



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING DIMENSIONS OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AN ANALYTICAL STUDY IN A SAMPLE
OF PRIVATE SCHOOLS AFFILIATED WITH RAST EDUCATION IN DUHOK
GOVERNORATE, NORTHERN IRAQ**

SHEVAN IBRAHIM MOHAMMED

MASTER'S THESIS

NICOSIA

2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المدارس
الخاصة التابعة لشركة راسن التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق

شفان ابراهيم محمد

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING DIMENSIONS OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AN ANALYTICAL STUDY IN A SAMPLE
OF PRIVATE SCHOOLS AFFILIATED WITH RAST EDUCATION IN DUHOK
GOVERNORATE, NORTHERN IRAQ**

SHEVAN IBRAHIM MOHAMMED

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المدارس
الخاصة التابعة لشركة راسد التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق

شفان ابراهيم محمد

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The Role of Servant Leadership in Achieving Dimensions of Organizational Commitment an Analytical study in a Sample of Private Schools affiliated with Rast Education in Duhok Governorate, Northern Iraq” prepared by “Shevan Ibrahim Mohammed” defended on 28 /01/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Dr. Dildar Haydar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

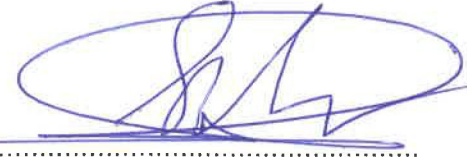
Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

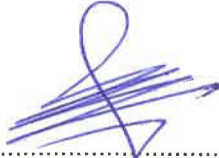
قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير شفان ابراهيم محمد في رسالته الموسومة بـ " دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راسد التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/01/28، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الدكتور دلدار حيدر احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الدكتور راميار رزكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm SHEVAN IBRAHIM MOHAMMED; hereby declare that this dissertation entitled **'The Role of Servant Leadership in Achieving Dimensions of Organizational Commitment an Analytical study in a Sample of Private Schools affiliated with Rast Education in Duhok Governorate, Northern Iraq**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:28/01/2021

Signature

SHEVAN IBRAHIM MOHAMMED

الاعلان

أنا شفان ابراهيم محمد، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راسن التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أوكد بأننى أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول إليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول إليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول إليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول إليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/01/28

التوقيع

شفان ابراهيم محمد

DEDICATION

To the teacher of humanity ... our example and our master, the Prophet of mercy,

Muhammad (may God bless him and grant him peace)

And to the spring of tenderness, love and loyalty my dear mother

And my first teacher in life My dear father may God prolong his life

To my companion, my life and my second half ... my wife

To the flower of my life and its smile Lara

To my dear brother and sister

الاهداء

الى معلم الانسانية... قدوتنا وسيدنا نبي الرحمة محمد (صلى الله عليه وسلم)

والى نبع الحنان والمحبة والوفاء... والدتي العزيزة

ومعلمي الأول في الحياة... والدي العزيزة أطال الله بعمره

الى رفيقة دربي وعمري ونصفي الثاني... زوجتي

الى زهرة حياتي وبسمتها.... لاره

الى شقيقي و شقيقتي الاعزاء

ACKNOWLEDGEMENTS

I am pleased to give this thanks to my father and mother who have kept up with my education and education since I started my life, and I thank everyone who studied or contributed to my teaching from the doctors of the Near East University and all the professors to whom the credit goes, after God Almighty, in teaching me the administrative sciences, and I also thank and appreciate the supervising professor On this humble research, **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, who I ask God Almighty to add value to this science, and I also extend my thanks and appreciation to the esteemed professors, Dr. Ramyar, Dr. Dildar, Mr. Kawar, and also directed to the administration of the Near East University for their good provision and facilitation of services. For students and their assistance in all matters that would give them a comfortable space to study and seek knowledge in safety and order, and I thank the scientific councils for their keenness to develop the field of studies and encourage students of this division to study and continue seeking knowledge in the best and most wonderful atmosphere.

شكر وتقدير

يسرني تقديم هذا الشكر لوالدي ووالدتي اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من درسني أو ساهم في تدريسي من دكاترة جامعة الشرق الأدنى وكل الأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تلقيني العلوم الادارية، كما اقدم الشكر والتقدير للأستاذ المشرف على هذا البحث المتواضع الأستاذ الدكتور (خيري علي اوسو)، الذي اسال الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وكذلك اقدم شكري وتقديري الي الأساتذة الكرام كل من الدكتور راميار والدكتور دلدار و السيد كاوار وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة الشرق الأدنى لحسن توفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم فضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام ، وأوجه الشكر للمجالس العلمية لحرصها على تطوير مجال الدراسات وتشجيعها طلاب هذه الشعبة على الدراسة ومواصلة طلب العلم في أفضل الأجواء واروعها.

ABSTRACT

The Role of Servant Leadership in Achieving Dimensions of Organizational Commitment an Analytical Study in A Sample of Private Schools Affiliated with Rast Education in Duhok Governorate, Northern Iraq

Despite the abundance of theories, leadership trends and studies that deal with leadership trends, it is a magic formula that is suitable for institutional work in all times and in different circumstances. This study focused on evaluating the role of servant leadership in private schools of the Rast Company for Education, through a questionnaire that included 100 employees working in this school, and the study reached a set of conclusions, including the servant leadership shown in the private schools of the Rast Company, which has a positive effect. And important for organizational commitment. The study also reached a set of recommendations, including the leadership's commitment to positive and positive spread of values that would contribute to the interest of their subordinates and listen to them, attention to the practical application of leadership qualities that positively affect subordinates, such as altruism and emotional integration.

Key words: Servant Leadership, Organizational Commitment, Importance of Organizational Commitment, Leadership Qualities.

ÖZ

Örgütsel Bağlılığın Boyutlarına Ulaşmada Hizmetkâr Liderliğin Rolü Kuzey Irak, Dohuk Valiliği'ndeki Rast Education Company'nin Özel Okullarından Bir Örnek Üzerinde Analitik Bir Çalışma

Liderlik eğilimlerini ele alan teorilerin, liderlik eğilimlerinin ve çalışmaların bolluğuna rağmen, her zaman ve farklı koşullarda kurumsal çalışmaya uygun sihirli bir formüldür. Bu çalışma, bu okulda çalışan 100 çalışanı içeren bir anket aracılığıyla, Eğitim için Rast Şirketi'nin özel okullarında hizmetkâr liderliğin rolünü değerlendirmeye odaklandı ve çalışma, özel okullarda gösterilen hizmetkâr liderlik de dahil olmak üzere bir dizi sonuca ulaştı. olumlu bir etkiye sahip olan ve örgütsel bağlılık için önemli olan Rast Company. Çalışma ayrıca, liderliğin astlarının ilgisine katkıda bulunacak ve onları dinleyecek değerlerin pozitif ve pozitif yayılmasına olan bağlılığı, astları olumlu yönde etkileyen liderlik niteliklerinin pratik uygulamasına dikkat dahil olmak üzere bir dizi tavsiyeye ulaştı. fedakarlık ve duygusal bütünleşme olarak.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkar Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılığın Önemi, Liderlik Nitelikleri.

ملخص

دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راسد التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق

بالرغم من كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضعة القيادة، إلا انه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف. لقد ركزت هذه الدراسة علي تقييم دور القيادة الخادمة في المدارس الخاصة التابعة لشركة راسد للتربية والتعليم وذلك من خلال استمارة استبيان تضمنت 100 من الموظفين العاملين في هذه المدرسة، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من الاستنتاجات منها القيادة الخادمة الظاهرة في المدارس الخاصة التابعة لشركة راسد له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. كما توصلت الدراسة الي جملة من التوصيات منها التزام القيادة بالنشر الإيجابي والإيجابي للقيم التي من شأنها أن تسهم في مصلحة مرؤوسيهم والاستماع إليهم، الانتباه إلى التطبيق العملي لصفات القيادة التي تؤثر إيجابًا على المرؤوسين ، مثل الإيثار والاندماج العاطفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، صفات القيادة.

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ACCEPTANCE/APPROVAL | |
| DECLARATION | |
| DEDICATION | ..II |
| ACKNOWLEDGEMENTS..... | ..III |
| ABSTRACT | ..IV |
| ÖZ | ..V |
| TABLE OF CONTENTS | ..VI |
| LIST OF TABLES..... | ..VIII |
| LIST OF FIGURES | ..IX |
| INTRODUCTION | 1 |
| | |
| CHAPTER 1 | 9 |
| servant Leadership | 9 |
| 1.1: Preface | 9 |
| 1.1.1: A Historical Overview Of Servant Leadership | 11 |
| 1.1.2: The Stages Of The Development Of The Concept Of Servant Leadership | 13 |
| 1.1.3: The Concept Of Servant Leadership | 14 |
| 1.1.4: The Basic Features And Characteristics Of Servant Leadership | 16 |
| 1.1.5: The Importance Of Servant Leadership..... | 22 |
| 1.1.6: Benefits Of Servant Leadership | 24 |
| 1.1.7: Basic Principles Of Servant Leadership | 26 |
| 1.1.8: The Psychological Foundations Of Servant Leadership | 27 |
| 1.1.9: The Ethics Of Servant Leadership..... | 28 |
| 1.1.10: Criticism Of Servant Leadership..... | 29 |
| 1.1.11: Dimensions Of Servant Leadership | 31 |
| | |
| CHAPTER 2 | 33 |
| organizational commitment | 33 |
| 2.1: preface..... | 33 |
| 2.1.1: definition of organizational commitment | 33 |
| 2.1.2: characteristics of organizational commitment | 34 |
| 2.1.3: stages of development of organizational commitment | 35 |
| 2.1.4: the importance of organizational commitment | 36 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.5: dimensions of organizational commitment..... | 37 |
| 2.1.6: determinants of organizational commitment | 39 |
| 2.1.7: variables affecting organizational commitment | 41 |
| 2.1.8: regulatory effects of regulatory compliance | 42 |
| 2.1.9: developing organizational commitment | 45 |
| CHAPTER 3 | 46 |
| analyze results and test hypotheses | 46 |
| 3.1: study methodology | 46 |
| 3.1.1: study design..... | 46 |
| 3.1.2: study tools..... | 46 |
| 3.1.3: data collection procedures | 47 |
| 3.1.4: data analysis | 47 |
| 3.1.5: validate the questionnaire | 48 |
| 3.2: results of the study | 49 |
| 3.2.1: description of the study sample | 49 |
| 3.2.2: the degree of organizational commitment of the schools under study | 54 |
| 3.2.3: study sample individuals on the dimensions and dimensions of the questionnaire | 56 |
| CONCLUSION..... | 72 |
| REFERENCES | 75 |
| PLAGIARISM REPORT..... | 83 |
| SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE..... | 84 |

قائمة المحتويات

| | |
|---------|------------------------------------------------------|
| | قرار لجنة المناقشة |
| أ..... | الاعلان |
| أ..... | الاهداء |
| ج..... | شكر وتقدير |
| د..... | ملخص |
| س..... | قائمة الجداول |
| ش..... | قائمة الاشكال |
| 1..... | المقدمة |
| 9..... | الفصل الاول |
| 9..... | القيادة الخادمة |
| 9..... | 1.1: تمهيد |
| 11..... | 1.1.1: نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة |
| 13..... | 2.1.1: مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة |
| 14..... | 3.1.1: مفهوم القيادة الخادمة |
| 16..... | 4.1.1: السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة |
| 22..... | 5.1.1: أهمية القيادة الخادمة |
| 24..... | 6.1.1: فوائد القيادة الخادمة |
| 26..... | 7.1.1: المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة |
| 27..... | 8.1.1: الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة |
| 28..... | 9.1.1: أخلاقيات القيادة الخادمة |
| 29..... | 10.1.1: الانتقادات الموجهة إلى القيادة الخادمة |

| | |
|----|-----------------------------------------------------|
| 31 | 11.1.1: أبعاد القيادة الخادمة..... |
| 33 | الفصل الثاني |
| 33 | الالتزام التنظيمي |
| 33 | 1.2: تمهيد..... |
| 33 | 1.1.2: تعريف الالتزام التنظيمي..... |
| 34 | 2.1.2: خصائص الإلتزام التنظيمي..... |
| 35 | 3.1.2: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي..... |
| 36 | 4.1.2: أهمية الإلتزام التنظيمي..... |
| 37 | 5.1.2: أبعاد الإلتزام التنظيمي..... |
| 39 | 6.1.2: محددات الإلتزام التنظيمي..... |
| 41 | 7.1.2: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي..... |
| 42 | 8.1.2: الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي..... |
| 45 | 9.1.2: تنمية الإلتزام التنظيمي..... |
| 46 | الفصل الثالث |
| 46 | تحليل نتائج واختبار الفرضيات |
| 46 | 1.3: منهجية الدراسة..... |
| 46 | 1.1.3: تصميم الدراسة..... |
| 46 | 2.1.3: ادوات الدراسة..... |
| 47 | 3.1.3: إجراءات جمع البيانات..... |
| 47 | 4.1.3: تحليل البيانات..... |
| 48 | 5.1.3: صدق الاستبيان..... |
| 49 | 2.3: نتائج الدراسة..... |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 49 | 1.2.3: وصف عينة الدراسة..... |
| 54 | 2.2.3: درجة الالتزام التنظيمي للمدارس محل الدراسة:..... |
| 56 | 3.2.3: أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبيان وأبعاده:..... |
| 72 | الخاتمة..... |
| 75 | المصادر..... |
| 83 | تقرير الانتحال..... |
| 84 | لجنة اخلاقيات البحث العلمي..... |

List of Tables

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Table 1: Reliability coefficients for study tool axes using Cronbach's alpha coefficient..... | 48 |
| Table 2: The degree of practicing servant leadership according to the arithmetic averages on the Likart scale | 48 |
| Table 3 Study Sample..... | 49 |
| Table 4: The arithmetic averages and the standard deviations of servant leadership practice | 51 |
| Table 5 average total servant lead..... | 53 |
| Table 6: The arithmetic averages and standard deviations of the degree of organizational commitment | 54 |
| Table 7: The arithmetic averages and the standard deviations of the resolution dimensions..... | 56 |
| Table 8: the Persion coefficient of correlation of the axes of resolution | 58 |
| Table 9: Linear regression coefficients for the effect of the school principals 'practice of servant leadership on the organizational commitment of teachers and school personnel..... | 71 |

قائمة الجداول

- جدول 1 معاملات الثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ 48
- جدول 2 درجة ممارسة القيادة الخادمة بحسب المتوسطات الحسابية علي مقياس ليكارت 48
- جدول 3 عينة الدراسة 49
- جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسه القيادة الخادمه 51
- جدول 5 متوسط اجمالي القيادة الخادمه 53
- جدول 6 المتوسطات الحسابية والمانحرافات المعيارية لدرجة الالتزام التنظيمي 54
- جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الاستبانة 56
- جدول 8 معامل بيرسيون لارتباط محاور الاستبانة 58
- جدول 9 معاملات الانحدار الخطي لتأثير ممارسة مديرين المدارس محل الدراسه للقيادة الخادمة علي الالتزام التنظيمي للمعلمين والعاملين بالمدرسه 71

List of Figures

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figure 1: Study form..... | 5 |
| Figure 2: Dimensions of organizational commitment | 39 |
| Figure 3: shows the distribution of the study sample in terms of gender | 50 |
| Figure 4: Distribution of the study sample in terms of years of experience..... | 50 |
| Figure 5: Age division of the study sample | 50 |
| Figure 6: shows the practice rate for the servant leadership axis | 53 |
| Figure 7: Practice degrees for the study dimensions | 57 |

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1 أنموذج الدراسة 5
- رسم توضيحي 2 أبعاد الالتزام التنظيمي 39
- رسم توضيحي 3 يوضح توزيع عينه الدراسه من حيث الجنس 50
- رسم توضيحي 4 توزيع عينه الدراسه من حيث سنوات خبره 50
- رسم توضيحي 5 تقسيم عينه الدراسه من حيث السن 50
- رسم توضيحي 6 يوضح معدل الممارسه لمحور القيادة الخادمه 53
- رسم توضيحي 7 درجات الممارسه لابعاد الدراسه 57

المقدمة

بالرغم من كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل، وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا توائم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغزارة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب (أبو تينة، 2007).

يعتبر الالتزام التنظيمي أيضاً من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

وبموجب ماسبق، تناولت الدراسة خمسة فصول، تضمن الفصل الأول منهجية الدراسة، وتضمن الفصل الثاني القيادة الخادمة، وتضمن الفصل الثالث الالتزام التنظيمي، فيما تضمن الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وأخيراً تضمن الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية الدراسة

بالرغم من كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل، وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا توائم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف

أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغازرة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير من المجالات يجب أن يتم اتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب (أبو تينة، 2007).

