادمة :

يرجع أساس القيادة الخادمة إلي الرسول محمد صلى الله عليه وسلم والذي كان نعم القائد حيث كان نعم القائد وكان دائم المساعدة لأصحابه في جميع الأعمال سلماً وحرباً وذلك باستخدامه لذكائه الفطري وأسلوبه الفذ في القيادة والذي أسهم في بناء الدولة الأعظم في التاريخ في فترة بسيطة (عبد السلام ، 2009) وقد تم التعرف في وقت ما على من يقوم بخدمة الناس وتحفيزهم وهو سيدهم كما ذكر المثل القائل خادم القوم سيدهم .

ويعد روبرت جرين ليف (Robert Greenleaf) أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة وذلك عام 1970 حيث كان مقصده في ذلك أن المرؤوسين عادة يكونون محور اهتمام القادة وتركيزهم ، وأن القائد هو الخادم بالدرجة الأولى ، وأن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين ، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً وذلك بهدف الوصول إلي أعلى معدلات الإنتاجية فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم (Greenleaf, 2008).

عرف لوب القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة قيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها بحيث ترتقي بقيمة الأفراد وتعمل على تنميتها وبناء روح الجماعة فيما بينهم، ومشاركتهم القوة والمكانة من أجل مصلحة الفرد والمنظمة بصفة عامة (Lube,1999). بينما يعرفها سيمز(1997)بأنها النمط القيادي الذي يهتم بكرامة الأفراد ويرفع من قدرهم ويشعل في القائد جذوة الابداع الفطرية التي توجهه نحو القيادة بفعالية (Sims,1997). ويرى عبد السلام (2009)القيادة الخادمة أنها نمط قيادي ونشاط

هادف يدرك من خلاله القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويقوم بمتابعة شؤون أفرادها ساعياً لتحقيق مصالحهم بتعاونهم ومشاركتهم (عبد السلام، 2009).

وتكمن أهمية القيادة الخادمة في القدرة على استيعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي ، وأصبح العالم مجالاً للتنافس والعولمة ، بسبب التطور التكنولوجي والالكتروني الهائلين ، بالإضافة الي النمو الاقتصادي العالمي وتنافسية الدول في هذا المجال (الديرية ، 2011) ويمكن القول أن أهمية القيادة الخادمة تتجلى في ظهور نتائجها الإيجابية والتي تتمثل فيما يلي (حلي، 2016 ؛ رشيد ومطر ، 2014):

- الأهمية على مستوى المؤسسة : وذلك يعني تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة في المجال الاقتصادي. كما تنبع أهمية القيادة الخادمة في التغلب علي معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل فيه ، مما يؤدي الي الاتصال الفاعل وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين ، مما يدفعهم الي الالتزام بالأهداف التنظيمية .
- الأهمية على مستوى المجتمع : تنبع الأهمية المرتبطة بالقيادة الخادمة في كافة شرائح المجتمع خاصة وأنها تسعى الي نشر الفضائل الإنسانية والمهنية التي تعد أحد المطالب التي تسعى المجتمعات الي ترسيخها.
- الأهمية على مستوى المرؤوسين : وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين بحيث تحقق لهم احترام ذاتهم وتمنحهم الحرية والاستقلالية ، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدمونها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

#### نماذج أبعاد القيادة الخادمة:

هناك عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة والتي توضح الأبعاد الرئيسية لها ، حيث طور الباحثون في مجال القيادة الخادمة العديد من النماذج التي تعكس طبيعة أبعاد القيادة الخادمة ومن أبرزها نموذج ميلارد (Milard,1995) حيث حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي العمل الجماعي والقوة والتأكيد

والألفة والفردية والمرونة والتلاحم (Inbarasy,2008) و نموذج رسل و ستون ( Russell & Stone,2002) حيث حدد تسعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي الرؤية والصدق والنزاهة والثقة والخدمة والنمذجة والريادة وتقدير الآخرين والتمكين . بينما حدد نموذج سبيرز (Spears,2002) عشر أبعاد للقيادة الخادمة وهي الاستماع والتعاطف والتلاحم والوعي والاقناع والتصور والاستبصار والاشراف والرعاية والالتزام بنمو الافراد وبناء المجتمع (Black ,2007). وكذلك نموذج باترسون (Patterson,2003) الذى تناول سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي الحب المضحي أو غير المشروط والتواضع والايثار والرؤية والثقة والتمكين والخدمة . ويعد نموذج وينستون (Dennis & Winston ,2003) هو امتداد لنموذج باترسون ولقد وسع ليشمل التابعين وذلك لتسليط الضوء على المجالات التي تأثرت بالمعرفة الاجتماعية. وفي ذات السياق اعتمد نموذج دينيس ويوكرانيا (Dennis & Bocarnea,2005) على سبعة أبعاد وهي الحب المضحي والتواضع والايثار والرؤية والثقة وخدمة الآخرين والتمكين . بينما حدد نموذج باريتو وويلر (Barbuto & Wheeler,2006) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي الدعوة للإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية ، وأخيراً وليس آخراً نموذج (Van-Deirendock et al.,2017) ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد وهي: التمكين ، التواضع ، الوقوف بجانب الآخرين ، الرعاية ، الأصالة وهو النموذج الذي تبنته الدراسة الحالية.

#### أبعاد القيادة الخادمة:

كما سبق الإشارة فقد تناول العديد من الباحثين أبعاد القيادة الخادمة وقد اختلفت هذه الأبعاد باختلاف الباحثين وفي هذه الدراسة سوف يتناول الباحثان أبعاد القيادة الخادمة وفقاً لنموذج (Van-Deirendock et al.,2017).

- **الأصالة:** ويقصد بالأصالة التصرف بشكل أخلاقي وموضوعي بالرغم من الضغوط التي قد يتعرض لها القائد والقائد الأصل يتصف بالصدق والأمانة كما أنه جدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه وهو نموذج يحتذى به .

- **التمكين :** يمثل التمكين سلوكاً تحفيزياً يهدف الي مساعدة الآخرين بحيث يكونوا أكثر رغبة في مواصلة التطور في السلوك التحفيزي لكي يساعد الفرد في تكوين صورة قوية عن نفسه ويثق فيها ويكون مبادراً، وسلوك التمكين يتضمن التشجيع ومشاركة المعلومات والتدريب وتدعيم الابتكار .
- **الوقوف بجانب الآخرين :** يتضمن إعطاء الآخرين الدعم الضروري والثقة في إنجازاتهم وهذا يتضمن أن يقف القائد خلف مشروعه وخلف المهمة المطلوبة حتى يتم إنجازها ويقدر إنجازات مرؤوسيه.
- **التواضع :** هو قدرة القائد على وضع إنجازات الآخرين ومواهبهم في المنظور الصحيح ويمتلك القائد الخادم الجرأة على الاعتراف بأن باستطاعته الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم وأن يأخذ في الاعتبار جميع ملاحظاتهم وتقبل النقد البناء من قبلهم .
- **الرعاية :** تصف الرعاية الي مدى يعد القادة منظماتهم لتقديم مساهمة إيجابية لمجموعة العمل وللمجتمع حيث يوجد لدى القائد الخادم الشعور القوي بالمسؤولية الاجتماعية ويعمل على تحفيز المنظمات على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصالح.

## ب. سلوكيات التنمر: **Bullying Behaviors**

### مفهوم التنمر :

عرفها ( Einarsen et al,2016) بأنها تعرض الشخص في مكان العمل بشكل ممنهج ومنظم للسلوك العدواني من الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين على مدى فترة زمنية طويلة .

في حين يراها (Francioli et al ,2016) بأنها الرغبة المتعمدة التي تصدر من شخص تجاه آخر بهدف إلحاق الأذى البدني أو النفسي به وتهديده وترهيبه والتقليل من قيمته داخل مكان العمل . والتي تنجم عن ثقافة شديدة العدوانية ويواجه الشخص الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسه أو الهروب من هذا الموقف حيث يوجد تفاوت في القوة بين المتنمر والضحية .

واتفق (Agervold,2007) مع (Djurkovic et al;2008) على أنها مجموعة من السلوكيات السلبية المتكررة والتي تحدث مراراً وتكراراً وعلى مدى فترة زمنية على الأقل ستة اشهر في مكان العمل والتي تستهدف العمل أو شخصية الفرد .



وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف علي أبعاد التمر في مكان العمل اتضح أن معظم هذه الأدبيات تتفق على التمر نحو الشخص والتمر نحو العمل . وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو التالي :

( ; Olsen et al ,2017; Glambeket al ,2016; Dussault&Frenette,2015; Palaz,2013 ; )  
(Dader man & Impola,2019

- **التمر المتعلق بالعمل :** يعني مجموعة من السلوكيات السلبية الموجهة للتأثير على أداء الشخص (الضحية) لعمله ، والتي تستهدف إفسال الشخص مثل حجب المعلومات الهامة التي تؤثر على حسن سير العمل ، تكليفه بأعمال مع تخصيص أوقاتاً غير مناسبة لإنجازها وإسناد مهام أقل من قدراته الوظيفية له ، أو إسناد مهام ذات أهداف غير واقعية يصعب تحقيقها بهدف إفساله عن عمد ، وتجاهل آرائه في الأمور المتعلقة بالعمل ، بالإضافة الي تذكيره بشكل متكرر بأخطائه ، ومراقبته بشكل مفرط ، وتحميله مسؤولية أشياء غير مسؤول عنها ، ومطالبته بأعمال خارج نطاق عمله ، وتقييمه بشكل غير عادل .

- **التمر المتعلق بالشخص :** ويعني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تستهدف شخصية الضحية مثل النميمة ونشر الشائعات عنه والاهانة والتقليل من قيمة الشخص والاستهزاء به والتهكم والسخرية وتوجيه تعليقات وإيماءات مسيئة لمظهر الشخص او لأفكاره ، والتدخل في حياته الخاصة ، والمعاملة بطريقة مهينة امام الآخرين والعزل والاقصاء وعدم الرد عليه وتوجيه اعتداءات لفظية له .

### **ج. السمات الخمسة الكبرى للشخصية: Big five personality traits:**

#### **مفهوم العوامل الخمس الكبرى للشخصية :**

يعتبر نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بمثابة هيكل هرمي من سمات الشخصية ، تمثل العوامل الخمسة قمة الترتيب وتمثل الشخصية على مستوى أعلى من التجريد ، كما أن كل عامل ثنائي القطب مثل "الانبساط مقابل الانطواء " ، ويندرج تحت كل عامل مجموعة من السمات الأكثر تحديدا (Gosling,& other ,2003) وفيما يلي تعريف هذه العوامل :

### - العصابية : Neuroticism

يعكس هذا العامل أن الأفراد يميلون بصورة كبيرة إلي عدم الاستقرار العاطفي وعدم الرضا عن النفس وصعوبة التكيف مع متطلبات الحياة كما يرتبط هذا العامل بالقلق والإحراج والشعور بالذنب والتشاؤم والحزن وانخفاض احترام الذات (De Read,2000 ; Zang, 2006) وترتبط العصابية سلباً بالرضا عن الحياة ، وإيجابياً بالتعبير الذاتي عن الإجهاد ، كما أن الأشخاص العصبيين هم أقل قدرة على التعامل مع الضغوط المرهقة في البيت والعمل، لأنهم أقل تحكماً في اندفاعاتهم ( Alleen & Bruk,2003).

### - الانبساطية: Extraversion

يتسم الشخص الانبساطي بأنه شخص اجتماعي محب للاختلاط حيث يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية كما أن لديه حاجة كبيرة للسرية والخصوصية يميل إلي أن يكون نظري فكري ( De Read,2000 ; Zang, 2006). وهي تعني حب الشخص للاختلاط بالآخرين وعدم التردد في التعبير عن النفس ويتصف بالمرونة.

### - الانفتاح على الخبرات : Openness to Experiences

يعكس هذا العامل مدى تقبل الفرد لقيم ومعتقدات الآخرين والاهتمام بالأفكار الجديدة غير التقليدية ويتضمن هذا العامل العديد من السمات كالخيال والتفتح الذهني وقوة البصيرة وكثرة الاهتمام والتسامح (Zang , 2006) كما يشير (Howard , 1995) على الرغم من أنه يتميز بالعديد من الاهتمامات ولكنه يميل إلي دراسة الأساليب الجديدة وأخذها في الاعتبار ويتميز أيضاً بالتحفظ والتمسك بالتقاليد ويشعر بالراحة حينما يتعامل مع الأشياء المألوفة ، ولكن الإفراط يعتبر مرهق بالنسبة لهم كما أنهم يستطيعون التركيز على الأشياء المتعارف عليها لفترة طويلة ، ولكنهم في نهاية المطاف يميلون للتجديد (السليم، 2006). والمعنى أن الشخص لديه القدرة على التجديد وتعدد الاهتمامات .

### - القبول: Agreeableness

يرتبط هذا العامل بالعلاقات الشخصية وبحسب (Hogan,1983) فإن القبول يجعل الفرد قادراً على مواجهة مشاكل الحياة العامة . ويتسم الذين يتصفون بهذه السمات بالتسامح والتعاون والقبول والثقة

وحسن الطباع ويحترمون ويقدرّون الآخرين (De Read,2000 ; Zang, 2006) . وهي ميل الشخص إلى التعاون والتسامح مع الآخرين .

#### - يقظة الضمير: Conscientiousness

تركز هذه السمة على الفروق الفردية في التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام وثبات الأداء ( Alleen & Bruk,2003) ويشير (Howard , 1995) إلى أن يقظة الضمير تعني التفاني والتركيز والدقة والتي تظهر قدرًا من التلقائية والسمو والتأني في اتخاذ القرارات وهي ميل الشخص للتخطيط والدقة والالتزام بأخلاقيات العمل .

#### ثالثاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وبناء فروض الدراسة

##### أ. القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر

أظهرت العديد من الدراسات السابقة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر في بيئات عمل مختلفة ، حيث أشارت نتائج دراسة (Jones,2017) على الأخصائيين بمؤسسات الرعاية الصحية العامة والخاصة بباكستان إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بينما توجد علاقة سلبية بين ممارسات القيادة الخادمة و التتمر المرتبط بالعمل ، وأن التتمر المرتبط بالعمل توسط جزئياً العلاقة بين القيادة الخادمة و الإندماج في العمل. كما أظهرت دراسة (Ahmad, et al.,2022) أن القيادة الخادمة المدركة تساعد في تقليل تعرض العاملين للتتمر في مكان العمل من خلال تعزيز تعاطفهم. بينما تقوم معتقدات السخرية الاجتماعية بتعديل الدور الوسيط للتعاطف في إدراك العاملين للعلاقة بين القيادة الخادمة والتتمر. وفي ذات السياق تشير نتائج (Ahmad,et al., 2021) إلى أن القيادة الخادمة تلعب دوراً إيجابياً في تجنب التتمر في مكان العمل، بشكل مباشر وغير مباشر وذلك من خلال بناء تعاطف العاملين ، وتوصلت الدراسة لضرورة تطوير نماذج القيادة لتعزيز تعاطف العاملين وكذلك لمكافحة التتمر في مكان العمل. كما كشفت نتائج دراسة (الأبيض ، عبد الحفيظ ، 2020) إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الإيثار- التواضع- المعالجة العاطفية) والتتمر الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية.

وبناء على ما سبق وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على التمر الوظيفي يتوقع الباحثان احتمالية وجود مثل هذا التأثير في الجامعات الخاصة وهو ما سوف يتم اختباره في الفرض الأول ، وعليه ينص الفرض الأول على الآتي :

**الفرض الأول (ف 1) : يؤثر نمط القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً سلبياً في سلوكيات التمر لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة.**

**ب. السمات الشخصية كمعدل للعلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التمر :**

باستقراء الدراسات السابقة وجد الباحثان أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين السمات الشخصية الكبرى للشخصية والتمر في مكان العمل .حيث توصلت دراسة (عشري، 2021) إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية وسلوكيات التمر في مكان العمل ، فقد أسفرت نتائج دراسة كل من (Ojedokun et al., 2014; Glaso et al.,2007) عن وجود تأثير معنوي سلبي بين كل من الإنبساطية والقبول وبقظة الضمير والانفتاح والتعرض لسلوكيات التمر في مكان العمل في حين يوجد تأثير معنوي إيجابي بين العصابية والتعرض لسلوكيات التمر في مكان العمل . كما أشارت دراسة كل من (Nielsen &Knardahl, 2015 ; Pallesen et al., 2017) إلى وجود علاقة تأثير إيجابي معنوي بين العصابية والتعرض لسلوكيات التمر في مكان العمل كما أشارت كل منها إلى وجود تأثير سلبي معنوي بين كل من الانبساطية والقبول واليقظة والتعرض لسلوكيات التمر في مكان العمل في حين لا يوجد تأثير معنوي بين الانفتاح على الخبرة والتعرض لسلوكيات التمر في مكان العمل. كما توصلت دراسة (المنديل وآخرون، 2018) إلى أنه توجد علاقة موجبة بين سمات العصابية وظاهرة التمر في بيئة العمل، وأنه توجد علاقة سالبة بين السمات الانبساطية والمقبولية والانفتاح على الخبرة وبقظة الضمير وظاهرة التمر في بيئة العمل.

كما أوضحت دراسة (Einarsen et al., 2003) أن السمات الشخصية تلعب دوراً هاماً في جعل الضحية هدفاً لسلوكيات التمر ومن ثم لا يمكن تجاهلها عند دراسة وتفسير ظاهرة التمر في مكان العمل. في حين كشفت دراسة (Podsiadly&Gamian-Wilk,2017) أن العلاقة السببية بين خصائص الشخصية وسلوك التمر ضعيف جداً. وأن الخصائص الشخصية لا يمكنها أن تنتبأ بمدى ممارسة الأشخاص لسلوك التمر في بيئة العمل ، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة

عكسية بين المقبولية وسلوك التتمر. بينما دعمت نتائج دراسة (Ahmed et al.,2021) افتراض أن القيادة الخادمة تساعد في تثبيط التتمر في مكان العمل ، بشكل مباشر وغير مباشر ، في وجود مرونة الموظف كوسيط، وأن الشخصية الاستباقية للموظف تعمل على تنسيق هذه العملية ، بحيث يكون الارتباط بين المرونة والبلطجة في مكان العمل أقوى للأفراد الذين يتمتعون بشخصية استباقية عالية ، وقدمت هذه الدراسة أدلة لدعم أهمية القيادة الخادمة في العملية التي يطور بها الموظفون موارد نفسية أفضل لمكافحة التتمر في العمل. وبرغم أنه لا توجد دراسات سابقة – على حد علم الباحثان- قامت ببحث التأثير المعدل للسمات الشخصية الخمس الكبرى في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر، فإن الباحثان يسيران على خطى الدراسات السابقة التي توصلت إلى أن السمات الشخصية تؤثر على سلوكيات التتمر ، مفترضان أن السمات الشخصية الخمس الكبرى تعدل العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوكيات التتمر. ومن ثم سيقوم الباحثان باختبار الدور المعدل للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر وذلك من خلال الفرض الثاني والذي ينص على الآتي:

**الفرض الثاني (ف 2) : تؤثر السمات الشخصية تأثيراً معنوياً كمعدل للعلاقة بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر لدى أعضاء الهيئة التدريسية.**

#### **رابعاً : مشكلة وتساؤلات الدراسة**

في ظل الطفرة الكبيرة في التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية في العقود الأخيرة وخاصة فيما يتعلق بالجامعات الخاصة . فقد أولت تلك الجامعات اهتماماً ملحوظاً بالقيادة إدراكاً منها أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة وتذليل صعوبات العمل في ضوء التطور الهائل في قطاع التعليم العالي والمنافسة الشديدة وتحديداً بين الجامعات الخاصة .فأصبح لزاماً على هذه الجامعات ممارسة أساليب قيادية تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتقدم كل ما يمكن تقديمه لخدمة الآخرين. ويرى المنتبع لأدبيات القيادة الخادمة أن هناك تركيزاً واضحاً على المؤسسات التعليمية والتربوية التي ينظر لها المجتمع على أنها صمام أمان لمستقبله الأخلاقي والقيمي ، وينظر إلى قياداتها كدعاة للقيم الأخلاقية النبيلة (رشيد ومطر،2016) لذا يرى الباحثين أنه من الضروري أن تسعى الجامعات الخاصة إلى تطبيق أبعاد وممارسات القيادة الخادمة التي تسهم إلى حد كبير في الحد من

السلوكيات السلبية وخاصة سلوكيات التنمر الذي تنتشر في البيئة الأكاديمية، فقد توصل ( Mckay, Arnold, Fratzl & Thomas (2008 إلى أن التنمر في الجامعات يسير من الأعلى إلى الأسفل ، أي أن ذوى المناصب القيادية الأعلى يتنمرون على من هم دونهم . وقد أشارت الدراسة إلى أن أكثر من 50 عضو هيئة تدريس من أصل 850 عضواً تعرضوا للتنمر ، وأنهم لا يشعرون بأن قيادات الجامعة تدعم التعامل مع قضايا التنمر . وتكمن مشكلة الدراسة في تعرض أعضاء الهيئة التدريسية إلى بعض سلوكيات التنمر مما يستدعى الوقوف على مدى تطبيق القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالحد من هذه السلوكيات بالجامعات الخاصة وإلى أي مدى تلعب السمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية دوراً مؤثراً في انتشار سلوكيات التنمر في ظل تطبيق القيادة الخادمة.

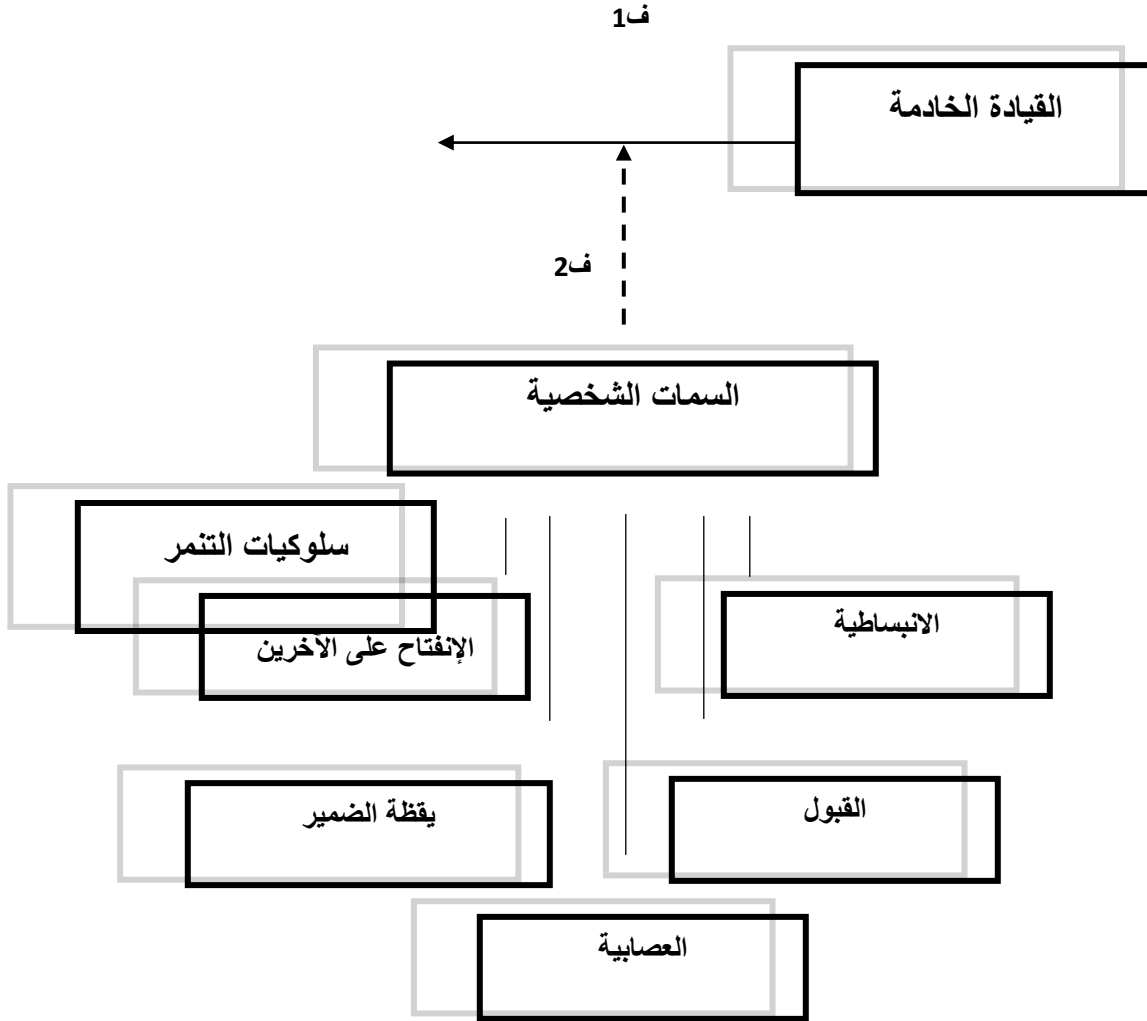
ومما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

**إلى أي مدى تعدل السمات الشخصية العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التنمر في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟**

وباستقراء الدراسات السابقة التي أجريت بهذا الصدد ، فإنه لم تتوافر لدى الباحثين أي دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، وبالجامعات الخاصة تحديداً. كما استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة ، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة؟
2. إلى أي مدى تنتشر سلوكيات تنمر في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
3. هل يؤثر تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها على سلوكيات التنمر؟
4. هل تؤدي السمات الخمس الكبرى للشخصية (الانيساطية، القبول، يقظة الضمير، العصابية، الانفتاح على الجديد ) دوراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوكيات التنمر؟

وبناء على ما سبق يمكن للباحثان توضيح نموذج الدراسة كما يلي:



شكل ( 1 ) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على عرض وتحليل الدراسات السابقة

## خامساً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في محاولة التعرف على الدور المعد للسمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر بالجامعات الخاصة محل البحث، ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- قياس وتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة.
- 2- الكشف عن مدى وجود سلوكيات تتمر بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .
- 3- تحديد أثر تطبيق القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة على سلوكيات التتمر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة
- 4- الكشف عن دور السمات الشخصية باعتبارها متغيراً معدلاً في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر بالجامعات الخاصة.
- 5- الخروج بمجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية في محاولة لتعظيم الاستفادة من ممارسات القيادة الخادمة وتعزيز السمات الشخصية لدى أعضاء الهيئة التدريسية للحد من انتشار سلوكيات التتمر في الجامعات الخاصة.