يعتبر الالتزام التنظيمي أيضاً من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

مشكلة البحث:

نظراً لاشتداد حدة المنافسة وازدياد عدد المدارس الخاصة الخاصة في إقليم كردستان بشكل عام و في محافظة دهوك بشكل خاص، تسعى كل مدرسة او شركة تعليمية بتقديم خدمة تعليمية افضل من اجل جلب انتباه الاباء والحصول على عدد اكبر من الطلبة وهذا لا يتحقق الا من خلال وجود كادر تعليمي يتمتع بمهارات عالية. عليه فان كل مدرسة تسعى الى جلب الكادر الذي يتمتع بمهارات عالية في التعليم الدولي لكي يحقق للمدرسة سمعة تعليمية أعلى مقارنة بمنافسيه من المدارس. و في كثير من الاحيان تسعى هذه المدارس الى اللجوء الى البحث عن هذه المواهب في المدارس المنافسة لها و جلبهم الى مدارسهم من خلال اغرائهم بامتيازات مادية اعلى. ومن المعروف ان كل عنصر بشري داخل المنظمة يعتبر موهبة و فقدانه يعني فقدان طاقة بشرية صعبة الحصول على بديل له حتى وان وجد البديل فان الامر يحتاج الى وقت و تكلفة من اجل تدريبه و تهيئته.

لذلك يجب على ادارة هذه المدارس البحث عن الوسائل و السبل التي تضمن لهم بقاء و استقرار كوادرها داخل المنظمة و العمل على ارتقاء مستوى الالتزام التنظيمي لديهم من خلال البحث و التقصي للعوامل التي يمكن ان يؤثر على مستوى التزام كوادرها التدريسية.

عليه فان الدراسة الحالية سنتناول دراسة دور القيادة الخادمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية. و من هنا يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلين التاليين:

1. هل للقيادة الخادمة دور في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي في المدارس المراد بحثها؟
2. هل تمتلك القيادات الادارية في المدارس المراد بحثها مهارات تمكنهم من الحفاظ على ملاكهم و تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم من من اجل ابقاءهم داخل المدرسة؟

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث يصب أساساً في تحديد دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على واقع القيادة الخادمة في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية.
3. تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية.
4. التعرف على مدى تأثير كل بعد من ابعاد القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية.
5. تقديم عدد من المقترحات التي يراها الباحث مناسباً بخصوص كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية.

اهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال اسهاماته المتواضعة في تعميق المعرفة العلمية لمتغيرات البحث قيد الدراسة، وذلك عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولها متغيرات البحث والمتمثلة بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وهذه المفاهيم على الرغم من كونها ليست حديثة في أدبيات علم المنظمة

و ادارة الموارد البشرية, إلا أنها مازالت تعد من المواضيع الجديرة بالبحث وهناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت ضمن هذا المجال في بيئة إقليم كردستان العراق (بحدود إطلاع الباحث).

ومن جانب آخر فإن النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها البحث يمكن أن تساعد إدارة شركة راسم التعليمية في كيفية زيادة مستويات الالتزام التنظيمي من خلال اختيار قيادات قادرة على التأثير من أجل الحفاظ على مواهبهم داخل المؤسسة للتكيف مع بيئة الأعمال الشديدة المنافسة.

متغيرات الدراسة وأنموذج البحث:

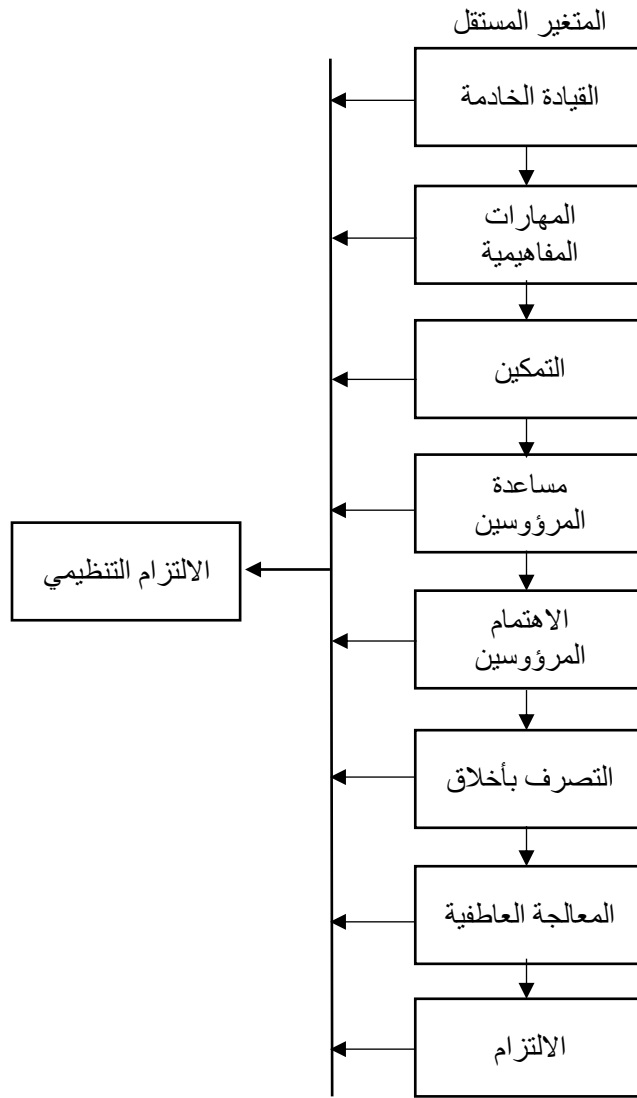
بناءً على أهمية و مشكلة الدراسة و اهدافها تم تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع للدراسة كالآتي :

المتغير المستقل: القيادة الخادمة: أنها: " نمط القيادة الذي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين نوعيتهم، ورعاية الكثير من المنظمات من خلال المزج بين العمل الجماعي والمجتمعي، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في صنع القرار " .

ويتفرع من المتغير المستقل المتغيرات الفرعية التالية

- 1- المهارات المفاهيمية.
- 2- التمكين.
- 3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
- 4- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً.
- 5- التصرف بأخلاق.
- 6- المعالجة العاطفية.
- 7- الالتزام بتطوير المجتمع

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي: وهو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" .



رسم توضيحي 1 أنموذج الدراسة

فرضيات البحث:

بناءً على أنموذج الدراسة والنظر الى الادبيات المتعلقة بالمتغيرات موضوع البحث قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "المهارات المفاهيمية" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
2. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "التمكين" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
3. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين.

4. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
5. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "التصرف بأخلاق" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
6. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "المعالجة العاطفية" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
7. توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "الالتزام بتطوير المجتمع" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي سيجاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

مجتمع وعينة البحث:

1- نبذة عن شركة راسد التعليمية:

تمثل مجتمع الدراسة بشركة راسد التعليمية وهي فرع من فروع مجموعة شركات راسد المحدودة. تأسست عام 2014 بهدف تحسين وتطوير التعليم في العراق بشكل عام وأقليم كردستان بشكل خاص. تقع مقر الشركة داخل مجمع نيو زاخو /قضاء زاخو/ محافظة دهوك/ إقليم كردستان-العراق. بدأت الشركة اعمالها بافتتاح اول مدرسة دولية (المدرسة البريطانية الدولية- زاخو) متضمنا المراحل الدراسية الاولية الثلاثة: الروضة، الابتدائية والاعدادية من عمر 3 الى 18 سنة. في عام 2015 افتتح فرع المدرسة البريطانية /دهوك بنفس المواصفات. وبالرغم من الظروف الاقتصادية و السياسية الصعبة التي كانت تمر بها البلد انذاك بسبب الحرب الا ان الشركة نجحت في استقطاب كوادر تعليمية دولية مؤهلة وكفوءة من أكثر من 15 دولة مختلفة. وعلاوة على ذلك قامت الشركة بتوظيف كوادر محلية بعد تدريبهم بهدف تلبية متطلبات تحصيل اعتمادات المدارس الدولية ونجحت الشركة في التطوير في هذا المجال. علما ان الشركة لديها الان كوادر كفوءة من حاصلتي شهادات العليا بكالوريوس، ماجستير ودكتورا. كما نجحت شركة راسد التعليمية في ابرام اتفاقات مهمة مع عدة مؤسسات تعليمية مثل اعتمادية كامبريدج، أفتتاح مركز لأختبارات IELTS في محافظة دهوك

بالاتفاق مع القنصلية البريطانية في اربيل، ومركز الامتحان الدولي الامريكي (AIAA). وفي عام 2019 قامت الشركة بتوسيع نشاطها التعليمي من خلال افتتاح مدرسة راسن الاهلية ومعهد راسن الاهلي في مدينة زاخو.

فيما تمثلت العينة بالعاملين في ثلاث مدارس تم اختيارهم بشكل عشوائي وبلغ عدد المستجيبين (100) من هؤلاء العاملين

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** وتشمل متغيرات البحث الرئيسية و المتمثلة بالقادة الخادمة و الالتزام التنظيمي.
2. **الحدود الزمانية:** ستمتد الحدود الزمانية للبحث في جانبيها النظري والعملي في المدة الواقعة بين (كانون الثاني/2020 ولغاية (كانون الاول/2020).
3. **الحدود المكانية:** ستمثل الحدود المكانية للبحث, المدارس الخاصة التابعة لشركة راسن التعليمية في محافظة دهوك.

أساليب جمع البيانات وتحليلها:

من أجل الحصول على المعمومات والبيانات المطلوبة اللازمة لإنجاز هذا البحث والوصول إلى النتائج سيتم الاعتماد على الأساليب الآتية :

1. **الجانب النظري:** سيتم اعتماد المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للمبحث بالاعتماد على المراجع العلمية الأجنبية والعربية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل و أطاريح ذات صلة بموضوع البحث.
2. **الجانب العملي:** سيتم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، إذ انه سيتم جمع البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض. و تنقسم استمارة الاستبانة الى ثلاث اقسام وهم:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمبحوث (المدرسة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر, سنوات الخدمة، المستوى التعليمي)

القسم الثاني: يتكون من أبعاد القيادة الخادمة, وسيتم اعتماد مقياس (Liden et al., 2008) مكونة من (28) فقرة, موزعة على (7) ابعاد. بعد أن يتم تكييف فقراته بما يتناسب وبيئة المدارس المراد بحثها.

القسم الثالث: ويتكون من الالتزام التنظيمي ، وسيتم اعتماد مقياس (Allen & Meyer 1991) مكونة (20) فقرة ، موزعة على (3) أبعاد, بعد أن يتم تكييف فقراته ايضا بما يتناسب وبيئة المدارس المراد بحثها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية و المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية و معامل الارتباط ومعامل التأثير.

الفصل الاول

القيادة الخادمة

1.1: تمهيد

بالرغم من كثرة النظريات والاتجاهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة إلا أنها وصفت بحرية مناسبة للعمل المؤسسي في جميع الأوقات وفي مختلف الظروف وخاصة في ذروة التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل ، وهناك دلالة واضحة تؤكد ذلك وهي كثرة البحوث والكتب التي تناولت موضوعات ذات صلة بمفهوم القيادة ، لذلك فإن نظريات القيادة والمواقف التي تناسب بعض المنظمات لا تناسب المنظمات الأخرى ، أو لنفس المنظمة في أوقات وظروف أخرى ، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية القائمة على الأعمال الروتينية ، ووفرة العمالة ، ونقص فرص العمل البديلة للعمال. في العديد من المجالات، يجب اتباع الأنماط الإدارية التي تأخذ في الاعتبار الجوانب البشرية والشخصية والمهنية للمرؤوسين، بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة ووفرة الطلب عليها. (Allen et al., 2016)

منذ ظهور مصطلح المنظمات والمؤسسات في عالمنا، حاول المفكرون والقادة الاستفسار عن العوامل التي تصنع القيادات ، والخصائص التي تميز القادة عن المرؤوسين ، وهذا ما أدى إلى كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة. القيادة في عام (1927 م) كان تعريف القيادة هو القدرة على فرض قيادة القائد على العاملين في المنظمة وذلك يتوافق مع الطاعة والاحترام والولاء والتعاون من جانب المرؤوسين. ومع ذلك ، في عام 1942 م ، تم توسيع هذا التعريف على أن القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين وليس إجبارهم ، باستخدام العديد من الأساليب الفعالة مثل الإقناع ، أو تقديم القيادة بالقدوة في نهج معين. "(الزعتري و الدين, 2020)

ظهرت في العقود الأخيرة العديد من النظريات الإدارية التي تركز على إضفاء الطابع الإنساني على العلاقات في مجال العمل ، والتركيز على اهتمام الموظف كنقطة دخول لصالح المنظمات العاملة في المجال الإعلامي ، ومن هذه النظريات نظرية الخادم. القيادة التي تقوم بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً ، فهي من الفلسفات الإدارية التي يتبناها القائد ، حيث يعمل القائد في خدمة المرؤوسين وهذا مخالف لما هو معروف في الأساليب القائمة على القائد. السيطرة والسلطة على المرؤوسين ، حيث يعمل على إقناعهم بدلاً من الإكراه (الشمري ، 2019) ، وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة. فعال ومبتكر ضمن فريق يتسم بروح العمل ، بالتماهي مع المجموعة بعيداً عن الحسابات والأهداف الشخصية ، بل بالسعي لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات ، وتحقيق ما يهدف إليه المتابعون في الإطار الوظيفي الذي يعملون فيه ، ومن خلاله تمثل الوظيفة المجال المتاح لتحقيق الذات والأهداف ، وليس فقط انتظار الراتب مقابل الجهد ، وهذا النهج الذي اقترحه بعض المؤسسات الإعلامية العالمية مناسب في نهاية القرن الماضي ، التي تدعو إلى التخلي عن أسلوب الإدارة التقليدي المظلم ، وأكدت على التسلسل الهرمي في العمل وسلطة المركز ، ودعت إلى تبني أساليب وتوجهات قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني في الفريق ، والمشاركة الفعالة في صنع القرار ، الاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم المهني ، كل ذلك ضمن إطار أخلاقي للإنسان يتم فيه تحسين الأداء المنظمات وجودة الإنتاج والرعاية تتطابق. كامل من الموظفين والاهتمام بهم. (Al-Shamri, 2019))

لا يزال الاهتمام الكبير بفهم وتطبيق أسلوب القيادة الخادمة يتزايد بسرعة ، حيث تم نشر مئات الكتب والأبحاث في هذا المجال حتى هذه اللحظة ، وتم اختيار العديد من الشركات الكبرى من أفضل 100 شركة في جميع أنحاء العالم وفقاً لـ Fortune تبنى تصنيف المجلات (Fortune Magazine's) بالفعل مفهوم القيادة الخادمة ، حيث تبنى أسلوب القيادة الخادمة كأسلوب إدارة للشركة ، وفي القائمة المذكورة في المجلة ، أكثر من 30٪ من الشركات المدرجة في القائمة كانوا يستخدمون أسلوب القيادة الخادمة كطريقة إدارة معتمدة. بالإضافة إلى ذلك ، تم منح المراكز الخمسة الأولى للشركات التي تتبنى أسلوب القيادة الخادمة ، وهي: شركة كورنتينر ستور ، وشركة سينوفوس فاينانشيال ، وشركة دي انداستريز ، وشركة ويست إيرلاينز. (Humanities and Series, 2017))

ومما يلفت النظر في نمط القيادة الخادمة تشجيعها للأفراد في إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحت القيادات والمدراء على أن أولوية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي نفس الوقت تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، حيث أن الغاية

الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين المستوى المعيشي حياة الأفراد أنفسهم، ثم الارتقاء بمستوى المنظمات التي يعملوا بها. (Karatepe et al., 2019)).

إن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية تجاه خدمة الآخرين بشكل أولي، ومن ثم يتبعها قوى دافعة للقيادة بفعل ما، ومن ثم تنمو الخيارات الواعية الناتجة عن تلك القوة الدافعة بجذب الأفراد تجاه القيادة، بهدف التحقق من كون الأفراد العاملين في المنظمة والمنظمة والمجتمع قد أصبحت لديهم الخبرة والحكمة والحكمة التي تمكنهم من التحول من الحالة التي يكونوا فيها مخدمين في المنظمة إلى خادمين لغيرهم فيها، وهذا يختلف بشكل محوري مع أنماط القيادة الأوتوقراطية والتي يرى فيها القائد نفسه قائداً أولاً، ليتأكد من أن احتياجاته هي ذات الأولوية التي تتم تلبيةها .

1.1.1: نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة

تعود أصول القيادة الخادمة إلى الرسول محمد - صلى الله عليه وسلم - الذي كان نعمة القائد في حياته ، حيث كان دائماً يساعد أصحابه في جميع أعماله في السلم أو الحرب ، مستعيناً بذكائه الفطري. وأسلوب قيادة استثنائي ساهم في بناء أعظم دولة عبر التاريخ في فترة بسيطة ، وقد تم الاعتراف في أوقات سابقة أن الشخص الذي يخدم الناس ويحفزهم هو سيدهم ، وكما يقول المثل: "سيد الشعب هو خادمهم" ، ومن هنا يرى الباحث أن المفهوم العام للقيادة الخادمة كان حاضراً في الفكر العربي القديم. كان روبرت جرينليف أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة في عام 1970 م ، حيث كان نيته في ذلك أن المرؤوسين هم عادة محور اهتمام القادة وتركيزهم ، وأن القائد هو الخادم في المقام الأول ، وأن القيادة من وجهة نظره ليست إلا تعبيراً عن الدافع نحو خدمة الآخرين ، فهو يضع مصالح المرؤوسين أولاً ، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية ، فيعطيهم الاهتمام ويقدم الدعم اللازم بالنسبة لهم. (Heyler and Martin, 2018)).

استوحى اسم جرينليف من اسم هذا النمط الإداري من الأحداث التي وردت في رواية هيرمان هيسه التي نشرت في عام 1956 م بعنوان "رحلة إلى الشرق" ، والتي تحدثت عن مجموعة من الرجال تم اختيارهم على أحد الرحلات الدينية الأسطورية برفقة خادمهم (ليو) ، كانت وظيفته الأساسية خدمة هذه المجموعة والسهر على راحتهم والعمل على استقرارهم وتحفيزهم بعزمه وأغانيه ، والأحداث المذكورة في الرواية تدل على أن الرحلة مرت أفضل مما كان متوقفاً حتى جاء اختفاء الخادم ليو ذات يوم ، وتسبب غيابه في الكثير من الفوضى والارتباك ، مما أدى إلى إلغاء الرحلة ، ويظهر

الراوي وهو أحد أفراد المجموعة المشاركة في الرحلة أنه التقى بال خادم ليو بعد سنوات من التجول ، وأخذته إلى رجل الدين المسؤول عن تنظيم الرحلة ، ليكتشف أن ليو ، الذي كان يعرف الخادم ، لم يكن سوى أحد أعظم رجال الدين ، أول مرشد روحي ، وقائد عظيم ومشرف في شعبه ، وكانت تلك الفترة هي فترة ظهور مفهوم القيادة الخادمة ، وبالتالي صاغها جرينليف من تلك الأحداث الواردة في الرواية دروساً مهمة حول دور القادة ، ومع مرور الوقت تطور مفهوم القيادة الخادمة ، مع الأخذ في الاعتبار عدم تقديم مفهوم متكامل للقيادة الخادمة ، حيث اقترح تعريف "القائد هو الخادم أولاً" ، وقد ترك هذا التعريف الباحثين والمفكرين في حالة مهمة ومفتوحة للبحث بالاقتران مع الكثير من الإجابات التي تحتاج إلى إجابات ، وقد وصل هذا Greenleaf إلى مغزى رئيسي من تلك القصة الأسطورية المعنى هو أن القائد الجيد هو الذي يكون في الأساس خادماً للمجموعة أو المجتمع والتنظيم. (Karatepe et al., 2019)).

تم إطلاق حركة القيادة الخادمة الحديثة في عام 1977 م ، بعد صياغة "القائد بالخدمة" لجرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة" ، ثم تم تبني هذا النمط في المنظمات ، على الرغم من أن العديد من المجتمعات تعاني من مصطلح القائد والخادم فقد خسر المهتمون توقعوا أن تكون هالة خادمة وقائدة في نفس الوقت ، بالنظر إلى التناقض المنطقي والاختلاف ، حيث أشار كيث إلى أن فكرة القيادة الخادمة متناقضة تماماً ولا يمكن المساومة عليها ، لذلك إذا كان الأفراد يعتقد أن الخادم هو الإطراء والإطراء ، وأن القائد شخص قوي ومسيطر ، فإن هذه الكلمات ستبدو متناقضة ولا يمكن الجمع بينها ، وهذا ما أدى إلى مناقشة كيفية ربط تلك التناقضات الأكثر شيوعاً في الفلسفات الشرقية إلى الفكر الغربي ، وأضاف كيث أن فكرة التيار المتناوب نحو أسلوب القيادة الخادمة وتحديداً بين فكرة الخادم والقائد ، بسبب عدم القدرة على الجمع بينهما وندرة حدوثهما. في الحياة الواقعية ، يمكن للقائد الخادم أن يمر بفترة سيئة ينزلق فيها أسلوب قيادته من نموذج خدمة القيادة إلى السلطة في القيادة ، قبل أن يصحح نفسه ويعود إلى نموذج القيادة الفعال مرة أخرى. (Lemoine et al., 2019)).

وخلاصة القول إن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى ، لأن الهدف النهائي من تبني أسلوب في الإدارة الإبداعية يتجاوز المصالح الشخصية للضيف ويسعى إلى رفع مستوى المؤسسة الإبداعية ويساهم في تقدمها ، وبالتالي فإن سيتحقق المعنى الحقيقي لها.

2.1.1: مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة

من خلال نظرة متعمقة لمفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأتها على يد جرينليف عام 1977 م ، يلاحظ أن هذا الأسلوب قد خضع للعديد من التحسينات والتغييرات ، كما أنه قد مر بمراحل عديدة في إطاره المفاهيمي ، وقد تم تقسيمها إلى 6 مراحل: (Parris and Peachey, 2013))

• المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعتبر قيم ومعتقدات الأفراد مداخل مناسبة للتأثير فيهم ، لأن طبيعة النفس البشرية من شأنها أن تقدم العون في إطار القيادة حيث تحقق القيم التي يؤمن بها الأفراد ، وشريعتنا الإسلامية تمثل تكاملاً دليل على الجوانب الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للحياة وما تمتلكه من القيم التي يكتسبها الأفراد ويحققونها. والإدارة بالقيم جزء لا يتجزأ من الدين الإسلامي ونظامه الراسخ ، ويمكن تطبيقه في جميع الممارسات العملية والقيادية في المنظمات.

• المرحلة الثانية: القيادة الخادمة من خلال إدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى تحقيق التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالدافع ، وذلك بسبب الاستبداد وانتشار الجوانب المادية ، وضعف القيم في بعض المجتمعات ، الأمر الذي استدعى رفع القادة الخدميين. مستوى الدافعية لدى العاملين ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة. (Russell et al., 2002))

• المرحلة الثالثة: تلامس احتياجات المحيطين وتحل مشاكلهم

إن معرفة احتياجات المتابعين والعمل على سدها وإشباعها والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي نضالات الحياة ومساعدتهم على التغلب عليها والحد منها ، من أولى الخطوات نحو تحقيق معايير القيادة الخادمة.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرد كلام وله أهميته التي تدل على ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب العملية ، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخادمة مجرد كلمات وشعارات تنطلق من حين لآخر ، وخلف هذه الشعارات. هم قادة لا يهتمون بخدمة التابعين. صرح بيتر دراكر أنه لا توجد قيمة في القائد إذا لم

يخدم المرؤوسين والمرؤوسين. (Humanities and Series, 2017))

• المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة الخادمة ، أصبح من الواضح أن العديد من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم ، مما يطور أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً من خلال العديد من البرامج المتنوعة والدورات المظلمة في الجانب التأهيلي والإعدادي والتدريب. ، وفوق كل ذلك يجب أن تتولد رغبة القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبنى منه أسلوب القيادة الخادم ، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تساعد في ذلك ، لضمان استعداده وقدرته على الخدمة ، العطاء والعطاء والتمتع

بالتفاؤل والمشاركة وقبول الأفكار الإبداعية. (Lemoine et al., 2019))

• المرحلة السادسة: استمرارية تطبيق القيادة الخادمة

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في تطوير مفهوم القيادة الخادمة ، خاصة بعد أن تبلورت الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم والدوافع ، ملامسة احتياجات التابعين والمباشرة في خدمتهم ، وبعد العمل للتغلب على أوجه القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد ، من الضروري تقييم هذا النمط والعمل على توجيهه والمحافظة على استمراريته للأفضل ، وفي اتجاه السعي نحو التميز

وعدم التقاعس أو التراجع. (Lemoine et al., 2019))

يلاحظ الباحث منطقتي التسلسل التدريجي لمفهوم القيادة الخادمة ، حيث لاحظ تكراره الصحيح من خلال اعتماده على القيم والمبادئ العامة ، مما يعطي العامل الدافع الكامل أثناء ممارستهم للعمل ، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى إنتاجية أفضل بالتزامن مع الحالة العاطفية للقادة الذين يتبعون هذا النمط في تكثيف خدماتهم تجاه المرؤوسين. يؤدي إلى انطباعات جيدة وحالة إبداعية تظهر انعكاساتها على أداء الأداء في العمل ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توافر المهارات القيادية التي تشعر بالدور المنوط بهم في هذا الأسلوب الإداري ، مما يساعدهم في تحقيق و تطوير منهجية العمل وفق هذه

الطريقة. (Karatepe et al., 2019))

3.1.1: مفهوم القيادة الخادمة

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة النزاعات القائمة بين قادة المنظمات وعمالهم ، بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح ، وقد أعادت القيادة الخادمة في هذا الاتجاه هيكلية طبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات ، بالإضافة إلى إعادة ترتيب الأولويات ، حيث يتم في أسلوب القيادة التقليدي تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة ، وبالتالي بعد

استكمال المرؤوسين للمهام الموكلة إليهم ، ويكون لديهم أثبتوا أنهم تحت سيطرة وتأثير القيادة ، ولكن في القيادة الخادمة ، المطلوب أساساً هو الخدمة أولاً ، ثم تأتي القدرة على القيادة بسهولة وسلاسة. يعبر المرؤوسون عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين. (Humanities and Series, 2017)

القاسم المشترك المتمثل في اقتراح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة ، كما هو الحال مع أي أسلوب قيادة آخر ، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع وله العديد من الترجمات التي شرحها الباحثون والمفكرون والكتاب ، بما فيها:

عرّفها عبد السلام (2009) على أنها: "أسلوب قيادة فطري ينمو مع الأفراد من خلال الممارسة المكثفة والتدريب. هو نشاط هادف يتعلق بشعور القائد بأنه عضو في مجموعة المرؤوسين في المنظمة بحيث يعتني بمصالحهم ويهتم بأمور حياتهم ويقدرها ، بالإضافة إلى سعيه لتحقيق المصالح من خلال مشترك التفكير والتعاون في وضع الخطط العملية في المجال وتطويرها ومتابعتها ، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات حسب كفاءات العاملين في المقام الأول ، ثم حسب الاستعدادات المادية المتاحة من خلال استثمار الخدمات المقدمة من قبل العاملين في بطريقة حكيمة في إطار القيادة.

وعرّفها أبو فراس (2016) على أنها: "يتبنى القائد فلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من المنظمات ، والتي تقوم على خدمة المرؤوسين أثناء ممارسة الإقناع وتشجيع المشاركة والمبادرة والابتكار في إطار يشمل العمل. الفريق." (Humanities and Series, 2017)

عرّفها جيرارد (2000) بأنها: "أسلوب قيادي يسعى في نفس الوقت إلى تعزيز النمو الشخصي للمرؤوسين وتحسين جودتهم ، ورعاية العديد من المنظمات من خلال مزيج من العمل الجماعي والمجمعي ، بالإضافة إلى المشاركة الشخصية في اتخاذ قرار." (جوتسيس وغريمانى ، 2016)

كما عرّفها جرينليف أيضاً على أنها: "أسلوب القيادة مقلوب ، بمعنى أن القائد يتجاوز اهتماماته الفردية ويفضل خدمة احتياجات الآخرين ، ويساعدهم على التطور ، ويمنحهم فرصاً لتحقيق طموحاتهم المادية والمعنوية أثناء الانخراط في حساب المصلحة العامة للعمل والمنظمة. (Amah, 2018)

وقد عرفها بن إبراهيم (2013) بأنها: "فلسفة قيادية تركز على تنمية المرؤوسين وتألقهم وتوجيههم الكامل نحو تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالكفاءة المطلوبة ، بالإضافة إلى إفساح المجال لتوجيههم. ممارستهم لأدوار قيادية في المستقبل.

كما عرفها باترسون على أنها: "القيادة التي يخدم فيها القادة المرؤوسين بتركيز كبير ، لذا فهم يمثلون الهدف الأول لهم ، وشؤون المنظمة وقضاياها هي الشاغل الثاني.

كما عرفها اللوبي على أنها: "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصالح المرؤوسين قبل مصالحها ، بهدف رفع قيمة الأفراد وتنميتها ، وترسيخ وتطبيق المفاهيم التي تدعو إلى روح المجموعة في إطار العمل ، وممارسة الأصالة ، و مشاركة المرؤوسين في السلطة والمكانة ، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة".

كما عرفته سبيرز بأنه: "نوع جديد من أنماط القيادة ، جوهره وضع خدمة الآخرين في المقام الأول ، وتكثيف التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كنهج شامل للعمل ، مع الاهتمام بتقوية حس المجموعة والمشاركة في صنع القرار ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة". (Gotsis and Grimani, 2016)

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "العمل الإبداعي المتعلق بقيادات هيئة الإذاعة والتلفزيون والذي يهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية. والإبداع المستمر بهدف تحقيق أهداف هذه الهيئة في مجالها الإعلامي".

4.1.1: السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة

لا يمكن للقيادة الخادمة أن تنجح إلا بالتوازي مع تصرفات القادة القائمة على إنكار الذات ولديهم دوافع موجهة لخدمة الآخرين ، وهذا ما يميز القيادة الخادمة عن الآخرين ، ووفقاً لبيان ستارات فإن المفاهيم التي اعتمدها جرينليف في هذا الصدد جديدة مفاهيم من نوعها ولا بد للقائد الخادم أن يدقق في ما يؤمن به وتطلعاته نحو توليه القيادة ، وفي جوهر هذه النظرية الأخلاق والمبادئ والقيم التي يجب على القائد الالتزام بها ، والتي ضرورية لتقدم المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. (Liden et al., 2008)

تؤكد مبادئ القيادة الخادمة أيضًا على الأهمية الأكبر لسمات ومعتقدات الشخصية أكثر من التقنيات المطلوبة للقيادة ، والتي تظهر في كتابات جرينليف ، من المقالة الشهيرة التي كتبها إلى كتبه المنشورة بعد وفاته.

تتضمن القيادة الحادة عشر خصائص كما حددها (سبيرز) والتي من المفترض أن تكون متوفرة في القائد الخادم حتى يلتصق هذا الاسم ويمثله ، وفيما يلي شرح مفصل لهذه الخصائص: (Parris and Peachey, 2013)

1. الرؤية

هي إحدى الصفات الوظيفية للقيادة الخادمة ، وتهتم بالتصور المستقبلي للقيادة الخادمة فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بطريقة مثالية أو فريدة ، وتشمل البصيرة والإدراك ، وأحد واجبات القيادة الخدمية هي رؤية المنظمة بمنظور رؤى ، وهو رؤية ما وراء الحقائق والأحداث ، وهذا يتطلب نظامًا من ذوي الخبرة والخبرة.

2. حسن الاستماع

حيث يجب أن يتمتع القادة بمهارة الاستماع إلى المرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم ، لأن هذا الاستماع يظهر احترامه الكبير لهم مما يكسبهم الثقة. الاستماع هو ما يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة وطلب المرؤوسين بشكل أفضل حسب احتياجاتهم ، حيث يلجأ العاملون إليه بأفكار ومشاعر مطلقة دون خوف أو خوف من إصدار أحكام على شخصيتهم ، والاستماع يدل على عمق الاستماع إليه. الآخرين من أجل فهم اقتراحاتهم ومساعدة القادة على فهم ما يدور في أذهان العمال.