## سادساً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الناحية العلمية كونها تمثل محاولة للإسهام في التأسيس النظري لموضوعات القيادة الخادمة والسمات الشخصية وسلوكيات التتمر، ومناقشة الآثار المترتبة على هذه المتغيرات وتحليل العلاقة بينهما من خلال قياس التأثير المباشر للقيادة الخادمة على سلوكيات التتمر ، وكذلك قياس التأثير المباشر للسمات الشخصية على سلوكيات التتمر . كما أنه -وعلى حد علم الباحثين- تعتبر الدراسة الحالية المحاولة الأولى في قياس التأثير غير المباشر للقيادة الخادمة على سلوكيات التتمر من خلال الدور المعدل للسمات الشخصية. فهذه العلاقات لم يتم اختبارها مجتمعة في الدراسات الأجنبية والعربية. لذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وتفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.



بينما ترجع أهمية الدراسة التطبيقية (العملية) إلى أهمية مجال التطبيق المتمثل في الجامعات والتي لها دور فعال في إثراء المعرفة وإعداد الأجيال وخدمة المجتمع وتطوره. وكذلك الحاجة الملحة لتبنى نظريات القيادة الخادمة في بيئة العمل الأكاديمية حاضراً ومستقبلاً. كما تساهم نتائج هذه الدراسة في توعية القيادات الأكاديمية بالجامعات محل التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة الخادمة والسمات الشخصية التي تجعل أعضاء الهيئة التدريسية أقل عرضه لسلوكيات التمر. وكذلك تساعد الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة على تطوير أساليبهم القيادية والإدارية بما يخدم مصالح أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير بيئة عمل أكاديمية صحية وتعزيز سماتهم الشخصية بصورة تمكنهم من قيامهم بدورهم العلمي والبحثي والمجتمعي بشكل أفضل.

## سابعاً: التعريفات الإجرائية للدراسة

### 1. القيادة الخادمة:

يعرف الباحثان القيادة الخادمة إجرائياً بأنها اتباع القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة للقيادة التي تعتمد على خدمة أعضاء هيئة التدريس وتلبية احتياجاتهم وتنميتهم مهنيًا وشخصياً ووجدانياً، ومنحهم الاهتمام وبناء العلاقات معهم من أجل تحقيق مصالح الجامعة وعضو هيئة التدريس.

### 2. القيادات الأكاديمية :

يعرف الباحثين القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها القيادات المسؤولة عن الإدارة الجامعية سواء على مستوى الإدارة العليا للجامعة أو على مستوى الكليات متمثلة في العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية واللجان الفرعية المسؤولين عن تنفيذ مهاماً إدارية وأكاديمية وتربوية.

### 3. سلوكيات التمر:

يعرف الباحثين سلوكيات التمر إجرائياً بأنها السلوكيات السلبية غير الصحية والممارسات العدائية المتكررة تجاه أعضاء هيئة التدريس على المستوى الشخصي والعملية.

### 4. السمات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية:

يعرفها الباحثين إجرائياً: بأنها مجموعة الصفات التي تحدد شخصية عضو هيئة التدريس وتحدد أسلوبه الخاص في الاستجابة والتوافق مع بيئة العمل الأكاديمية، والتي يتم تفسيرها وفقاً لخمس سمات رئيسية وهي ( الانبساطية ، المقبولية ، الضمير الحى ، العصابية ، الانفتاح على الخبرات).

## ثامناً: منهجية الدراسة

### 1. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتحليلها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ، ومعرفة العلاقة بين تغير ظاهرة معينة والتغير المصاحب في ظاهرة أخرى باستخدام الأساليب الإحصائية ، وهذا المنهج يتوافق مع الدراسة الحالية ، حيث يمكن من خلاله تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد القيادة الخادمة على سلوكيات التنمر. وكذلك الدور المعدل للسمات الشخصية ، وتوضيح مدى انتشار التنمر في الجامعات محل الدراسة.

### 2. متغيرات الدراسة وطرق القياس:

تضمنت الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية ، يفرع كل منها عدد من الأبعاد الفرعية ، وقد اعتمد الباحثين في قياس متغيرات الدراسة على مجموعة من المقاييس التي تبين صدقها وثباتها وتعد الأكثر استخداماً في الأبحاث السابقة . وفيما يلي توضيح لكل متغير من متغيرات الدراسة والمقياس الخاص به.

#### أ. القيادة الخادمة ( متغير مستقل) :

تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Van-Deirendock et al.,2017) ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد وهي: ( التمكين ، التواضع ، الوقوف بجانب الآخرين ، الرعاية ، الأصالة) وتم قياس هذه الأبعاد من خلال (15) عبارة تعكس مستوى ادراك المستقضي منهم لممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الخادمة. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت إجابة المستقضي منهم ما بين ( 1= غير موافق على الإطلاق ) و (5= موافق بشدة).

#### ب. التنمر (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير باستخدام المقياس (Einarsen et al.,2009) ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد فرعية (التنمر المتعلق بالشخص، والتنمر المتعلق بالعمل، التنمر المتعلق بالإيذاء الجسدي). واقتصرت هذه الدراسة في قياس التنمر من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية على بعدى ( التنمر المتعلق بالشخص ، والتنمر المتعلق بالعمل) واستبعدت بعد (التنمر المتعلق بالإيذاء

الجسدي) لأن الأخير لا يتناسب مع بيئة العمل الأكاديمية وأقل شيوعاً بين أفراد مجتمع الدراسة. وتم قياس هذه الأبعاد من خلال (10) عبارات تعكس مدى تعرض المستقضي منهم للتمر. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت إجابة المستقضي منهم ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و (5 = موافق بشدة).

### ج. السمات الخمس الكبرى للشخصية (متغير معدل) :

تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس (Agyenmang et al.,2016) ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد هي: (الانبساطية ، القبول ، يقظة الضمير ، الانفتاح ، العصابية). وتم قياس هذه الأبعاد من خلال (15) عبارة تعكس السمات الشخصية للمستقضي منهم. وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت إجابة المستقضي منهم ما بين (1 = غير موافق على الإطلاق) و (5 = موافق بشدة).

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) والهيئة المعاونة (مدرس مساعد - معيد) بالجامعات المصرية الخاصة، والبالغ عددهم (12396) عضو هيئة التدريس (النشرة السنوية لأعداد أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي 2021 ، الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء المصري)<sup>1</sup> ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتباعد مفرداته تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، حيث تبين من خلال الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة أنها تبلغ 375 (مفردة (Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك عند مستوى معنوية (5%) وحدود ثقة (95%).

### 4. أنواع البيانات وطرق جمعها:

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات وذلك على النحو التالي:

- **البيانات الأولية:** وذلك عن طريق جمع الاستبيانات من أعضاء الهيئة التدريسية والمعاونة بالجامعات الخاصة، ومن ثم استخراج الاستجابات منها واستخدامها في اختبارات الفروض بهدف التوصل إلى النتائج ووضع التوصيات المناسبة.

<sup>1</sup>النشرة السنوية الطلاب المقيدون- أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي عام 2021/2020 - الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.

- **البيانات الثانوية :** وذلك من خلال مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته بهدف تحديد الفجوة البحثية وتطوير فروض الدراسة . كما تم جمع البيانات المتعلقة بأعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والإحصائيات والنشرات الخاصة بها من الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء المصري.

تم استخدام أسلوب الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية، حيق قام الباحثين بتصميم وتطوير قائمة استقصاء في ضوء بحوث سابقة ، وتم الاعتماد على استبيان الكتروني تم تصميمه على Google Form وتم توزيعه الكترونياً ووضعه على مجموعات أعضاء هيئة التدريس بمواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، وقد بلغ عدد الاستجابات والاستمارات الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (281) استمارة. وبذلك قدرت نسبة الاستجابة بحوالي (75%) من إجمالي حجم العينة .

## تاسعاً: تحليل البيانات واختبارات الفروض

### 1. تقييم نموذج القياس:

تم الإعتماد علي أسلوب نماذج المعادلة الهيكلية (SEM), والخاصة بتفسير العلاقة بين المتغيرات المتعددة. حيث يقوم أسلوب SEM بمهمة تقدير سببية العلاقات التي تربط بين متغيرين أو أكثر. وذلك من خلال توضيح التباين للمتغير التابع وشرح التأثير الواقع من المتغيرات المستقلة عليه. والتحقق من فروض الدراسة وذلك من خلال :

أولاً: التحقق من **صلاحية النموذج** وللتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة من خلال الصدق البنائي للمقياس المستخدم في الدراسة:

طبقاً لشروط صلاحية النموذج (Hair et al., 2014):

أ- **معاملات التحميل:** يجب ان تكون 0.7 أو أكبر طبقاً لما ورد (Hair et al., 2014) ومن خلال جدول (1) وجد أن لجميع المعاملات التحميل أكبر من 0.7 وهي القيمة الاقل التي يمكن قبولها وذلك لجميع متغيرات الدراسة فيما عدا X1 (العصابية) فقد وجد أن معامل التحميل لها 0.321 لذلك تم استبعادها من النموذج.

ب- حساب معامل الثبات المركب (CR) ومعامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ): من أجل التعرف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس. وكما هو مبين في جدول (1) فإن جميع معاملات الثبات المركب و معاملات الثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من 0.7، ولذلك تم قبول جميع القيم لجميع متغيرات البحث.

ج- حساب متوسط التباين المستخرج AVE: لتم قبول قيم التباين المستخرج يجب أن تكون أكبر من 0.5، كما هو موضح بجدول (1) فإن جميع المتغيرات لديها متوسط تباين مستخرج مرتفع وهذا متفق مع ما اقترحه (Hair et al., 2014).

جدول (1) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	العبرة	معامل التحميل <sup>1</sup>	الثبات Cronbach's alpha	الثبات المركب <sup>2</sup> CR	متوسط التباين المستخرج <sup>3</sup> AVE
سلوكيات التمر	(التمر المتعلق بالشخصية) Bulp	0.916	8430.	0.927	0.863
	(التمر المتعلق بالشخصية) BulW	0.942			
القيادة الخادمة	(الرعاية) CR	0.860	320.9	0.942	0.763
	(التمكين) EMP	0.891			
	(التواضع) HUM	0.840			
	(الاصالة) ORG	0.875			
	(الوقوف بجانب الاخرين) STN	0.902			
سمات الشخصية	(العصابية) X1	0.321	0.749	0.770	0.648
	(الانبساطية) X2	0.829			
	(القبول) X3	0.717			
	(الانفتاح على الاخرين) X4	0.723			
	(يقظة الضمير) X5	0.682			

1. Factor loading must be greater than 0.7

2. CR must be greater than 0.7

3. AVE must be greater than 0.5

د- **الصدق التمايزي Discriminant validity** : ويشير هذا المقياس الي مدى اختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة عن المتغيرات الاخرى. ويتم قياس الصدق التمايزي من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج. ويجب أن تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ارتباطه باي من ابعاد المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2016)، والجدول (2) يوضح أن النتائج قد حققت شروط الصدق التمايزي، مما يدل على وجود صدق تمايزي واتساق مرتفع للمقياس في الدراسة الحالية.

جدول (2) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج

التنمر	القيادة الخادمة	سمات الشخصية	
التنمر	0.929		
القيادة الخادمة	-0.505	0.874	
سمات الشخصية	-0.094	0.425	0.737

ه- **مؤشر جودة النموذج الهيكلي** : قبل فحص العلاقات الواردة بالنموذج يجب التحقق من مؤشرات جودة النموذج المقترح، وذلك التأكد المتغيرات المحددة بالنموذج تقيس بالفعل المقصود بالفعل واختباره، حيث أشار ( Dijkstra & Henseler, 2015 ) إلي إمكانية الوصول الي تطابق النموذج يتم استخدام مجموعة من المؤشرات وهي الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ القياسية (SRMR) والذي يمكن حسابه من خلال اختلافات بين الارتباطات الملاحظة والمتوقعة، حيث يجب أن تكون أقل من 0.08 وأظهر التحليل أن قيمة  $SRMR = 0.06$  وهذا مطابق لجودة النموذج. من المعايير ملائمة النموذج مؤشرين هما تباين المربعات الصغرى غير الموزونة ( $d_{ULS}$  Discrepancy Unweighted Least Square) والأخرى يسمى بالتباين الجيودوسي ( $d_G$  Geodesic Discrepancy)، ولضمان ملائمة النموذج عبر معايير ملائمة النموذج الدقيق يجب ان تكون قيمة كل من المؤشرين أكبر من 0.05 للنموذجين المشبع والمقدر. كما يعد مؤشر الملاءمة المعياري NFI من أهم المؤشرات ملائمة النموذج والذي يجب ان يكون أكبر من 0.90 (Hair et al., 2017). ويوضح جدول (3) قبول جميع مؤشرات النموذج محل الدراسة.

جدول (3) مؤشرات جودة النموذج

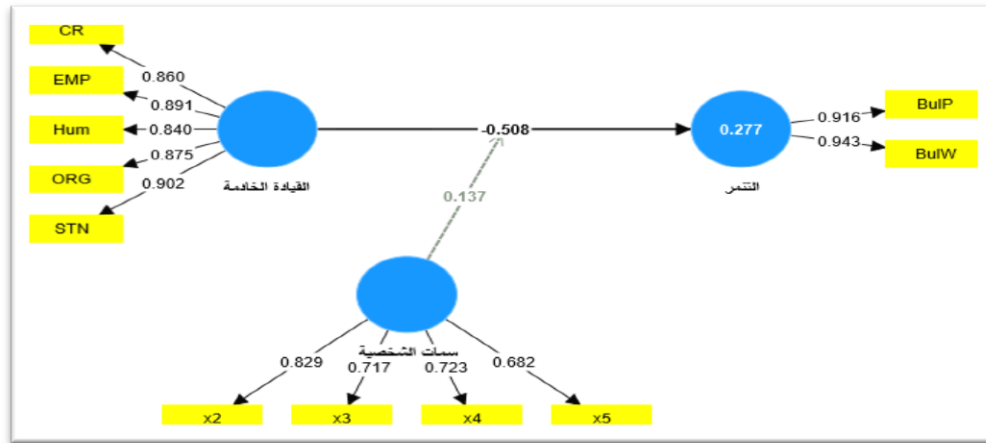
مؤشر النموذج	النموذج المقدر	النموذج المشبع	Model fit	
SRMR< 0.08	0.06	0.06	SRMR	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ القياسية
d_ ULS>0.05	0.102	0.102	d_ ULS	تباين المربعات الصغرى غير الموزونة
d_ G>0.05	0.125	0.125	d_ G	التباين الجيدوسي
NFI >0.90	0.914	0.918	NFI	مؤشر الملاءمة المعياري

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي وإجراء اختبارات فروض الدراسة من خلال بناء واختبار النموذج.

- قام الباحثان باستخدام البرنامج الإحصائي Smart PLS4 لصياغة نموذج الدراسة كما هو موضح بشكل (2)، وتم اختبار جميع معاملات التحميل في النموذج لجميع المتغيرات الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل. وذلك معاملات التحميل الخارجي للنموذج. وقد أثبت التحليل أن جميع معاملات التحليل أكبر من القيمة التي يمكن قبولها. بالإضافة إلى أن هذه المعاملات لها دلالة معنوية عند مستوي 1% وذلك طبقاً لقيمة الاحصائية t كما هو موضح في جدول (4) .