وأشار الناشئ (2013) أيضًا إلى أن الاستماع يساعد جميع أنماط القيادة المؤثرة ، لكنه مهم جدًا في القيادة الخادمة ، كما لو أن القائد يستمع أولاً ، فإن أفضل إنجاز يبدأ في انضباط القيادة الخادمة. (الجامعة، 2019)

3. الإقناع

من النادر أن يستخدم القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة الخادمة السلطة والصلاحيات لتنفيذ أوامر المرؤوسين ، ولكن يتم اتباع نهج إقناع لما يجب القيام به ، كقائد خادم ، يجب عليك إقناع الآخرين بدلاً من إجبارهم على ذلك. الامتثال للأوامر. يتم التمييز بين الأساليب السلطوية التقليدية وأسلوب

القيادة الخادمة ، والتي يجب أن تلعب دوراً فعالاً في بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل. (Parris and Peachey, 2013)

أبو طينة وآخرون. (2007) تعريف: "كانت تلك المساعي تهدف إلى التأثير على الآخرين بدلاً من الخضوع للإكراه من أجل تحقيق الهدف المنشود وهو بناء توافق الآراء بين الأفراد في فريق العمل" 4. الوعي

الوعي العام والوعي العام بالأمور والأحداث المحيطة يرفع من مستوى ومستوى القيادة الخادمة ، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي ، حيث يجب أن يمتلك القائد الخادم القدرة على رؤية أكثر الحالات دقة في الإطار العام لـ الحدث ، حيث أن هذا الوعي لا يوفر الهدوء والطمأنينة للقيادة الخادمة بقدر ما يمثل حالة من القلق واليقظة ، ويتمثل الوعي في قراءة مشاعر العاملين في المنظمة وإدراك مدى تأثير ذلك على أدائهم. العوائد والردود على المواقف المختلفة التي تتطلب معرفة نقاط القوة والضعف من أجل أن يكون لديه القدرة على ترتيبها ، لذلك من لا يعرف نفسه بما هو عليه ، لا يستطيع أن يكون لديه القدرة على معرفة سلوك الآخرين أو الحكم عليه ، وبالتالي لا يمكن أن يكون قائداً ومديرًا للأمور في المنظمة ، وبالتالي فإن الوعي مطلوب كشرط أساسي في أسلوب قيادة الخادم. (كاراتيبي وآخرون، 2019)

5. التصور

حيث يمكن للقيادة الخادمة أن تتخيل حلولاً لمشاكل لا وجود لها في الوقت الحاضر ، حيث تسعة منها لرعاية القدرات بهدف الطموح لتحقيق الأحلام العظيمة التي تسعى إليها المنظمة ، وتحتاج القيادة الخادمة إلى رؤية للقيادة بفعالية المنظمة لتحقيق الهدف المنشود

6. البصيرة

البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقيادة الخادمة أن تكون على دراية بدروس التجارب السابقة ، وحقائق الأحداث الجارية ، والنتائج المتوقعة في المستقبل لاتخاذ القرارات ، لأنها تتطلب دراسة وتأمل الوضع الماضي والحاضر لتعرف. النتائج المحتملة لحالة معينة ، ويجب على القيادة الخادمة النظر في البصيرة في ذلك. من المهارات الضرورية والمهمة ، لأنها تساعد في تحديد الغرض المقصود من دروس الما(بركة and سعيد، 2020)ضي والفهم المنطقي للحاضر ، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة. (Liden et al., 2008)

7. الشفاء

عرّف Greenleaf الشفاء بأنه "أن تصبح شخصًا سليمًا" ، وتدرك القيادة الخادمة الرغبة البشرية للأفراد في إيجاد الأمان في أنفسهم ، وللآخرين لدعمها ، بحيث يكون للقيادة الأخلاقية فرصة للمساعدة في سد أوجه القصور لدى العاملين في المنظمة. (سعيد et al., 2019)

8. القبول

التعايش في بيئة العمل يعني قبول الطرفين لبعضهما البعض ، فالقبول لا يعني أن القائد يلغي نفسه وهويته وثقافته ، بل القدرة على الفهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل. (بركة and سعيد, 2020)

9. المبادرة

تعتبر خاصية المبادرة من أهم المؤشرات التي تدل على القيادة الخادمة ، حيث أن أسلوب القيادة هذا لا يتوقع حدوث الأشياء بل يساهم ويساعد بقوة كاملة لحدوثها ، وأنه جاهز للعمل بشكل كامل ، والقائد الفعال يركز هذا العمل ليس مجرد تحقيق للأهداف ، بل يصبح خدمة ومصالحة المرؤوسين الطريق الضروري لتسهيل الوصول إلى الأهداف.

10. الإشراف

ترى القيادة الخادمة دورها في الحفاظ على ثروات وقدرات المنظمة ومواردها ، واستخدام ذلك في الطرق التي تنمي المجتمعات ، وتعتبر القيادة الخادمة التزامًا بمساعدة وخدمة الآخرين ، وذلك على أساس الإقناع والانفتاح. التي تساهم في السيطرة على مجرى الشؤون. (عوجه and الادارية, 2018)

11. الالتزام بتنمية الأفراد

حيث تتحمل القيادة الخادمة مسؤولية نمو جميع الأفراد العاملين في إطار المنظمة ، بالإضافة إلى العمل على الاعتناء بهم ، حيث تظهر مؤشرات القيادة الخادمة منذ بداية المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم و الخدمة ، وهذا هو رد القيادة الخادمة للأفراد في المنظمة باحترام ، ويسمح لهم بالتعبير بحرية عن المصالح الشخصية ، مع الالتزام الكامل بالتنمية الشخصية والمهنية لكل فرد في المنظمة ، والاعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر مما يقدمونه من حيث المساهمات في المنظمة كموظفين ، بالإضافة إلى تطويرهم الشخصي والمهني. (ميتال ودورفمان ، 2012)

ذكر النشاش (2013) أن القيادة الخادمة تهتم بإيصال المفهوم إلى الأفراد ، مما يدعو إلى خدمتهم ليس فقط لخلق مرؤوسين أفضل ولكن أيضًا لخلق أفراد أفضل. حدد سبيرز الالتزام بتطوير الأفراد بالمرتبة التاسعة في قائمته للخصائص الأساسية للقيادة.

12. تنمية المجتمع وتشكيله

حيث تسعى القيادة الخدمية إلى تحديد الوسائل التي تساهم في تنمية وبناء المجتمع ، من خلال خدمتها المتكاملة له من جميع النواحي ، والمساهمة في الاستثمارات المالية في المجتمع ، بالإضافة إلى الاهتمام به الثقافي والاجتماعي و القدرات الاقتصادية ، حيث أشارت جرينليف إلى أن كل ما يلزم لإعادة بناء المجتمعات وتنميتها يوجد عدد كاف من الخدم الأكفاء لرسم المسار والخطط ، والذين يتمتعون بالكثير من الكفاءة في استثمار الطاقات البشرية والموارد والموارد المالية. (Mittal and Dorfman, 2012)

13. النمذجة

النمذجة هي أحد مجالات القيادة الخادمة ، وهذا يشمل إنشاء مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات ، وأن القيادة الخادمة تؤسس السلطة المناسبة من خلال التفاعل الواضح مع المرؤوسين ، وهي نشاط شامل يؤثر على جميع الإجراءات الصادرة عن القادة ، والنمذجة هي الوسيلة التي يتم من خلالها وضع المعايير والتوقعات القادرة. (لعمارة, 2019)

كما أشار عبد الرحمن (2014) إلى أن خصائص القيادة الخادمة هي كما يلي:

الخصائص الشخصية

يشير إلى الخصائص التي يتعامل معها القادة ، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة كأساس لها ، وعادة ما تكون معنية بموقف القادة وانفعالاتهم ومشاعرهم والأفكار التي يحملها والتي عليها موافقه. وتستند التوجهات على. (عوجه and الادارية, 2018)

الخصائص الموجهة للاتباع

يشير إلى الخصائص التي تؤثر على المجتمع وثقافته ، بما في ذلك المرؤوسين ، وتشير هذه الخصائص إلى الطريقة التي يتعامل بها القائد الخادم مع المرؤوسين ، مثل رعاية المرؤوسين وتمكينهم وتطويرهم. (Lemoine et al., 2019)

• الخصائص الموجهة نحو المهمة

يشير إلى الخصائص التي تقع ضمن نطاق المنظمة والتي تهتم بأنشطة وأنشطة القيادة. كما يركز على واجبات القادة الخدميين والمهارات التي يمتلكونها والتي تضمن نجاحهم مثل الرؤية والرسالة ورسم الخطط وتحديد الأهداف.

خصائص عملية المنحى

يشير إلى خصائص القائد التي تؤثر على كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة ، ويركز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام فعال ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق و المشاركة في صنع القرار. (Lemoine et al., 2019).

ذكر زوهار (2002) العديد من الخصائص المهمة التي يجب أن يمتلكها الفرد من أجل التأهل لرتبة قائد خادم ، وهي:

إحساس عميق بتشابك الحياة واستمراريتها من جميع الجوانب.

المشاركة الفعالة.

- الشعور بالمسؤولية.

اقتناعا منا بحتمية تحقيق النجاح.

الاقتناع بأن النشاط والمحاولة والخبرة في إطار العمل ليست سوى جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراءً فيه.

وبناء على ما سبق اتفق الباحث مع العديد من الخصائص التي تم ذكرها ، ويؤكد الباحث أن من الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد الخادم في هيئة الإذاعة والتلفزيون ضرورة العمل لتحقيق الإدارة الإبداعية ، وذلك من خلال مساعدة العاملين في هذا المجال والتعاطف معهم ، نظرًا لصعوبة الضغوط والمشكلات العديدة التي يواجهونها في المجال الإعلامي والتي تتطلب الكثير من الجهد والتفكير الناتج عن القلق بشأن الأحداث المتكررة ، كما أكدت الباحثة على القدرة على الإقناع. من خلال الإدارة الإبداعية التي تجعل من الضروري لمجموعة العمل الاتفاق على الإجماع وعدم التفرد في الرأي نظرًا لأهمية الخبرات وتضامنهم في استقرار الأحداث واكتساب نظرة ثاقبة للتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستقبلية ، كما يعتقد الباحث أن هناك فائدة معينة في حالة استخدام السلطة

في المهنة و بطريقة أخلاقية وقائمة على الثقة بالنفس من قبل القائد بالإضافة إلى ثقته في مرؤوسيه ، وبالتالي فإن هذه الخصائص تساهم بشكل كبير في تطوير السلطة التي لا تخلو أسسها ومبادئها من الحاجات الناتجة عن هذه الخصائص.(عامر and حليبي, 2016).

5.1.1: أهمية القيادة الخادمة

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على استيعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي ، حيث أصبح عالمنا مجالاً أكبر للتنافسية والعولمة ، نتيجة للتطورات التكنولوجية والإلكترونية الهائلة ، بالإضافة إلى القدرة التنافسية المتزايدة بين البلدان في هذه المجالات العديدة ، بما في ذلك الإبداع. تتجلى أهمية القيادة الخدمية في ظهور نتائجها الإيجابية وهي كالتالي:(الجامعة, 2019)

1. الأهمية على مستوى الشركة

وهذا يعني تحقيق المستوى المطلوب من الأداء التنظيمي في إطار نموذج القيادة الخادمة الذي يؤكد على احتياجات الناس سواء كانوا تابعين أو مستفيدين من عمل المؤسسة.

2. الأهمية على مستوى التابعين

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في اهتمامها الشديد بالمرؤوسين بالدرجة الأولى ، بحيث تحقق احترام الذات البشرية ، وتمنحهم الحرية والاستقلالية ، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجازات والجهود التي يبذلونها من أجل المصلحة العامة. المؤسسة التي تقيم عملهم وتتعاطف معهم.(السر and محمد, 2019)

3. الأهمية على مستوى المجتمع

القيادة الخادمة مهمة على جميع مستويات المجتمع ، لأنها تتطلب الفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك ، هناك مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبرى للقيادة الخدمية ، وهي كالتالي:

1. العمل كحلقة وصل بين المرؤوسين والخطط والتصورات والقراءات المستقبلية للمنظمة.

2. المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

3. تعتبر بوتقة تنصهر فيها مفاهيم وسياسات واستراتيجيات المؤسسات الإعلامية.
 4. تنتشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول تنحية المفاهيم السلبية جانبا.
 5. يقلل من عدد المشاكل التي تنشأ في مجال العمل ، ويساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للعلاج.
 6. الاهتمام بالعاملين في المؤسسة الإعلامية ، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتطويرهم.
 7. مواكبة المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظيفها وتطوعها بالشكل المناسب لتحقيق المصالح والأهداف المرجوة.
 8. إن طبيعة العمل في المجال الإعلامي تتطلب أسلوب القيادة الخادمة.
 9. رفح وتحفيز الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الإعلامية لما لهم من مساهمات فاعلة في تحقيق أعلى مستوى من المشاركة.(الجامعة, 2019)
 10. تكوين الكوادر القيادية بشكل تدريجي للاستفادة من فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال رضاها وتفانيها في تلبية احتياجاتها ومطالبها.
 11. يرفع مستوى الثقة والاحترام بين القائد والمرؤوسين.
 12. المساهمة في تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي مما يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للمرؤوسين في مجال عملهم الإعلامي.
- ويشير الباحث إلى أن أهمية أي شيء تنبع من النتائج التي يحققها. تعتبر القيادة الخادمة كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها كشيء مهم ، وتبرز أهمية القيادة الخادمة لأنها من الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة داخل المؤسسات والإعلام. المنظمات والجودة التي تدل على جميع عمليات ومخرجات هذا النظام ، كالنتائج الملموسة والإيجابية التي تقدمها القيادة الخادمة للمرؤوسين في مجال عملهم في المؤسسات والمؤسسات الإعلامية من خلال استخدام التأثير الإيجابي الأمثل المتمثل في الإقناع بدلاً من القوة والبلطجة وكذلك للقيادة. الخادمة قادرة ومرنة في التعامل مع التغيرات السريعة والاستجابة للتطورات المعرفية الهائلة التي تحدث في عالمنا اليوم.(فارس, 2018).

6.1.1: فوائد القيادة الخادمة

ليس هناك شك في أن المتابعة الدقيقة للقيادة الخادمة تعني أن القائد يخطط لخدمة المرؤوسين أولاً ، ووفقاً لما دعا إليه جرينليف ، لم يتم التعرف على العديد من القادة الناجحين. إن أسلوب القيادة الخادمة يحجب القائد الخادم عن الأضواء وبالتالي يسمح لمرؤوسيه بتحقيق التقدير ، وهذا ما يحقق مستويات عالية من الروح المعنوية بين المرؤوسين مما يحسن أدائهم وإنتاجيتهم وفق ما تمليه المصلحة العامة للمؤسسة. وبعد الإطلاع على المراجع والبحوث والدراسات السابقة نرى أنها توسعت في مجمل الفوائد للقيادة الخدمية وأثرها على مجال العمل على النحو التالي:(عوجه and الادارية, 2018)

1. تطوير المنظمة .

تتمثل نقاط القوة الرئيسية لأسلوب القيادة الخادمة في مدى مساهمتها في تطوير المنظمات ، حيث ينتقل القائد الخادم من أساليب القيادة التقليدية التي تقوم على مركزية السلطة والتفرد في القرار وتعليم المرؤوسين ما يجب عليهم. افعل لاتجاه آخر ، حيث يأذن القائد الخادم لمرؤوسيه بتنفيذ المهام المرتبطة بالعمل وإلهامهم ، وهذا ما يحتاج إلى جهود جماعية ، وهذا ينعكس إيجاباً في نتائج العمل التي تكون أكبر وأهم من الجهود الفردية. وبحسب إدوارد دمينغ ، أحد أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة ، فإن "العملة الأكثر قيمة لأي منظمة أو مؤسسة هي المبادرة والإبداع". من بين الأعضاء ، يتحمل كل قائد مسؤولية أخلاقية كبيرة تهدف إلى تطوير المرؤوسين إلى أقصى حد ممكن ، وهذا ما تدعو إليه القيادة الخادمة ، والقيادة الخادمة لها فوائد أخرى في إطار العمل الجماعي وبناء العلاقات ، لذلك فإن يتم توزيع الأدوار المختلفة على كل فريق وفقاً لخبراته بدلاً من الدرجات الوظيفية أو أسمائهم ، وتمكن القيادة الخادمة كل مرؤوس من لعب أدوار مهمة ، حيث ينتج عن ذلك طاقات هائلة تساعد المنظمات على تحقيق الهدف والمهمة المنشودة.(الديرية and والنفسية, 2018)

2. تطوير الموظفين

لا تضع القيادة الخادمة أهداف المنظمة على أكتاف المرؤوسين ، بل على العكس من ذلك ، يبذل القادة قصارى جهدهم ويستثمرون الوقت في مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم ، وتساعد القيادة الخادمة المرؤوسين في الوصول إلى الحد الأقصى من الناحية الجسدية و الطاقات الفكرية ، بحيث يصل المرؤوسون إلى التوازن في حياتهم ، تمامًا كما ينظر القائد الخادم إلى مصالح الآخرين ويظهر الصبر والتسامح مع عماله ، مثل هذه الصفات في القيادة الخادمة تؤدي إلى خلق

حالة عامة من الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي بين المرؤوسين ، وكذلك المساهمة في تطوير وصيانة رأس المال البشري في المنظمات.(بركة and سعيد, 2020)

3. بناء الفريق

من خلال اتباع أسلوب القيادة الخادمة في مجالات العمل ، يدرك القائد أن أسلوب العمل المتعطرس والقائم على التسلسل الهرمي يؤدي إلى زيادة العزلة والمشاكل بين المرؤوسين ، وبخلاف ذلك ، يؤدي أسلوب القيادة الخادمة إلى الخير والمرضية للنتائج لجميع الأطراف العاملة في المنظمة ، حيث تساعد الخادمة جميع الأطراف في مجال العمل من أجل الاستفادة من مساهماته المتمثلة في المهارات والخبرات في أداء المهام الموكلة إليه ، وهذا النوع من القيادة يؤدي لبناء فريق عمل متكامل وبناء ، حيث يوضح كل مرؤوس المهارات التي يمتلكها ، ويسمح له بالتعاون بشكل فعال وديناميكي مع بقية الموظفين.(الزعتري and الدين, 2020)