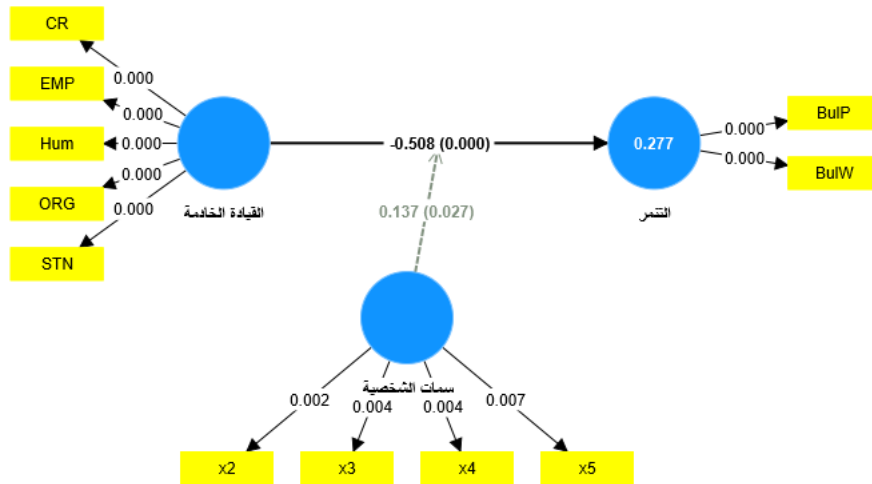
جدول (4) معاملات التحميل للمتغيرات في نموذج الدراسة

مستوى المعنوية	t statistics	الانحراف المعياري	معامل تحميل المسار	المسار	
0.001	59.549	0.015	0.916	BulP<- سلوكيات التتمر	معاملات التحميل الخارجي Outer loading
0.001	108.838	0.009	0.942	BulW<- سلوكيات التتمر	
0.001	33.696	0.026	0.860	CR <- القيادة الخادمة	
0.001	75.364	0.012	0.891	EMP <- القيادة الخادمة	
0.001	30.088	0.028	0.840	Hum <- القيادة الخادمة	
0.001	38.082	0.023	0.875	ORG <- القيادة الخادمة	
0.001	66.753	0.014	0.902	STN <- القيادة الخادمة	
0.003	2.795	0.297	0.829	x2 <- سمات الشخصية	
0.005	2.557	0.280	0.717	x3 <- سمات الشخصية	
0.005	2.580	0.280	0.723	x4 <- سمات الشخصية	
0.008	2.413	0.283	0.682	x5 <- سمات الشخصية	



شكل (2) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)

ويمكن اختبار فروض الدراسة لتوضيح نتائج اختبار الفرض الأول للعلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (سلوكيات التمتع)، واختبار الفرض الثاني للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (سلوكيات التمتع) في وجود المتغير المعدل (السمات الشخصية).



شكل (3) نموذج المعادلة البنائية (SEM)

ويمكن توضيح نتائج اختبار فروض البحث لتوضيح نتائج اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة وذلك على النحو التالي:



## أ. نتائج اختبار الفرض الأول:

جدول (5) نتائج تحليل المسار للفرض الأول

الفروض	المسار	معامل المسار	الانحراف المعياري	t statistics	مستوى المعنوية	f <sup>2</sup>
الفرض الأول	القيادة الخادمة -> سلوكيات التتمر	-0.508	0.051	9.943	0.001	0.355

يوضح جدول (5)، وجود أثر سلبي معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات التتمر (معامل المسار - = 0.508  $\beta$  ، مستوى معنوية عند مستوى معنوية 1%، وحجم تأثير  $f^2 = 0.355$ ) مما يعني أن للقيادة الخادمة تأثير مباشر سلبي وهذا التأثير بدرجة كبيرة على سلوكيات التتمر بين أعضاء هيئة التدريس. مما يعني قبول الفرض الاول للدراسة.

## ب. نتائج اختبار الفرض الثاني:

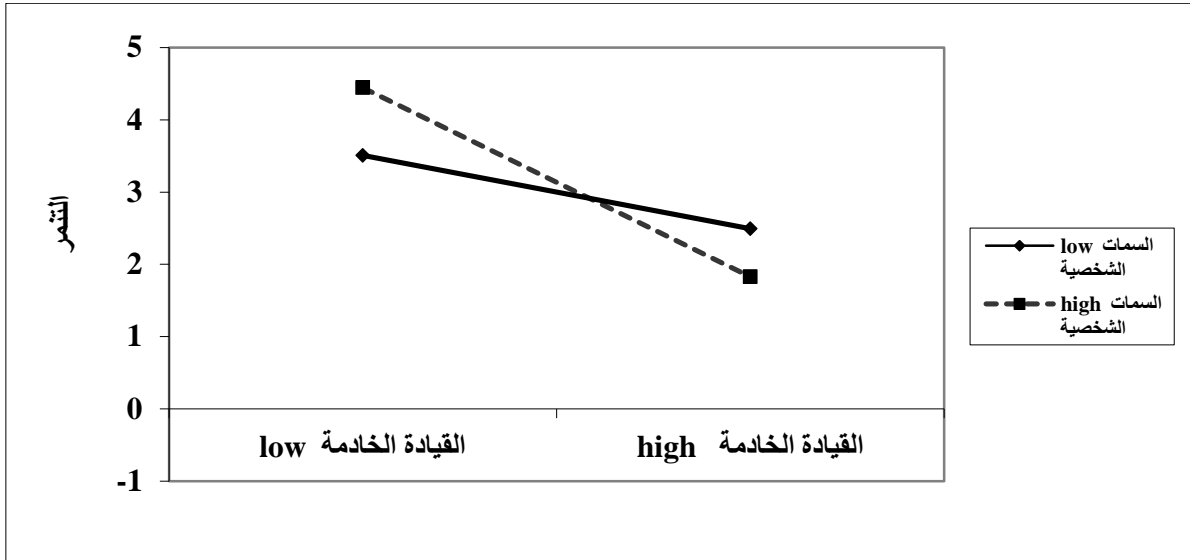
جدول (6) نتائج تحليل المسار للفرض الثاني

الفروض	المسار	معامل المسار	الانحراف المعياري	t statistics	مستوى المعنوية	f <sup>2</sup>
الفرض الثاني	سمات الشخصية x القيادة الخادمة -> سلوكيات التتمر	0.137	0.072	1.910	0.027	0.176

يوضح جدول (6)، الفرض الثاني والذي من خلاله التحقق من الشروط الواجب توافرها للمتغير المعدل (السمات الشخصية)، حيث توضح نتائج التحليل بوجود تأثير ايجابي معنوي للمتغير المعدل (بمعامل المسار  $\beta = 0.137$  ، مستوى معنوية عند مستوى معنوية 5%) وحجم تأثير  $f^2 = 0.176$  والذي يعد حجم تأثير متوسط. وهذا يعني أن المتغير المعدل (السمات الشخصية) له بالفعل دور ايجابي في العلاقة بين القيادة الخادمة على سلوكيات التتمر، وهو ما يعني أن المتغير المعدل (السمات الشخصية) له بالفعل دور معدل وقام بزيادة العلاقة السلبية بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر.

كما يتضح من الشكل (4) تحليل الدور المعدل لسمات الشخصية على العلاقة بين القيادة الخادمة على التتمر، فمن خلال نتائج تحليل المسارات، يمكن استنتاج أن السمات الشخصية تزيد أو تقلل من

تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات التمر عند مستوياتها الأقل والأعلى، وبعبارة أخرى يزداد التأثير السلبي للقيادة الخادمة على سلوكيات التمر عند المستويات الأعلى من السمات الشخصية وبالعكس ينخفض التأثير السلبي للقيادة الخادمة على سلوكيات التمر عند المستويات الأدنى من السمات الشخصية.



شكل (4) تحليل الدور المعدل لسمات الشخصية على العلاقة بين القيادة الخادمة على التمر

جدول (7) الدور المعدل لأبعاد السمات الشخصية على العلاقة بين القيادة الخادمة على التمر

مستوى المعنوية	t statistics	الانحراف المعياري	معامل تحميل المسار	
0.358	0.363	0.351	0.127	X1 (العصابية)
0.001	21.035	0.028	0.527	X2 (الانبساطية)
0.030	11.066	0.092	0.312	X3 (القبول)
0.001	14.717	0.018	0.654	X4 (الانفتاح على الآخرين)
0.028	9.445	0.035	0.369	X5 (يقظة الضمير)

لاختبار الدور المعدل لأبعاد السمات الشخصية وتأثيرها على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التمر. يوضح الجدول (7) أن السمات الشخصية (الانبساطية والانفتاح على الآخرين) يكون تأثيرهم

على العلاقة أفضل وبدرجة معنوية 1%، والسمات الشخصية (بقطة الضمير والقبول) يكون تأثيرهم على العلاقة بدرجة معنوية 5%. أما صفة العصابية فكان تأثيرها ضعيف وغير معنوي.

### جودة النموذج

#### - معامل التحديد $R^2$

من أهم المقاييس التي يمكن من خلاله تقييم النموذج البنائي. وهو تفسير لجميع المتغيرات المستقلة للمتغير التابع وأوضح النموذج محل الدراسة أن قيمة  $R^2$  تساوي 27.7% وهي طبقاً (Cohen, 1988) للمتغير الكامن صنفت على أنها درجة تفسير كبيرة.