4. الإنجاز

باستخدام وتيرة الإعداد كأحد أساليب القيادة ، يضع القائد معايير عالية لنفسه ومرؤوسيه ، ومن ناحية أخرى باتباع أسلوب القيادة الخادم ، يقوم القائد بإشراك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والغايات ، لذلك الجميع في مجموعة العمل صوت في اتخاذ القرار. يخلق القائد الخادم جوًا إيجابيًا تجاه القيم ، ويسمح أسلوب القيادة هذا لمرؤوسيه بوضع مؤشرات تتعلق بأدائهم ، مما يمنح المرؤوسين الكثير من الصلاحيات المطلوبة للقيام بإجراءات التغيير التي تؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة المدى.(الزعتري and الدين, 2020)

5. التغيير

تتضمن إدارة التغيير بطريقة فعالة إنشاء رؤية مستقبلية ، ومن خلال اتباع أسلوب القيادة الخادمة ، يجب تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على آراء المرؤوسين ، والتي تمكنهم من إدارة حياتهم المهنية بشكل فعال ، وهذا هو ما ينقل الشركة إلى أسلوب جديد في العمل بحيث يكون المرؤوسون أكثر ولاءً ، وبالتالي أكثر إنتاجية ورضاء ، مما يساهم في تحقيق ميزة للمنظمات على المستوى التنفيذي في مجال الإعلام.(السر and محمد, 2019)

6. الرضا

عندما يكون عمل المرؤوسين في إطار القيادة الخادمة ، فإنهم يهدفون بشكل جماعي إلى تحقيق المصلحة العامة للجميع ، وينعكس ذلك بشكل إيجابي على معدل الرضا ، حيث يتم تلبية جميع الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين ، وعندما يتم استيفاء القائد يتبع الأسلوب الديمقراطي للقيادة ، يخسر شخص ما من خلال إشراك جميع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات واتخاذها ، ويضمن القائد الخادم ذلك بشكل كبير من خلال الاستماع إلى آرائهم.(الزعتري and الدين, 2020)

7. خدمة المجتمع

تعتبر الخدمات المقدمة للمجتمعات من المبادئ الأساسية للقيادة الخدمية ، حيث إنها تساهم في الأساس الثقافي لمعنى خدمة المجتمع ، داخل أو خارج إطار العمل ، كما أن أهمية القيادة الخادمة على المستوى المجتمعي والمهني هي أيضًا جليّة ، إذ يدعو إلى الأخلاق التي تدعو إليها المجتمعات في مجالات العمل.(سعيد et al., 2019)

يرى الباحث أن للقيادة الخادمة العديد من الفوائد من الممارسات المتعلقة بالإدارة الإبداعية ، بالنظر إلى الوضع التشاركي السائد في جو العمل ، حيث أن الاندماج الذي يشمل جميع مستويات الجمهور بين إطار القيادة وإطار العمل يحل المشاكل ، فيمكنك مواجهة عملية الإبداع ، خاصة بعد شعور المرؤوسين بأنفسهم وقيمتهم في العمل ، وكل ذلك يفيد المؤسسة الإبداعية والتلفزيونية من خلال تحقيق الإدارة الإبداعية ، ويتمثل ذلك في تحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه. ، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الذاتي لدى المرؤوسين ، خاصة عند تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم.

7.1.1: المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة

هناك العديد من المبادئ التي يجب على القادة اتباعها في حالة رغبتهم في اتخاذ أسلوب إدارة الخادم كوسيلة لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها ، وبالتالي هناك قيود على سلوك القائد كخادم وليس كقائد سلطوي ، وهي كالآتي:

1. الصدق

يعني أن القائد الخادم يقوم بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به ، وأنه يؤديها بكامل القدرة والأمانة ، والأفراد مسؤولون أمام من يؤديون خدمتهم ، سواء كانوا مرؤوسين أو عملائهم ، ويتم التعامل مع رؤسائهم. كمقدمي الخدمة.(لعمارة, 2019)

2. الثقة بالنفس والمصداقية والصدق.

3. القوة تعني الكفاءة.

4. العناية والاهتمام والولاء للمتابعين

حيث يتم فرض الالتزام بالتصرف والتصرف حسب ما تقتضيه المصلحة العامة للمنظمة ، والعمل على دعم وتفعيل الحلول المحلية التي تنبع من الدخل ، ورفض الهيمنة على الرأي الراض للنصيحة من أجل فرض رأي شخصي واحد .

1. المبادرة

حيث يجب أن يقنع المرؤوسون بما يتم تقديمه في مقدار الخدمات ، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز وتطوير العمل في المنظمة.

2. زيادة فرص الاختبار لأقرب الأشخاص في العمل ، بالإضافة إلى إعادة التكامل بين الإدارة ومسار الأداء في العمل ، حيث تقع المسؤولية على عاتق الجميع.(عوجه and الادارية, 2018)

3. أهمية قياسات وضوابط ومعايير الأداء في خدمة العدالة الأساسية ، ووضع حد للسرية والسرية.

8.1.1: الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة

لا شك أن تحديد الدور الذي يلعبه القائد في النمط الذي تمثله القيادة الخادمة هو أمر صعب للغاية ، لأن هذا الدور يختلف عن الأنماط التقليدية للإدارة الداعية إلى التفرد والاستبداد ومركزية القرار ، وعن الأسس النفسية التي تقوم عليها القيادة الخادمة في النقاط التالية:

1. إمكانية الرغبة في العمل هي نفسها تمامًا مثل اللعب ، خاصة إذا كانت هناك فرصة مناسبة لذلك.

2. لا يمكن الاستغناء عن الانضباط الذاتي أو إهماله في جميع الأحوال لما له من دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. القدرة على الإبداع في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة في حالة توفر المناخ المناسب لتفعيلها.

4. الدافع المطلوب يحدث من خلال مستويين هما:

المستوى الاجتماعي الذي ينشأ من تحقيق الحاجات الاجتماعية.

تأكيد الذات والشعور اللاحق بالأهمية والتقدير من قبل المجتمع.

□ المستوى الفسيولوجي.

□ مستوى الأمان.

5. يمكن للناس أن يكونوا موجهين ذاتياً ، وأن يكونوا مبدعين بدرجة كافية في مجال العمل ، مع الحافز الصحيح والملائم.

ويشير الباحث إلى أهمية العامل النفسي في ممارسة الأعمال والأدوار القيادية المتمثلة في الإدارة الإبداعية ، خاصة إذا كان أسلوب القيادة الخادمة واضحاً ، الأمر الذي يحتاج لأسس نفسية قوية وقوية لدى القادة الخدميين ، لأنهم يمارسون الأدوار في طريقة غير مألوفة وغير مألوفة في المجال الإسلامي بشكل كبير ، ولا شك أن توصيف القائد الخادم لهذه الأسس يؤدي إلى أدائه الفعال والصلب للأدوار المنوطة به. لا يواجه عقبات أو تحديات أو تأثيرات تسعى لإحباطه وتقليل نفسه وشخصه في العمل بسبب هويته في خدمة المرؤوسين.(والاقتصادية, 2018)

9.1.1: أخلاقيات القيادة الخادمة

يجب أن يكون أي أسلوب قيادة مسلحاً بمجموعة من الأخلاقيات في إطاره العملي ، خاصة أنه يعزز الاحترام مع المنافسين ومع الموظفين العاملين في المؤسسة وكذلك في تعاملاتها مع المجتمع. أشار بعض الكتاب والباحثين إلى العديد من الأخلاق التي تساهم في إظهار أساسيات القيادة الخادمة. الأخلاق على النحو التالي:

1. أن المسؤولية الأساسية في القيادة الأخلاقية هي العمل والمساهمة في رفع مستوى رفاهية الفرد أو الجماعات أو المجتمعات التي تخدمها.

2. فهم مسؤولياته المهنية ووضعها في مقدمة اهتماماته الشخصية.

3. أن يعتبر نفسه مسؤولاً مسؤولية كاملة عن مستوى وكمية الخدمات التي يقدمها، أي أنه يضمن كفاءتها وجودتها وفعاليتها العالية.

أضاف العبري (2017) أيضاً أخلاقيات أخرى يعتبرها مهمة في ممارسات القائد الخادم ، وهي كما يلي:

1. المهارة في لمس الحاجات الملموسة للمرؤوسين والعمل على تلبيةها وتحقيق رغباتهم.

2. المشاركة الفعالة للعمال في صنع القرار.

3. التزام القادة الخدم بالأخلاقيات اللازمة لاتخاذ القرارات المهنية والأخلاقية.

يرى الباحث أن لأخلاقيات المهنة واعتمادها دور كبير في نجاح المؤسسة ، فهي ترسي الصورة الجيدة التي يتوقع أن تتشكل في المجتمع ، وفي تحقيق الإبداع الإداري بشكل خاص ، وهذا هو ما يشكل الأهمية الكبرى لترسيخ نفسها خلفها وتعزيز مسؤولية القيادة تجاه تبنيها والتعامل معها.(عامر and حليبي, 2016)

10.1.1: الانتقادات الموجهة إلى القيادة الخادمة

ظهر أسلوب القيادة الخادمة في الأعمال التجارية في بداية القرن الحادي والعشرين ، وبشكل عام ، فإن مفهوم القيادة الخادمة يعني أن قائد المنظمة يقود المرؤوسين ويزودهم بالدعم الكامل ، وفي إطار هذا الأسلوب يقوم القائد بتفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع تزويدهم بالدعم الكامل. أثناء التنفيذ لإكماله على أكمل وجه ، وعلى الرغم من أن مؤشرات القيادة الخدمية تعطي إحساساً بفاعليتها ونجاحها ، إلا أن هناك العديد من الانتقادات الموجهة للقيادة الخدمية ، منها:

1. الفرضية خاطئة

في مقال في أغسطس (2010) بعنوان "لماذا يقود الخادم فكرة سيئة؟" يقول الكاتب ميتش ماكريمون إن القيادة الخادمة لا يمكن أن تتماشى مع هيكل الأعمال العام ، حيث أن الهدف الرئيسي للقيادة هو خدمة الأهداف الأساسية للمالكين وكبار القادة بدلاً من المرؤوسين ، وهذا على الرغم من حقيقة أن جزءاً كبيراً من القائد تهدف الوظيفة إلى تقديم الدعم والتحفيز لأداء المرؤوسين وسلوكياتهم ، ويعتقد الكاتب أن مواقف القيادة الخادمة في خدمة المرؤوسين لا تخدم الأهداف العامة للمنظمات والمؤسسات.

2. انعدام السلطة

في الواقع ، يمكن أن تؤدي القيادة الخادمة إلى قيود فيما يتعلق بسلطة القائد ووظيفة القيادة ككل في قطاع الأعمال ، كما هو الحال عندما يرى المرؤوسون أن القائد يلبي دائماً جميع احتياجاتهم ، فإنهم ينظرون إليه بطريقة دون ثقة ، كما لو أن القادة الأعلى أرادوا دفع المرؤوسين لتحسين الأداء ، فمن الصعب على القائد الخادم أن يتراجع عن أسلوبه وأسلوبه في القيادة ، لكن أوامر القادة الأعلى تمنعه من فرض هيمنته على المرؤوسين بعد حصولهم على اعتادوا عليهم وخدمته القيادة.

3. محبط

حيث أن أسلوب القيادة هذا قد يؤدي إلى كسل المرؤوسين مما يؤدي إلى ويساهم في قلة إنتاجيتهم ، كما شبهه ماكريمون بعلاقة الطفل بوالديه ، حيث أنهم دائماً ما يبقونه بعيداً عن المشاكل ويعطونه الاهتمام الكامل و الرعاية ، وعندما يعتقد المرؤوسون أن القائد سيتدخل من أجل تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم ، بالإضافة إلى حل المشكلات التي قد تواجههم ، فإن هذا النمط سيغريهم للجلوس أكثر وبالتالي سيتم بذل جهود أقل في العمل ، مما يعني تأخر المنظمة في تحقيق الأهداف واندلاع الخلافات في بيئة العمل.

4. مثيرة للاهتمام ولكنها خطأ

تكون القيادة الخادمة أكثر إثارة إذا كانت تمثل المعنى الحرفي بأن القائد يجب أن يخدم المرؤوسين ، حيث تبدو الفكرة معقولة في السياسة أو النوادي أو المجتمعات ، حيث يتم انتخاب القادرين ، ولا شك أن القادة يجب أن يخدموا الناخبين لضمان النجاح في المستقبل. دورات في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية ، يجب على القادة على جميع المستويات القيام بخدم المالكين إذا كانوا يريدون الاحتفاظ بالوظيفة ، ويحتاجون إلى العملاء وخدمتهم أيضاً. الحقيقة المؤلمة هي أن الموظف ليس سوى وسيلة لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات والمنظمات ، وبالطبع سيعمل قائد كفؤ وفعال. مع كل القوة لإشراك وتحفيز المرؤوسين ، لكنك في النهاية لن تكون خادماً لمرؤوسيه.

1. الحقيقة هي أنه بينما يعاقب القائد موظفه لعدم قيامه بالعمل ، لا يمكن للقائد الخادم أن يعاقب رئيسه ، لذا فإن الشعور بالقيادة الخادمة مثير للغاية ولكنه خاطئ بشكل واضح.(بركة and سعيد, 2020)

2. صحيح وتافه

شرح لاري سبيرز (سبيرز) القيادة الخادمة بوضوح شديد خلال خدمته كمدير تنفيذي في مركز جرينليف للقيادة الخدمية ، حيث قام بتحرير العديد من المقالات حول رؤية القيادة ، والتي قالت: "لقد بدأنا نرى تلك القيادة التقليدية والسلطوية والتسلسلية الأنماط تؤدي إلى أنماط جديد ، بما في ذلك نمط يعتمد على العمل الجماعي والمجمعي ، ونمط يعتمد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ونمط يعتمد على السلوكيات الأخلاقية والاهتمام." ويضيف سبيرز أيضاً أن أولئك الذين يشكون في الحاجة إلى أساليب القيادة لتكون سلطوية وهرمية ، ولكي تكون أكثر شمولية ، كشخص اختار أن يكون خصمه مثل رجل القش ، بسبب السهولة التي هزم بها بالضربة القاضية ، يجب أن يكون هناك

العديد من النماذج البطولية للقيادة بما يتفق مع اقتراحه ، فإن هذا الافتراض لا يعطي أي شيء يميز القيادة الخادمة في حد ذاتها ، إنه مثل القول بأن الحيتان من الثدييات دون أن نقول كيف تختلف عن الثدييات الأخرى ، ولجعل القيادة الخادمة مميزة في أدوارها ، فلا يكفي مقارنة أسلوب القيادة منذ عصر الثورة الصناعية ، الذي عفا عليه الزمن واستنزافه ، وما نحتاجه هو إظهار الفوائد التي تعود على القيادة الخادمة وفقاً للمفاهيم السائدة في القرن الحادي والعشرين ، والقيادة الخادمة تقف موقفاً غامضاً تجاه الموظفين.(السر and محمد, 2019)

يرى الباحث أنه في جميع النظريات هناك مجموعة من المدافعين ومعارض آخر لهذا النمط ، وكل منهم يطرح الحجج والآراء التي يتبناها ، وبالتالي فإن القيادة الخادمة بعيدة عن هذه التصورات ، ويمكن للقيادة الخادمة أن تكون شديدة للغاية. التسلسل الهرمي في التفكير ، وفي ذروة الاستبداد فيما يتعلق بربط الموضوع بالجانب. إضرار محدد بأهداف الشركة ورسالتها وقيمها ومعاييرها ومساءلتها ، حيث لا تسمح القيادة الخادمة للقائد بالتنازل عن مسؤولياته القيادية من تحديد المهمة والرسالة ، ووضع القواعد والمبادئ التي تحكم السلوك والسلوك ، حيث أن القيادة الخادمة لا تفوض أو تصوت ديمقراطية تجاه تلك الجوانب ، وفي جوانب أخرى. توفر القيادة الخدمية كافة الإمكانيات لخدمة الموظفين والاستجابة لهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية والوفاء بها ، ليكونوا في أفضل حالة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية وكفاءة.(السر and محمد, 2019)

11.1.1: أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة ، طور واين وتشاو وهندرسون في عام 2008 نموذجاً للقيادة الخادمة ، وكان هذا الفريق يعرف تسعة أبعاد محتملة تتعلق إلى حد كبير بالقيادة الخادمة ، ومن خلال العلم والمنهجية. في التحليل ، اعتمد الباحثون سبعة أبعاد وهي:(الرحيم, 2018)

1. المهارات المفاهيمية

يعني امتلاك معرفة كاملة بالمنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادم ، بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب للمرؤوسين ، ويعمل على تقديم المساعدة والدعم الكاملين ، بالإضافة إلى التيسير. مهام الآخرين ، وخاصة المرؤوسين المباشرين

2. التمكين

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين ، وخاصة من المرؤوسين المباشرين ، من خلال تحديد المشكلات وحلها ، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام الموكلة للعمل بجودة وكفاءة عالية.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

تتمثل في إيلاء اهتمام حقيقي ومكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم والتوجيه الكامل اللازم لهم ، بحيث يمتلكون المهارات المهنية اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة

4. انتبه إلى المرؤوسين أولاً

وتتمثل في استخدام إجراءات وعبارات مناسبة وواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين وتلبية جميع احتياجاتهم من انضمامهم إلى العمل واعتباره أولوية مهمة.