#### - العلاقة التنبؤية $Q^2$ Predictive Relevance

ومن خلال مقياس القوة التنبؤية النموذج  $Q^2$  الذي تم وضعه من قبل (Stone – Geisser, 1974) بالإضافة إلى معامل التحديد  $R^2$ ، ويمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية للنموذج بشكل فعال كمعيار للتنبؤ. والذي يوضح مدى جودة إعادة تجميع بيانات والعمل بيها لإجراء مثل هذا النوع من التحليل. وإذا كانت  $Q^2 > 0$  فإن النموذج له صفة تنبؤية، وعلي العكس فإن كانت  $Q^2 < 0$  فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية. وأوضح التحليل أن قيمة  $Q^2$  تساوي 0.253 وهي قوة مقياس مقبولة طبقاً (Geisser, 1974; Stone, 1974).

#### - مؤشر $GOF$ (Goodness of fit)

هو مؤشر عام يعرف كما يلي:

$$GOF = \sqrt{\text{average } R^2 \times \text{average } (AVE)}$$

وهو مقياس لمدى إمكانية الاعتماد على النموذج محل الدراسة. وتم حساب قيمة  $GOF$  والتي تساوي 0.458 وهي قيمة مرتفعة طبقاً للمؤشرات التي وضعها (Chin, 2010; Henseler & Sarstedt, 2013).

$$GOF = \sqrt{0.277 \times \text{average } (0.863, 0.763, 0.648)}$$

$$GOF = \sqrt{0.210}$$

$$GOF = 0.458$$

## عاشراً: مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت هذه الدراسة بداية قياس العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر ، كما استهدفت قياس التأثير المعدل للسمات الشخصية على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر كما هو موضح بالشكل (3) ، ولتحقيق هذه الأهداف تم اختبار التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وبعد مراجعة نتائج العديد من الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية ، توصل الباحثان إلى التالي:

### 1. العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات التتمر (معامل المسار  $\beta = -0.508$  ، مستوى معنوية عند مستوى معنوية 1% ، وحجم تأثير  $f^2 = 0.355$  ) ويتفق ذلك مع دراسة (أبو المكارم، 2022) والتي توصلت إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وكافة أبعاد التتمر الوظيفي، وكذلك دراسة (الأبيض ، عبد الحفيظ ، 2020) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين أبعاد القيادة الخادمة (التمكين- الإيثار- التواضع- المعالجة العاطفية) والتتمر الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأنه عند تبنى القيادات الأكاديمية لنمط القيادة الخادمة والذي يضع في المقام الأول مصلحة أعضاء هيئة التدريس ورعاية شؤونهم والحفاظ على كرامتهم ومنحهم الثقة وتقدير مكانتهم الاجتماعية والأدبية ومنحهم الرعاية وتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، مما يعزز من احترامهم لذاتهم وللآخرين ويشجع مناخ أخلاقي داعم للالتزام والانضباط، وبالتالي يحد من السلوكيات العدوانية كالتتمر والممارسات الغير الأخلاقية ويحد من انتشار أشكال العدوانية فيما بينهم.

### 2. التأثير المعدل للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي للسمات الشخصية بمعامل المسار  $\beta = 0.137$  ، مستوى معنوية عند مستوى معنوية 5% ) وحجم تأثير  $f^2 = 0.176$  والذي يعد حجم تأثير متوسط في العلاقة بين القيادة الخادمة على سلوكيات التتمر، وهو ما يعنى أن المتغير المعدل (السمات الشخصية) له بالفعل دور معدل وقام بزيادة العلاقة السلبية بين القيادة الخادمة وسلوكيات التتمر. كما أظهرت النتائج أن السمات الشخصية (الانبساطية والانفتاح علي الخبرات) يكون تأثيرها على العلاقة

أفضل وبدرجة معنوية 1%، وسمتي (يقظة الضمير والقبول) يكون تأثيرهما على العلاقة بدرجة معنوية 5%، أما سمة العصابية فتأثيرها ضعيف وغير معنوي. ويعزى تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بسمات ( الانبساطية ، الانفتاح على الخبرات ، يقظة الضمير ، القبول) يكون لديهم القدرة على المرونة للتعامل مع الآخرين، والتفتح الذهني ، ويميلون للعمل الجماعي والاختلاط وتقبل لقيم ومعتقدات الآخرين ، ويتسمون كذلك بالتسامح والتعاون والقبول والثقة وحسن الطباع ويحترمون ويقدررون الآخرين ، كما يميلون للتروي والتصرف بحكمة ، ويتمسكون بالقيم الأخلاقية والتواضع وهي سمات شخصية تتناقض مع سلوكيات التمر مما يمكن القيادات الأكاديمية من خلال تبنيتها للقيادة الخادمة من توفير بيئة خصبة للاحترام والتقدير بين أعضاء هيئة التدريس وتوفير مناخ أخلاقي يناهض مثل هذه السلوكيات السلبية في الجامعات.

وقد تم الإشارة إلى أن الدور المعدل للسمات الشخصية في العلاقة بين القيادة والخادمة والتمر الوظيفي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة ، نجد أنها تتفق جزئياً مع دراسة ( المنديل ،2018) حيث توصلت إلى أن السمات الشخصية ( الانبساطية ، الانفتاح على الخبرة ، المقبولية ، يقظة الضمير) ترتبط ارتباطاً سلبياً مع سلوك التمر، حيث أن هذه العلاقة ذات تأثير عكسي أي كلما ارتفع معامل الانحدار السالب كلما انخفض ميول الموظفين لممارسة سلوك التمر تجاه الآخرين . وكذلك نتائج دراسة (عشري، 2021، Glaso et al.; 2007؛ 2014، Ojedokun et al.) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي بين الانبساطية، القبول، يقظة الضمير، الانفتاح على الخبرات) والتعرض لسلوكيات التمر في العمل، في حين يوجد تأثير معنوي إيجابي بين العصابية و التعرض لسوك التمر.

### حادي عشر: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات ويوضح جدول (8) التوصيات المتعلقة بمحاور الدراسة وآليات تنفيذها

جدول (8) التوصيات وآليات تنفيذها

التوصيات	آليات تنفيذها	
التزام القيادات الأكاديمية بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها الإسهام في احتواء أعضاء هيئة التدريس.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لإتاحة الفرصة لهم لعرض مشكلاتهم والاستماع لاحتياجاتهم على المستوى الشخصي والعلمي.</li> <li>- ادراج أبعاد القيادة الخادمة ضمن قيم الجامعة لضمان التزام الجميع منها .</li> </ul>	القيادة الخادمة
الاهتمام بالتطبيق العملي للصفات القيادية الخادمة التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس كإيثار والاحتواء العاطفي والتمكين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع استبيانات لقياس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الممارسات القيادية السائدة بالجامعة.</li> <li>- تقدير القيادات الأكاديمية وتكريمهم سنوياً كنماذج كقيادية يحتذى بها كتخصيص جائزة تحمل اسم "القائد الخادم"</li> <li>- وضع برامج تدريب القيادات الأكاديمية بما يضمن ترسيخ مبدأ الخدمة لديهم.</li> </ul>	
ثقل المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس وتنمية معارفهم حول ماهية القيادة الخادمة وآليات تطبيقية في العملية التعليمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ندوات ومحاضرات حول الأنماط القيادية الفعالة وانعكاساتها الإيجابية على بيئة العمل الأكاديمية.</li> <li>- إعداد برامج تدريبية وورش عمل تطبيقية لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.</li> <li>- ادراج مدى توفر السمات القيادية الخادمة ضمن معايير التقييم السنوي لأعضاء هيئة التدريس كأساس لتوليهم مناصب قيادية مستقبلاً.</li> </ul>	
اعتماد مقياس العوامل الخمس الكبرى للشخصية عند اختيار أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بعقد اختبارات الشخصية عند إجراء اختبارات التوظيف، لما لها من تأثير قوى في الحد من انتشار سلوكيات التمر، فالسمات الشخصية يصعب تغييرها خاصة وأن مهنة الأستاذ الجامعي لها متطلبات خاصة وسمات شخصية معينة.</li> </ul>	السمات الشخصية
تنمية السمات الشخصية المرغوبة لدى أعضاء هيئة التدريس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد جلسات التوجيه والإرشاد والمتابعة المستمرة لأعضاء هيئة التدريس من قبل القيادات الأكاديمية وذلك لغرس القيم الإيجابية وتعزيز السمات المرغوبة.</li> <li>- التركيز على تقييم أعضاء هيئة التدريس على أساس السلوك وخاصة فيما يتعلق بسماتهم الشخصية المطلوبة في طبيعة عملهم الأكاديمي.</li> </ul>	
توفير بيئة عمل آمنة لأعضاء هيئة التدريس وداعمة للإنجاز والإبداع و تطبيق سياسة عدم التهاون مع سلوكيات التمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع القوانين والضوابط التي ترصد وتعاقب على سلوكيات التمر بأشكالها المختلفة.</li> <li>- تخصيص قنوات رسمية وآليات واضحة للإبلاغ عن حالات التمر ، والتعامل مع هذه البلاغات بصورة جدية و بأسوب مهني متخصص.</li> </ul>	التمر
توعية أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة حول مفاهيم التمر وصوره المختلفة وانعكاساته السلبية على الآخرين وكذلك على مناخ العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال عقد الدورات و جلسات الإرشاد النفسي التي تعزز من شعور الثقة بالنفس وكيفية التعامل مع الشخصيات المتمررة وتفريغ المشاعر السلبية جراء التمر في مسارها الصحيح</li> </ul>	