5. تتصرف بطريقة أخلاقية

وتتمثل في آلية التعامل القائمة على الانفتاح والإنصاف والصدق والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين.

6. العلاج النفسي

وهي تتمثل في إظهار الاهتمام بالمصالح والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها وتحقيقها.

7. الالتزام بتنمية المجتمع

وتتمثل في الوعي الحقيقي لتطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في

المجتمع. (Mittal and Dorfman, 2012).

يرى الباحث أن هناك أبعاداً عديدة تناولها الكتاب من عدة جوانب ، لأنها الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة بين الرؤساء ومدى تأثير المرؤوسين بها. كما يتبنى الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالإدارة الإبداعية ، لأنها من وجهة نظره تتناول جميع العوامل التي تساهم في زيادة ممارسات الإدارة الإبداعية ، لا سيما أنها تولي الكثير من الاهتمام لسمات الشخصية وهي من المتطلبات الأساسية لتحقيق الإدارة الإبداعية. (لعمارة, 2019).

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي

1.2: تمهيد

الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في مجال الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقته بفاعلية المنظمة ودرجة العمل الذي يتم إنجازه فيها. الالتزام تجاه العامل يبذل جهودًا إضافية في العمل ، ويعتبر الأفراد الملتزمين بمنظماتهم مصدر قوة يساعدهم في بقائهم ومنافسة المنظمات الأخرى. نظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، نشأت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية. رأيت مراجعة لمفهوم الالتزام التنظيمي ، وأهمية الالتزام التنظيمي ، وخصائص الالتزام التنظيمي ، وأنماطه ، والعوامل التي تساعد في تكوينه ، ومدخله وأبعاده ، والمتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي ، ومراحل الالتزام التنظيمي. الالتزام التنظيمي ، تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي ، انعكاسات الالتزام التنظيمي ، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل:

1.1.2: تعريف الالتزام التنظيمي

(بورتير ، 1968) يعتقد أن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، ولديه رغبة قوية في البقاء في المنظمة ، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للمؤسسة. منظمة."

أما (شيلدون 1971) فهو يرى أن الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الإيجابي الذي يولده الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ، الولاء لها وتحقيق أهدافها بشعور دائم بالارتباط والاعتزاز بالعمل فيها.

"الالتزام التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء فيها ، ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمها".

يعرّفها محمد مصطفى خشوم على أنها: "قناعة الفرد الكاملة وقبوله التام لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها ، ورغبته في بذل أقصى جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو". هناك ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى ". كما يقول إن "الالتزام التنظيمي هو حالة غير ملموسة تدل عليها الظواهر التنظيمية التي تتبع سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم". (السر and محمد, 2019)

أما بوكانان (1974) ، فيرى أن الالتزام التنظيمي هو مناصرة ودعم الفرد والمنظمة على أنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر ، وهي:

التعريف: يعني تبني أهداف وقيم المنظمة كأهداف وقيم للفرد العامل فيها.

التحسد: يشير إلى الاستيعاب أو الإلهاء النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الولاء: الولاء يعني شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي بالمنظمة.

2.1.2: خصائص الإلتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو شرط غير ملموس يستدل عليه من الظواهر التنظيمية التي تتبع سلوك وأفعال العاملين في المنظمة ، والتي تجسد مدى ولائهم (محمد ، 2019).

الالتزام التنظيمي هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية التنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة.(عوجه and الادارية, 2018)

الالتزام التنظيمي هو هيكل متعدد الأبعاد وليس بعدًا واحدًا. على الرغم من أن معظم الباحثين يتفقون على أبعادها المتعددة ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، لكن الأبعاد تؤثر على بعضها البعض.(الرحيم, 2018)

يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه شرط غير ملموس يتجسد في ولاء العاملين لمنظماتهم ، ونجد درجة استقراره غير مطلق وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

الالتزام التنظيمي يعبر عن رغبة الفرد في بذل أقصى جهد لصالح المنظمة للبقاء فيها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي أظهرها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (عامر and حليبي, 2016)

الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد.

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو ترك المنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: القبول والإيمان بأهداف وقيم المنظمة الإنسانية ، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، وجود مستوى عالٍ من المشاركة في المنظمة لفترة طويلة. الوقت ، والميل إلى تقييم المنظمة الإيجابية التقييم.

يتميز الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ، ونجد درجة ثابتة غير مطلقة وأبعادها متعددة ومؤثرة في بعضها البعض. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (عامر and حليبي, 2016)

مخرجات الالتزام التنظيمي هي البقاء في المنظمة وعدم تركها ، ودرجة انتظام وحضور الموظفين ، والأداء الوظيفي ، والحماس للعمل ، والولاء للمنظمة.

3.1.2: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

ي وذكر بوشانان أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتالية وهي:

1- مرحلة الخبرة: والتي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة سنة واحدة يخضع خلالها الفرد للتدريب والإعداد والخبرة ، وخلال تلك الفترة ينصب اهتمامهم على تأمين قبوله في المنظمة ، تحاول التكيف مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين توجهاته وأهدافه اتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات نفسها.

يقول بوكانان إنه خلال هذه الفترة ، يواجه الفرد عددًا من المواقف التي يمر فيها بمرحلة الخبرة (الزعتري والدين ، 2020) ويهيئه للمرحلة التالية ومن بين هذه المواقف: تحديات العمل ، والصراع. من الولاء ، وعدم وضوح الدور ، وظهور مجموعات متماسكة ، والوعي بالتوقعات ، واتجاهات النمو نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين وأربع سنوات ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد. وخوفه من الإعاقة ، وتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة. (Williams et al., 2017).

3. مرحلة الثقة في المنظمة: تبدأ تقريباً من السنة الخامسة التي يلتحق فيها الفرد بالمنظمة وتستمر إلى أجل غير مسمى ، حيث يزداد ولائها وتقوى علاقتها بالمنظمة والانتقال إلى مرحلة النضج.

وأشار كل من العتيبي والصوات إلى (ويلش ولافان) أن عملية ارتباط الفرد بالتنظيم تمر بمرحلتين حددتاها في الآتي:

مرحلة الالتحاق بالمنظمة: حيث يرغب الفرد في العمل ويختار غالباً ما يعتقد أنه سيلبي رغباته وتطلعاته.

مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأضاف العتيبي والصوات أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

الامتثال أو الالتزام: حيث يعتمد التزام الفرد في البداية على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه. (University, 2018).

مرحلة التطابق والتناسق بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل سلطة الآخرين ، ويريد أن يستمر في العمل في المنظمة ، لأنه يشبع حاجاته من الانتماء وبالتالي فهو فخور بها.

مرحلة التبنى: أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً بالنسبة له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة مطابقة الأهداف والقيم.

4.1.2: أهمية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تم تسليط الضوء عليها ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث ارتفاع تكلفة التغيب ، والتأخير الكبير في العمل ، وتسرب العمالة من المنظمات ، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي ، والنتائج. كما سلط الضوء على أهمية البحث في أسباب الظواهر السلبية السابقة. أكدت العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي ،

حيث ينتج عن المستوى العالي للالتزام التنظيمي في بيئة العمل مستوى منخفض لمجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها ظواهر الغياب والتهرب من أداء المهام.

يمثل الالتزام التنظيمي أيضًا عنصرًا مهمًا في ربط المنظمة بالأفراد العاملين معها ، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز المناسبة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (Russell and Journal, 2001))

يعتبر التزام الأفراد بالمنظمات التي يعملون فيها عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بإقامتهم في مؤسساتهم أو تركهم يعملون. (Russell et al., 2002))

كما أن التزام الأفراد بمنظماتهم هو عامل مهم في ضمان نجاح واستمرارية وزيادة هذه المنظمات ، وتكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والمعتقدات الموجودة داخل الفرد تجاه منظمته إلى إيجابية السلوك الذي يدفع المنظمة للتقدم والبقاء.

بالإضافة إلى العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم ، وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية ، خاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول فترة إقامة في المنظمة والمزيد من العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك مجال الالتزام يقود الفرد تسوية في المنظمة.

5.1.2: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تختلف أشكال التزام الأفراد بالمنظمات وفقاً للدوافع والقوة الدافعة المختلفة لهم - وبشكل عام - تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدًا واحدًا. على الرغم من أن معظم الباحثين في هذا المجال يتفقون على الأبعاد المتعددة للالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (محمد, 2019)

1 .. بعد الإلتزام العاطفي:

وهو ما اقترحه ألين وماير ، حيث رأوا ذلك الإلتزام العاطفي

يتأثر الفرد بدرجة وعيه بالخصائص التي تميز عمله ومنها الاستقلالية والأهمية والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجهه إليه ، ويتأثر جانب الإلتزام هذا بدرجة إحساس الفرد. أن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء كانت متعلقة بالعمل أو ما يتعلق

به. أي أنه الاتصال المحدود ، وأصحاب هذا النهج هم من يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة ، وبالتالي فإن الارتباط بين الفرد والمنظمة يكون وفق ما تقدم لهم منظماتهم ، والالتزام العاطفي يرجع إلى الشعور بالانتماء والارتباط النفسي بالمنظمة.

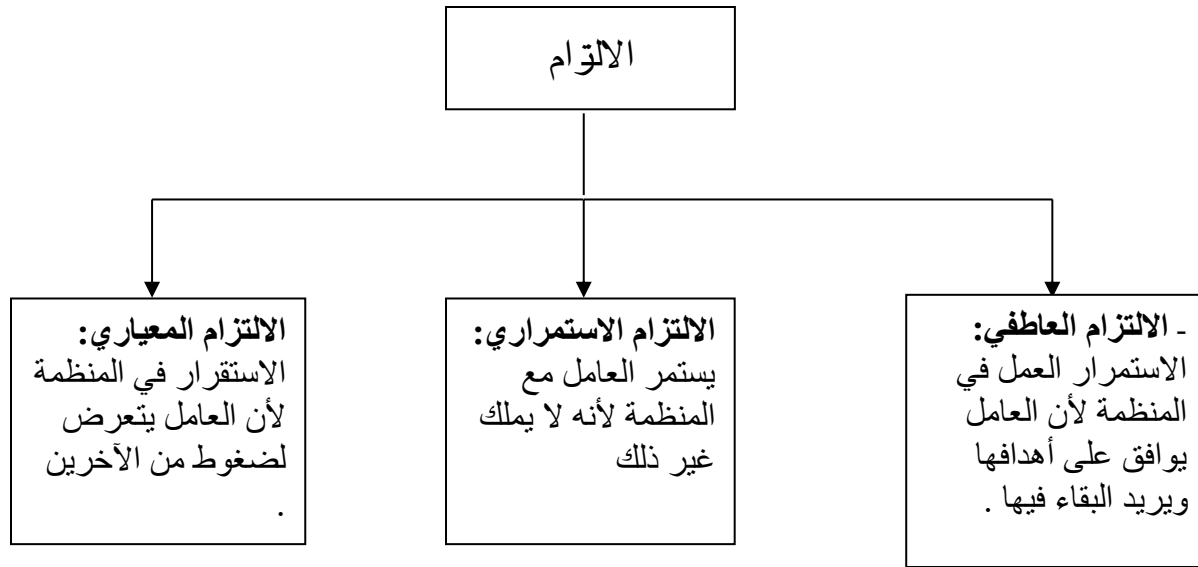
2. بعد الالتزام المعياري)

يقصد به شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وهذا الشعور غالبًا ما يعزز الدعم الجيد للمنظمة لعمالها ويسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، ولكن من خلال المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويتم التعبير عنها في الارتباط الأخلاقي الرفيع والمالكين. هذا النهج هو الشخص الضميري والضمير الذي يعمل وفقًا لمتطلبات الضمير والمصلحة العامة (فارس, 2018)

3 .. بعد الالتزام المستمر: (استمرار الالتزام)

هذا ما اقترحه كل من ماير ، ويظهر هذا البعد أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها هو القيمة الاستثمارية التي قد يحققها إذا استمر في العمل مع المنظمة ، مقابل ما فعله سيخسر إذا قرر الانضمام إلى هيئات أخرى ، أي أن هذه المشاركة القائمة على الاهتمامات تستند في المقام الأول إلى المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، طالما أن المنظمة التي يعمل بها توفر له فوائد أكثر مما توفره المنظمات الأخرى يمكن أن يقدم ، ثم يستمر في الارتباط بهم ، ولكن إذا تلوح في الأفق أي عوائد مما تقدمه له المنظمة التي يعمل بها فلن يتردد في الانتقال إلى الوضع الآخر ، وأصحاب هذا الاتصال هم نفعيون انتهازيون وذو طموحات عالية. (الديرية and النفسية, 2018)

من خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي ، المعياري ، المستمر ، يوضح الشكل التالي هذه الأبعاد أكثر لتوضيح العلاقة بين أبعاد ومدى التزام الفرد بالمنظمة ، وهذا حسب الشكل:



رسم توضيحي 2 أبعاد الالتزام التنظيمي

6.1.2: محددات الإلتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة عمى تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي : (الجامعة, 2019)

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على تلبية احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة ، ومن المعروف أن أي شخص لديه مجموعة من الاحتياجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

يعتمد السلوك في شدته أو إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الاحتياجات ، وإذا تم إشباع هذه الحاجات فسيؤدي ذلك إلى اتباع نمط سلوكي إيجابي بطريقة تساعد على تكوين ما يسمى السلوك المتوازن . ، وينتج هذا السلوك المتوازن عن دعم المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات ، فهو يولد شعوراً بالرضا والطمأنينة والانتماء ، ثم الإلتزام التنظيمي أو الولاء. تختلف هذه الاحتياجات بين الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها. أشار إليها ماسلو في نظرية سلم الاحتياجات البشرية حول الاحتياجات الفسيولوجية ، والحاجة إلى الأمن ، والحاجة إلى الحب والانتماء ، والحاجة. للاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.(عوجه and الادارية, 2018)

2. وضوح الأهداف: وضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين. وكلما كانت الأهداف أكثر وضوحًا وتحديداً ، زادت عملية وعي الأفراد وفهمهم للالتزام التنظيمي أو الولاء والتنظيم ، وهذا ينطبق على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

3 .. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة:

تساعد مشاركة الأفراد العاملين بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة. المشاركة كما يراها ديفين هي مشاركة فعلية وذهنية للفرد في حالة جماعية تشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ، وقد أظهرت العديد من الدراسات ذلك. تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وجعل الأفراد أكثر ارتباطًا ببيئة عملهم بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد يمثل تهديدًا لهم وأمنهم واستقرارهم ، مما يؤدي إلى قبولهم لروح المشاركة برغبة جامحة و ارتفاع الروح المعنوية.(عامر and حليبي, 2016)

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال الذي يشمل الأساليب والأساليب والأدوات والعناصر والتفاعلات داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناءً عليه يمكن اعتبار المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة ويعتمد نجاحها على جو العمل السائد. يشجع المناخ التنظيمي الجيد على خلق مناخ عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمنظمة ، ويجعل العمال يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في صنع القرار وصنع السياسات ، والشعور بالارتياح. درجة الثقة المتبادلة ، ولأن العاملين يتمتعون بالمناخ التنظيمي المناسب من حيث الانسجام والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعزز الثقة المتبادلة وترفع الروح المعنوية وتزيد الرضا الوظيفي وتدعم الحس التنظيمي. الالتزام والولاء(الزعتري and الدين, 2020).

5 .. تطبيق أنظمة الحوافز المناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة. يؤدي توافر الأنظمة المناسبة إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي والمنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام ، وارتفاع معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف. اتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي المنظمات الأقل استخدامًا للحوافز وتطبيق أنظمة الحوافز الجديدة. (Spears and Lawrence, 2002)).

6.. العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يؤسس معايير أداء متميزة لأعضائها ، ويعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، ومنحهم دورًا رئيسيًا في المشاركة. في صنع القرار ، سيؤدي إلى زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الالتزام والولاء لها. (University, 2018)

7. أسلوب القيادة:

الدور الكبير الذي يجب أن تلعبه الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي بيئة عمل مناسبة ، بضرورة استكمال العمل بدقة وفعالية. الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على الحصول على الدعم الجماعي لإنجاز العمل من خلال تطوير المهارات الإدارية للأفراد باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة. القائد الناجح هو الذي يمكن أن يزيد من درجات الالتزام التنظيمي للأفراد. (Van Dierendonck, 2011)

7.1.2: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي

كانت هناك العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على العديد من الخصائص ، منها: العمر ، والجنس ، ومدة الخدمة ، ومستوى التعليم ، والوضع الوظيفي ، والشخصية ، والمواقف ، والمعتقدات الفردية حول الطموح. ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات. أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من الباحثين فهي متغيرات العمل ومدة الخدمة.

متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في السن ، زاد معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة حرص الموظفين الأكبر سنًا على الوظيفة في عمل.

علاقة الالتزام بفترة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة إيجابية إيجابية ، لعدة أسباب ، منها أن التفاعل الاجتماعي بين الموظف وزملاء العمل من جهة ،

والموظف. وقيادته المباشرة من ناحية أخرى ، وتقادم وجود الفرد في بيئة العمل يزيد من خبرته في أداء الأعمال واكتساب أساليب وأساليب جديدة في التعامل مع الزملاء والمعالين بالإضافة إلى ارتفاع معدل الفرص التي لديه لتحقيقها المناصب الوظيفية المتقدمة بالإضافة إلى إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى ، سواء كانت معنوية أو مادية ، لذلك فإن الفرد الذي قضى سنوات طويلة من الخدمة وحقق مناصب مهنية متقدمة لا يميل إلى ترك مؤسسته للعمل في منظمة جديدة ، ذلك هو ، إمكانية انتقال الفرد إلى منظمات أخرى يتناقص مع زيادة في عمل الفرد.

علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات ما بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي ، وذلك لأسباب عديدة ، معظمها يعود إلى ارتفاع معدلات التوقع ، وتطلعات الفرد المؤهل ، وسعيه المستمر نحو أفضل مادي ومعنوي. العائد ، بالإضافة إلى الزيادة في الخيارات والبدائل المهنية أمام الفرد كلما زادت مؤهله العلمي ، بينما أكدت بعض الدراسات الأخرى على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ، أي كلما ارتفع مستوى الفرد. المؤهل العلمي ، كلما ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي :

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي.

8.1.2: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

- أثر الامتثال على المتغيرات التنظيمية التالية:
- 1. المعنويات:
- تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية ، مما ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالعمل المطلوب. تُعرّف الروح المعنوية بأنها مواقف الأفراد والجماعات تجاه بيئة العمل. تنظيمية. (فارس, 2018)
- المعنويات هي نتاج إدارة سلوكية ناجحة. المعنويات العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة لمنظمة جيدة مع عمالها. من الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه ، وتؤدي الروح المعنوية

العالية إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي على عكس انخفاض الروح المعنوية نتيجة قصور السياسات الداخلية أو العيوب. في بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وانخفاض الإنتاجية.

- 2 .. الأداء المتميز:

- يتميز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة.

- تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مكونات الإبداع الوظيفي ، ويشير أيمن المعاني إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري ، مما يشير إلى حاجة الإداريين لتعزيز قيم الالتزام التنظيمي. ودعمها وتشجيعها للحصول على مزيد من الإبداع في المجال الوظيفي.(فارس, 2018)

- 3. تسرب الموظفين:

- يُعرّف Mobley التسرب بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتلقى منها تعويضاً مالياً". يعتبر تسرب الموظفين أو ترك عملهم في المنظمات الإدارية ظواهر سلبية تهدد حياة المنظمات وتحول دون تقدمها. وتشير المعاني إلى أن هذا التسرب له آثار سلبية منها:(بوسماحة etal)

- . تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

أ- الاضطراب الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة للعاملين نتيجة ترك المنظمة.

ب- الانقطاع الناتج عن الوظائف الشاغرة نتيجة قلة الكفاءات وكذلك التعطيل نتيجة تكاليف البحث عن بدائل مناسبة ، خاصة إذا كان الأفراد الذين يتركون عملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

إذا كان الأفراد المغادرون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والتواصل والمشاركة ، فإن ترك الوظيفة سيؤثر على كل هذه المزايا ، بما في ذلك تقويض تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وانخفاض إنتاجيتهم.(Wu et al., 2020).

معنويات منخفضة:

إذا استمرت عملية ترك العمال للمؤسسة ، والذهاب إلى مكان عمل آخر ، فسيؤدي ذلك إلى إضعاف الروح المعنوية لبقية الموظفين العاملين ، وبالتالي انخفاض الإنتاجية ، وانخفاض الهيكل التنظيمي وارتفاع التكاليف.

ارتفاع التكاليف:

يترتب على تسرب الموظف تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة ، تليها تكاليف التدريب وتكاليف التعديل في بيئة العمل الجديدة.

زيادة عبء العمل:

نتيجة لترك العمل ، سيزداد عبء العمل على العمال في المنظمة ، حيث تتطلب عملية استبدال الموظفين الجدد المؤهلين تأهيلاً عالياً الوقت والجهد والتكاليف التي تستغرق في بعض الأحيان وقتاً تتراوح من شهر إلى عام ، وأثناء البحث بالنسبة للبدائل تزداد واجبات العمل لبعض الأفراد. الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والروح المعنوية والانتماء ، وتزايد الضغوط على الأفراد من الإرهاق والتوتر ونضوب الطاقات إلى التفكير في ترك العمل والبحث عن مكان آخر.

العقد النفسية:

يُعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعمال فيها، وهناك علاقة متبادلة تكاملية بين العمال والمنظمة، وتطالب المنظمة الأفراد بالالتزام باللوائح والقوانين والأهداف، وبذل كل جهد للحصول على مزيد من الإنتاجية مقابل الأفراد الذين يطلبون من المنظمة العمل على توفير بيئة تساعد على إشباع احتياجاتهم من الأمن والاستقرار والحوافز.

يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة، مثل انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار التوظيف وانتظام العمل، والمزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل. وزيادة الإنتاجية وتحقيق نمو وازدهار المنظمة.

أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع المستويات في بيئة العمل، حيث ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب. من أداء العمل. أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى ارتفاع تكلفة التغيب عن العمل. التأخير في العمل ، والتسرب من العمل ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، مما يستنزف الكثير من جهود وقدرات المنظمات.

تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد:

يرى العتيبي والسواط نقلا عن (Romzek) أن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين :

الأول : يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا ، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في جانبه الإيجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل .

الثاني : يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي ، حيث ان الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله ، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية ، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه

9.1.2: تنمية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي عملية عفوية يتم تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تبعا لمراحل الالتزام الوظيفي المتمثلة في الالتزام الاندماج والتداخل. وتعتبر مرحلة الالتزام عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية.

وفي هذه المرحلة نجد أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل (فارس, 2018).

أما مرحلة الاندماج فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم.

أما في مرحلة التداخل يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية .(عامر and حليبي,

(2016)

الفصل الثالث

تحليل نتائج واختبار الفرضيات

1.3: منهجية الدراسة

1.1.3: تصميم الدراسة

للتأكيد على وجود القيادة الخادمة ، تم اختيار مقياس القيادة الخادمة وتوزيعها عبر مستندات google لإكمالها بشكل مجهول عبر الإنترنت ، باتباع الرابط المقدم من جهة الاتصال الأساسية مع كل منظمة مشاركة ، ووافقت كل جهة اتصال تنظيمية على نشر رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني إلى زملائهم. تم تثبيت هذا الاستطلاع عبر الإنترنت مع رابط متاح لجهة الاتصال المشاركة في كل إعداد تنظيمي ، لتضمينه في رسالة بريد إلكتروني مرسلة إلى المرؤوسين أو الزملاء أو ما يعادلها. تم عرض إخفاء الهوية لكل إعداد تنظيمي لمشاركتهم في الدراسة ؛ تم الاعتراف بهذا العرض كشرط أساسي وتم عكسه في رسالة موافقة مجلس المراجعة المؤسسية. اكتشف الباحث أن ضمان عدم الكشف عن هويته والسرية كان جزءًا مهمًا لتأمين الموافقة من المنظمات ، ربما بسبب الطبيعة الحساسة لمحتوى الاستطلاع أو مخاوف المسؤولية.

2.1.3: ادوات الدراسة

تم اختيار مقياس القيادة الخادم (Liden et al) ، 2008 (لهذه الدراسة بعد الحصول على إذن من المؤلف الرئيسي للدراسة ، روبرت سي. ليدن وآخرون. (2008) أنتج أداة استقصائية مكونة من 28 عنصرًا تجمع الردود التي تقيس تصور القيادة الخادمة في مكان العمل. ترتبط الاستجابات بـ "أبعاد" القيادة الخادمة السبعة بناءً على أبحاث القيادة الخادمة. عناوين الأبعاد هي العلاج العاطفي ، وخلق قيمة للمجتمع ، والمهارات المفاهيمية ، والتمكين ؛ يساعد المرؤوسين على النمو والنجاح ،

ووضع المرؤوسين أولاً والتصرف بشكل أخلاقي (Liden et al. ، 2008). (أوضح Van Dierendonckm D. ، Nuijten & ، (2010). أنه تم التحقق من صحة المقياس باستخدام عينتين وتم إجراء تحليل عامل التأكيد لتأكيد نموذجهم المرتبط بسبعة أبعاد. يوفر مقياس القيادة الخادمة (Liden et al. ، 2008) طريقة موجزة وشاملة للحصول على بيانات المسح لتحديد تصور ممارسة قيادة الخادم في الإعدادات التنظيمية. بإذن من المؤلف أضاف هذا الباحث تسعة أسئلة ديمغرافية لغرض هذه الدراسة. تم جمع هذه الأسئلة المحددة الجنس ، والعمر ، والتحصيل العلمي ، وعدد سنوات العمل مع المنظمة المحددة ، وعدد أدوار الخدمة / التطوع في مكان العمل ، وعدد أدوار الخدمة / المتطوعين خارج مكان عملهم ، واستكمال تدريب المتطوعين في مكان عملهم ، والإنجاز تدريب المتطوعين خارج مكان عملهم ، وإكمال التعيينات المهنية ذات الصلة.

3.1.3: إجراءات جمع البيانات

تم جمع لمحات تنظيمية ومعلومات وصفية من البيانات المنشورة من هذه المنظمات من مواقع الويب الخاصة بها ، والمقالات ذات الصلة التي تم العثور عليها من خلال مراجعة الأدبيات ، والاتصالات الشخصية. تم توفير الاستطلاع عبر google survey وبالتالي توفير الراحة والسهولة وعدم الكشف عن هويته لكل متطوع مستجيب. كانت طريقة الاستطلاع عبر الإنترنت تعني أن الصفحة الافتتاحية للمسح كانت في الواقع نموذج الموافقة. بعد الاطلاع على المقدمة وخطاب الموافقة ، تمكن المستفتى من متابعة الاستطلاع وعرضه والبيانات الإضافية المتعلقة بالخدمة الديموغرافية والمتطوعة.

أتاح استخدام موقع الاستطلاع عبر الإنترنت لكل مشارك إكمال الاستبيان طواعية باتباع الرابط المخصص لكل موقع تنظيمي. كان التأكيد الأساسي ، كما طلب الباحث الموافقة التنظيمية ، هو القدرة على السماح بإكمال الاستبيان بشكل سري وسري إذا قرر متلقي البريد الإلكتروني الذي يحتوي على رابط الاستبيان المشاركة. كان الجانب المحدد الوحيد للإكتمالات الفردية هو عنوان بروتوكول الإنترنت (IP) ، "ملصق رقمي مخصص لكل جهاز (على سبيل المثال ، كمبيوتر ، طابعة) مشارك في شبكة كمبيوتر تستخدم بروتوكول الإنترنت للاتصال"

4.1.3: تحليل البيانات

في نهاية فترة جمع بيانات المسح ، تم نقل البيانات من google survey إلى برنامج SPSS 24.0 للتحليل الإحصائي. على الرغم من أن الأداة تنتج بيانات قابلة للقياس الكمي ، فإن البيانات وصفية

بطبيعتها مع حد أدنى لتصور القيادة الخادمة في مكان العمل إما مستوفاة أو غير مستوفاة ، لكل مستجيب (. تم جمع بيانات المستجيبين بشكل فردي وربطها بالمتغيرات الديمغرافية الإضافية والقواسم المشتركة المحتملة من الخبرة ، تم ترميزها اسمياً لتمكين الإحصائيات الوصفية والمقارنات. بالإضافة إلى ذلك ، تم جمع البيانات الخاصة بالمنظمة ككل عندما يتم تجميع بيانات المستجيبين الإجمالية وفقاً لعتبة إدراك ممارسة القيادة الخادمة ، وتم تصنيف هذه الوسائل الإجمالية وفقاً للمسح نشر مؤلفو الأدوات (Liden et al. ، 2008) أبعاد العاطفة ، والمجتمع ، والمهارة المفاهيمية ، والتمكين ، والنمو ، والخدمة ، والسلوك الأخلاقي.

5.1.3: صدق الاستبيان

الصدق الظاهر: تم اتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من صحة الاستبيان الظاهر لمعرفة مدى ملاءمته لقياس ما تم إعداده من أجله ، وذلك بعرضه على مجموعة من عشر من الحكام المختصين (ملحق 1) ، وتم تعديله في ضوء ما لديهم مقترحات ، وتم الانتهاء منها وتطبيقها على عينة الدراسة. صدق التناسق الداخلي: لحساب صدق التناسق الداخلي تم حساب مصداقية الاستبيان ومحاوره باستخدام معامل ألفا كرونباخ وهو موضح بالجدول التالي:

جدول 1 معاملات الثبات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| معامل الثبات | محاور الاستبانة |
|--------------|------------------------|
| 0.967 | محور القيادة الخادمة |
| 0.923 | محور الالتزام التنظيمي |
| 0.976 | الكلي |

يتضح من الجدول أن معامل الموثوقية مرتفع (0.976) ، وبذلك أصبح مرتفعاً (0.976) للاستبيان ككل ، وهو مقبول إحصائياً ، الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة

جدول 2 درجة ممارسة القيادة الخادمة بحسب المتوسطات الحسابية علي مقياس ليكارت

| المتوسط | درجة الممارسة |
|--------------------|-----------------------|
| 5 - 4.20 | تمارس بدرجة كبيرة جدا |
| 4.19 - 3.40 أقل من | تمارس بدرجة كبيرة |
| 3.39 - 2.60 أقل من | تمارس بدرجة متوسطة |
| 2.59 - 1.8 أقل من | تمارس بدرجة ضعيفة |
| 1.8 أقل من | تمارس بدرجة ضعيفة جدا |

2.3: نتائج الدراسة

1.2.3: وصف عينة الدراسة

تم إرسال الاستبيان إلى 100 مشارك ، وتمثل العديد من الردود التي تحتوي على بيانات مفقودة المستجيبين الذين بدأوا الاستطلاع ولم يكملوا الردود على بعض عناصر الاستطلاع أو عناصر الأسئلة الديموغرافية لأسباب غير معروفة للباحث ، حيث كان الاستطلاع عبر الإنترنت و كانت المشاركة الفردية مجهولة. فتح العديد من المشاركين المحتملين الاستطلاع ، لكنهم لم يكملوا الاستطلاع عبر الإنترنت. تم اعتبار مجموعات الردود صالحة إذا تم إكمال غالبية الردود على الاستبيان عبر الإنترنت.

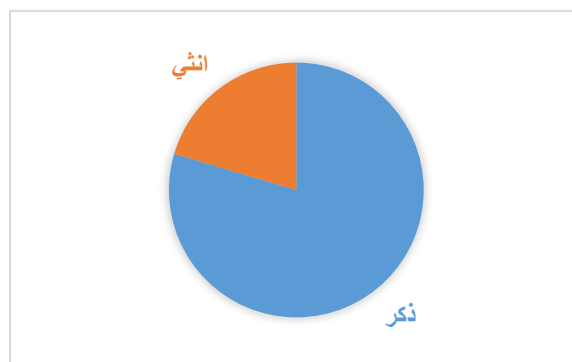
يتم تفصيل التفاصيل حسب جنس المشاركين في الجدول 1. بشكل عام ، تضمنت عينة المستجيبين بأكملها 56 أنثى و 20 ذكرًا ، مع عدم مشاركة أحد المشاركين في النوع.