## ثاني عشر: حدود الدراسة والبحوث المستقبلية

كحال أي دراسة، فإن هناك مجموعة من الحدود يجب أخذها بعين الاعتبار وتمثل كل منها مجالاً للبحوث المستقبلية على النحو التالي:

### 1. الحدود الموضوعية

قامت الدراسة الحالية بدراسة التأثير المباشر لممارسة القيادة الخادمة على انتشار سلوكيات التتمر وكذلك في وجود السمات الخمس الكبرى للشخصية كمتغير معدل ، ومن الممكن التطرق في بحوث مستقبلية لتأثير أنماط أخرى من القيادة مثل القيادة الروحية ، القيادة الأبوية أو أحد الأنماط القيادية السلبية ( كالقيادة السامة) وكذلك يمكن اختبار التأثير المعدل للمتغيرات الديمغرافية والتي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

### 2. الحدود التطبيقية:

اقتصرت الدراسة التطبيقية في الدراسة الحالية على الجامعات الخاصة ومن ثم يقترح الباحثان إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية على الجامعات الحكومية والتي قد تنتشر بها سلوكيات التتمر بصورة أكبر نظراً لأكبر حجم أعداد أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليمتد لهيئات أخرى مثل مؤسسات التعليم قبل الجامعي ، المعاهد العليا وأيضاً قطاعات أخرى كالمستشفيات والمراكز الطبية .

### 3. الحدود البشرية

تم جمع بيانات الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ولم تشمل الدراسة العاملين بالوظائف الإدارية ، حيث تم قياس مدى ممارسة القيادة والخادمة وانتشار سلوكيات التتمر في الجامعات من وجهة نظر الهيكل التدريسي فقط دون التعرض للجهاز الإداري ، ويقترح أن يتم تناول هذه الأبعاد في دراسات أخرى من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين على حد سواء حيث من الممكن أن تنتشر سلوكيات التتمر فيما بينهم.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو المكارم ، تامر محمد موسى (2022). العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وممارسات التنمر الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية. 45-78, (1)1 .
- الأبييض، محمد حسن و عبد العظيم ، هاني عبد الحفيظ (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتنمر الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ، مجلة أبحاث ،كلية التربية جامعة حديدة، العدد 20 .
- الزعبي، دلال محمد (2014) . سلوكيات التنمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها: دراسة حالة ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العدد 35.
- الشمري، راضي بن تركي (2019) . واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 8 ، 1-19.
- المنديل، صيته بنت منديل و السلمي، رباب بنت محمد و الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن و زكي، خديجة بنت محمود (2018). السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل - دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة .- مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية68-94, (9)2 ,
- النجار، فائق أحمد (2016). دور قادة المدارس في تنمية المهارات الصفية للمعلمين في ضوء الإدارة الذاتية الحديثة ، ط1 ، الدار العالمية للنشر ،القاهرة.
- رشيد ، صالح عبد الرضا و مطر، ليث على (2016). القيادة الخادمة : منظور جديد للقيادة في القرن الواحد والعشرين، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.



- عشري ، تامر إبراهيم (2021)، توسيط التنمر في مكان العمل في العلاقة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية و نية ترك العمل :دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 53، العدد 1.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agyemang, F. G., Dzandu, M. D., & Boateng, H. (2016). Knowledge sharing among teachers: the role of the Big Five Personality traits. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.
- Ahmad, S., Islam, T., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2021). How Servant Leadership Averts Workplace Bullying: A Moderated-Mediation Examination. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2021, No. 1, p. 12805). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Ahmad, S., Islam, T., D'Cruz, P., & Noronha, E. (2022). Caring for those in your charge: the role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. International Journal of Conflict Management, (ahead-of-print).
- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A. S., Cox, J. W., & Kaleem, A. (2021). Managing bullying in the workplace: a model of servant leadership, employee resilience and proactive personality. Personnel Review
- Bass, B.M. (2000). The Future of Leadership in learning Organizations. Journal Of Leadership Studies,7(3),18-40.
- Casell, M.A. (2011) “Bulling in academy: Prevalent, significant, and incessant”. Contemporary Issues in Education Research, Vol.4, No. 5, 33- 44.
- Chin, W.W. (2010) How to Write Up and Report PLS Analyses. In: Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H., Eds., Handbook of Partial

Least Squares: Concepts, Methods and Applications, Springer, Heidelberg, Dordrecht, London, New York, 655-690.

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & stress*, 23(1), 24-44.
- Elsayy, M. M., & Elbadawe, M. A. (2022). The Impact of Gender-Based Human Resource Practices on Employee Performance: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Management*, 17(6).
- Fogg, P. (2008). Academic Bullying. *Chronicle of Higher Education*, 55(3), 10.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, 61(1): 101-107.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian journal of psychology*, 48(4), 313-319.
- Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?. *Scandinavian journal of psychology*, 48(4), 313-319.
- 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.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., and Chong, A. Y. L (2017). An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3): 442-458.
- Hair, J. F.; G. T. Hult; C. M. Ringle and M. Sarstedt. (2010). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles: SAGE publications.
- Hartman, R. O., & Betz, N. E. (2007). The five-factor model and career self-efficacy: General and domain-specific relationships. *Journal of Career Assessment*, 15 (2), 145-161.
- Henseler, J. and Sarstedt, M. (2013) Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, 28, 565-580.
- Humair, S., & Ejaz, S. S. (2019). Effect of Perceived Bullying at Workplace on Emotions Related to Job Commitment. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 12(1).
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention: A study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37 (3), 253-265.
- Jones, M. D. L. A. S. (2017). *A Study of Servant Leadership, Work Engagement and the Mediating Effects of Workplace Bullying*. Our Lady of the Lake University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

- Li, Y., Chen, P. Y., Chen, F. L., & Chen, Y. L. (2017). Preventing School Bullying: Investigation of the Link between Anti-Bullying Strategies, Prevention Ownership, Prevention Climate, and Prevention Leadership. *Applied psychology*, 66(4), 577-598.
- Linda Parris, D., & Welty Peachey, J. (2012). Building a legacy of volunteers through servant leadership: A cause-related sporting event. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 259-276.
- McKay, R., Arnold, D. H., Fratzl, J., & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee responsibilities and rights Journal*, 20(2), 77-100.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.
- Ojedokun, O., Oteri, I. O., & Ogungbamila, A. (2014). Which of the big five trait is more predictive of workplace bullying among academics in Nigeria. *Nigerian Journal of Applied Behavioural Sciences*, 2(1).
- Podsiadly, A., & Gamian-Wilk, M. (2017). Personality traits as predictors or outcomes of being exposed to bullying in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 115, 43-49.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2): pp 111-147.
- Sweeney, P. (2007). Organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies? *Research Brief. Academy of Management Perspective*, 27-28.

- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., ... & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*.8 ,(2)7 †
- Widiger, T. A., & Costa Jr, P. T. (2002). Five-factor model personality disorder research.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*.
- Yehia, B. F., Elsaywy, M., & Karam, A. A. (2022, June). Post-COVID-19 Learning Context: The Impact of Remote Leadership on Blended Learning in Higher Education. In *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development: Proceedings of The International Conference on Business and Technology (ICBT 2021)* (pp. 311-330). Cham: Springer International Publishing.

## **Abstract**

The current study aimed to test the effect of servant leadership on bullying behaviors and the moderating effect of personality traits on the relationship between servant leadership and bullying behaviors applied to faculty members and assistant staff in private universities. The survey method was relied upon to collect primary data by using a simple random sample of (375) individuals. (281) valid questionnaires subject to statistical analysis were collected using the Smart PLS 4 program to test the study hypotheses. The results of the study concluded that there is a significant negative effect of servant leadership on bullying behaviors. It also found a positive moderating effect of personality traits on the relationship between servant leadership and bullying behaviors. In light of the study findings, the researchers recommended enhancing servant leadership practices and strengthening the positive traits of faculty members and their assistants to reduce the spread of bullying behaviors.

**Keywords:** Servant leadership, Big Five Personality Traits (personality traits), Bullying Behaviors