يتم تفصيل النطاق العمري للمستجيبين في الجدول 3. بشكل عام ، كان 26% من المستجيبين في الفئة العمرية من 18 إلى 33 عامًا ، وكان 31% في الفئة العمرية من 34 إلى 49 عامًا ، وكان 42% من المستجيبين في سن 50 عامًا أو أكثر ، وما يزيد قليلاً عن 1% لم يكملوا سؤال مسح الفئة العمرية. في حين اظهرت دراسه عينه الدراسه ان من عينة المجيبين بأكملها ، 7.8% من المستجيبين عملوا أقل من سنة واحدة ، 29.9% من المستجيبين عملوا بين 1-5 سنوات ، 24.7% عملوا بين 6-10 سنوات ، 15.6% عملوا من 11-20 سنة ، 20.8% عملت 21 سنة أو أكثر وما يزيد قليلاً عن 1% لم يكملوا هذا السؤال.

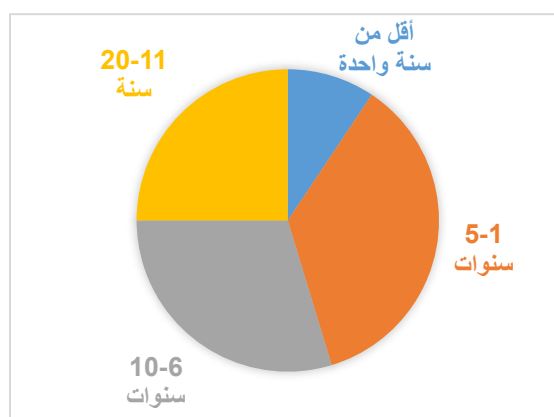
جدول 3 عينة الدراسة

| النوع | |
|----------------------|------------------|
| 78% | ذكر |
| 20% | انثى |
| العمر | |
| 42% | 18-33 |
| 31% | 34-49 |
| 42% | 50+ |
| سنوات العمل بالمدرسة | |
| 7.8% | أقل من سنة واحدة |
| 29.9% | 1-5 سنوات |
| 24.7% | 6-10 سنوات |

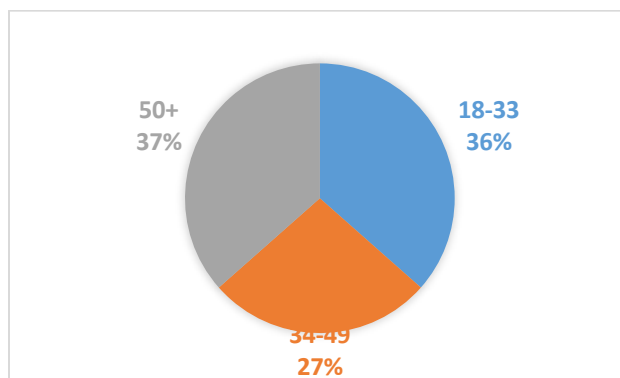
| الوظائف | 20-11 سنة |
|----------------------|-----------|
| لمديرين | %42 |
| مدرسين | %22 |
| مساعدين معلمين | %18 |
| وظائف اداريه ومساعده | %16 |



رسم توضيحي 3 يوضح توزيع عينه الدراسه من حيث الجنس



رسم توضيحي 4 توزيع عينه الدراسه من حيث سنوات الخبرة



رسم توضيحي 5 تقسيم عينه الدراسه من حيث السن

يعرض الجدول السابق تفصيل الوظائف ، كشفت النسب المئوية لعينة المستجيب أن 42% من المشاركين في الدراسة من المديرين ، و 22% منهم من مدرسين ، و 18% يعملون كمساعدين معلمين ، وبينما 16% يعملون في وظائف اداريه ومساعده .

تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة هذه الدراسة تم حساب المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الممارسة على النحو التالي:

أولاً: درجة ممارسة المدارس المعنية للقيادة الخدمية:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الواقع الحالي للقيادة الخدمية في المدارس قيد الدراسة ، وفيما يلي لمحة عامة عن نتائج هذا المحور لأغراض هذه الدراسة ، سيتناول الباحث كل سؤال بحث فردي بالتسلسل مع البيانات والنتائج المبلغ عنها. وفقاً للأبعاد كما هو مفصل في Item Key (Liden et al.، 2008) ، تم حساب بيانات المستجيبين الإجمالية لتصور القيادة الخادمة باستخدام SPSS. اتبعت الباحثة توجيهات مؤلف المسح ، (Liden اتصال شخصي ، سبتمبر 2010) ، وتم تفسير النتائج تبعاً للجدول 2 السابق ذكره أكثر من 96% من أبعاد مستوى المستجيب الفردي تعني استيفاء الحد الأدنى لإدراك القيادة الخادمة في مكان العمل ، وكل أبعاد مستوى الموقع التنظيمي تعني تلبية الحد الأدنى لإدراك قيادة الخادم في مكان العمل. يعرض الجدول 4 المتوسطات وفقاً لأبعاد القيادة الخدمية.

للمساعدة في جميع الجداول ، استخدم الباحث ميزة الجداول المخصصة SPSS وتنسيق البيانات المصمم لتمكين العرض حسب المدرسة لكل متغير لجميع ومجالات اختبار. بالإضافة إلى ذلك ، عند اختيار الاختبار تحت وظيفة غير معلمية ، تم حفظ المخرجات وفقاً للموقع وطباعتها لمساعدة الباحث في الجمع بين النتائج الإجمالية لكلا الأبعاد في جدول مختصر وهو الموضح بجدول 5 .

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسه القيادة الخادمة

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسه |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| التمكين | | | | | |
| 1 | يعطيني رئيسي المباشر سلطة اتخاذ قرارات مهمة في العمل | 3.66 | 1.23 | 6 | كبيرة |

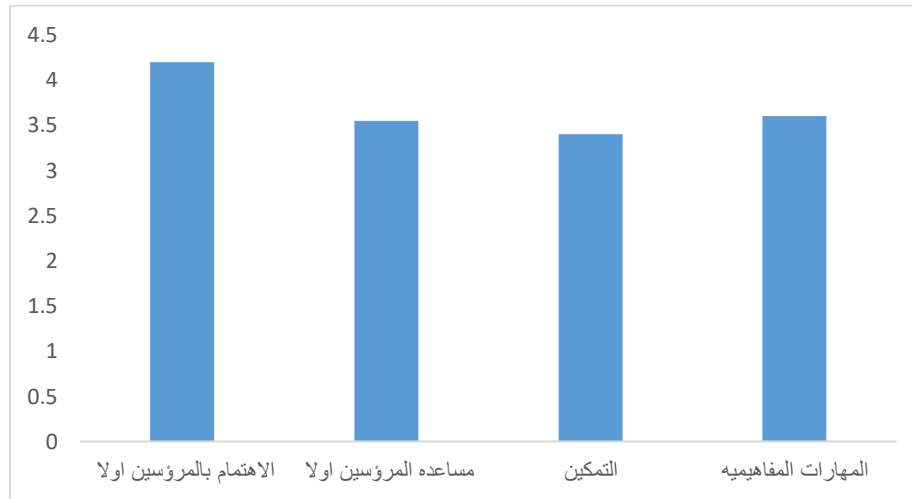
| | | | | | |
|--------------------------------------------|---|------|------|-----------------------------------------------------------------------|---|
| كبيرة | 5 | 1.2 | 3.7 | يشجعني رئيسي المباشر على تنفيذ القرارات المهمة بمفردي | 2 |
| كبيرة | 4 | 1.13 | 3.78 | يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل | 3 |
| كبيرة | 2 | 1.1 | 4.01 | يستخدم رئيسي المباشر القيادة الموقفيه عند الحاجة | 4 |
| كبيرة | 1 | 1.12 | 4.16 | يبسر بناء الفرق والعمل الجماعي | 5 |
| كبيرة | 3 | 1.16 | 3.9 | يتخذ القرارات المناسبة في وقتها | 6 |
| المهارات المفاهيمية. | | | | | |
| كبيرة | 3 | 1.07 | 4.05 | يملك رئيسي المباشر رؤية مستقبلية واضحة | 1 |
| كبيرة | 2 | 1.17 | 4.07 | يستخدم الاقناع للتأثير علينا بدل عن الإكراه والاجبار | 2 |
| كبيرة | 8 | 1.2 | 3.82 | يقود بالنمذجة من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة | 3 |
| كبيرة | 4 | 1.07 | 4.04 | يملك القدرة على التفكير بشكل فعال في مشاكل العمل المعقدة | 4 |
| كبيرة | 7 | 1.13 | 3.91 | يعتبر شخصا متميزا في توقع عواقب القرارات | 5 |
| كبيرة | 6 | 1.08 | 3.96 | لدى رئيسي المباشر فهم عميق لمشكلات العمل | 6 |
| كبيرة | 1 | 1.15 | 4.16 | يعمل معنا جنبا إلى جنب غير منفصل عنا | 7 |
| كبيرة | 5 | 1.02 | 3.98 | يتسم بالاستعداد والتأهب لما هو متوقع حدوثه | 8 |
| الاهتمام بالمروسين أولاً | | | | | |
| كبيرة | 4 | 1.26 | 3.79 | يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية حاجاته | 1 |
| كبيرة | 2 | 1.12 | 4.19 | يرى نفسه مسؤولا عنا | 2 |
| كبيرة | 1 | 1.11 | 4.19 | يشجعنا على العمل معا كفريق | 3 |
| متوسطة | 5 | 1.45 | 3.49 | يظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي | 4 |
| متوسطة | 6 | 1.26 | 3.39 | يضع مصلحتي العليا فوق مصلحته الشخصية | 5 |
| كبيرة | 3 | 1.2 | 3.89 | يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي | 6 |
| مساعدة المروسين على التطور والنجاح. | | | | | |
| كبيرة | 4 | 1.08 | 3.81 | يوفر لنا جميعا فرص تنمية طاقاتنا الكامنة | 1 |
| كبيرة | 5 | 1.06 | 3.74 | يوفر لنا الدعم والموارد المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا | 2 |
| كبيرة | 2 | 0.92 | 3.75 | يوفر البيئة الداعمة للتعلم | 3 |
| كبيرة | 3 | 1.08 | 3.74 | يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا | 4 |
| كبيرة | 6 | 1.03 | 3.54 | يضع التطور والنمو المهني لمروسيه ضمن أولوياته | 5 |
| كبيرة | 7 | 1.04 | 3.49 | يهتم بالتأكد من تحقيقي أهدافي وتطلعاتي المهنية | 6 |
| كبيرة | 1 | 1.02 | 3.84 | يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة | 7 |

النتائج الإجمالية للقيادة الخادمة

أبلغت كل مدرسة من المدارس الثلاث عن تصور عام لممارسة القيادة الخدمية في أماكن العمل. متوسط الدرجات الإجمالية لكل بُعد يوضح أن قيادة الخادم الإجمالية بمتوسط إجمالي يتجاوز عتبة الإدراك الإيجابي 4.0 أو أكبر (4.0 إلى 5) لكل من الأبعاد في هذا المحور

جدول 5 متوسط إجمالي القيادة الخادمة

| الاهتمام بالمرؤسين اولا | مساعدته المرؤسين اولا | التمكين | المهارات المفاهيمية | المتوسط الاجمالي |
|----------------------------|--------------------------|---------|------------------------|------------------|
| .204 | .553 | .403 | .603 | |
| كبيره جدا | كبيره | كبيره | كبيره | معدل الممارسه |



رسم توضيحي 6 يوضح معدل الممارسه لمحور القيادة الخادمة

نستخلص من الجدولين السابق ذكرهما 4 و 5 بعض النقاط وهي:

-كانت درجة الممارسة كبيرة لجميع العبارات تحت بعد التمكين ، والتي تراوح متوسطها الحسابي بين 4.02 و 3.52 ، وهذا يشير إلى أن الرؤساء يمارسون التمكين للمرؤسين بدرجة كبيرة ، وخاصة تسهيل بناء العمل الجماعي ، و استخدام القيادة الظرفية والموقفية عند الحاجة ، وهذا يدل على أن التمكين مهم للمرؤسين والرؤساء على حد سواء.

-كانت درجة الممارسة كبيرة لجميع العبارات بعد المهارات المفاهيمية التي تراوح متوسطها الحسابي بين (4.02) و (3.68) وهذا يدل على أن الرؤساء والمديرين في المدارس محل الدراسة يستخدمون الحكمة والمهارات المفاهيمية في التعامل مع المرؤوسين إلى حد ما.

ومن هنا نلاحظ أهمية الحكمة التعامل مع المرؤوسين واستخدام الإقناع للتأثير عليهم بدلاً من الإكراه . والإكراه ، ويؤدي إلى وضع الأمور في نصابها وليس الخروج عن السيطرة المطلوبة والمناسبة.

-جاءت درجة الممارسة بعد رعاية المرؤوسين أولاً ، كبيره جدا عبارات باستثناء العبارة رقم (4) التي تنص على: "يهتم بنجاحي أكثر من نجاحه الشخصي" وعبارة رقم (5) "يضع مصلحتي على مصلحته الشخصية". كانت درجة الممارسة متوسط ذو متوسط حسابي (3.35) و (3.25) على التوالي ، مما يدل على اهتمام رؤساء ومشرفي الأقسام بمصالحهم الشخصية أكثر من مصالح المرؤوسين وهو امر الي حد كبير مبرر بسبب طبيعه البشريه المحبه للنفس.

-جاءت درجة الممارسة بعد الالتزام بنمو الآخرين ، بشكل كبير على جميع البيانات التي تشير إلى التزام رؤساء ومشرفي الإدارات بنمو الآخرين من مرؤوسيههم. هذه إحدى مسؤوليات ووظائف المسؤول ، وبالتالي فإن القيام بها أمر طبيعي.

2.2.3: درجة الالتزام التنظيمي للمدارس محل الدراسة:

يهدف هذا المحور إلى الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدارس الخاصة التابعة لشركة راسد التعليمية محل الدراسة ، ولتحقيق ذلك ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الالتزام التنظيمي. تم حساب الالتزام كما هو موضح في الجدول التالي

جدول 6 المتوسطات الحسابيه والمناحرفات المعياريه لدرجة الالتزام التنظيمي

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الالتزام |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| التصرف بأخلاق. | | | | | |
| 1 | يحرص المعلمون بالمدرسه على أن يكون سلوكهم قدوة لطلابهم | 3.96 | 0.87 | 6 | كبيرة |
| 2 | يعمل المعلمون بالمدرسه أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الامر | 4.25 | 0.70 | 1 | كبيرة جدا |
| 3 | يشعر المعلمون بالمدرسه بالواجب والمسؤولية تجاه عملهم | 4.15 | 0.73 | 2 | كبيرة |
| 4 | يحرص المعلمون بالمدرسه على الالتزام بالسلوك الاخلاقي | 4.10 | 0.82 | 5 | كبيرة |
| 5 | يلتزم المعلمون بالمدرسه بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه | 4.13 | 0.79 | 4 | كبيرة |

| | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|------|---|--------|
| 6 | توجد عدالة وموضوعية في متابعة وتقويم المعلمين علي حد السواء | 3.77 | 0.98 | 7 | كبيرة |
| 7 | يلتزم المعلمون بالمدرسه بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل | 4.14 | 0.72 | 3 | كبيرة |
| الالتزام بتطوير المجتمع | | | | | |
| 1 | يشعر المعلمون بالمدرسه باهميه دورهم في اعداد نشء متقف | 3.17 | 1.29 | 6 | متوسطة |
| 2 | يشعر المعلمون باهميه كونهم قذوه لطلابهم | 3.18 | 1.31 | 5 | متوسطة |
| 3 | يسعي المرؤسين لتنميه حس التطوير والابتكار لدي المعلمين | 3.35 | 1.18 | 4 | متوسطة |
| 4 | تشجع الاداره المعلمون بالمدرسه للاستمرار في العمل بها | 3.06 | 1.13 | 8 | متوسطة |
| 5 | تقدم الاداره التسهيلات للمعلمين لتطوير مجتمعهم | 3.07 | 1.11 | 7 | متوسطة |
| 6 | يطور القاده مجتمعهم الصغير في المدرسه | 2.96 | 1.12 | 9 | متوسطة |
| 7 | يحث المعلمين طلابهم علي الابتكار والتطوير | 3.78 | 0.91 | 2 | كبيرة |
| 8 | توضح الاداره اهميه التطوع وخدمه المجتمع | 3.60 | 1.02 | 3 | كبيرة |
| 9 | تعتبر المدرسه مثلا لتطويرا لمجتمع | 3.94 | 0.89 | 1 | كبيرة |
| المعالجة العاطفية. | | | | | |
| | يشعر المعلمون بالمدرسه بالفخر النتمائم للمدرسه والمؤسسه | 3.71 | 0.91 | 2 | كبيرة |
| | يقدمون مصلحة المدرسه على مصالحهم الشخصية | 3.45 | 1.13 | 5 | كبيرة |
| | يعتبرون مشكلات التي تواجه المدرسه والمؤسسه كأنها مشكلاتهم الشخصية | 3.51 | 1.10 | 4 | كبيرة |
| | يدافعون عن المدرسه في حالة توجيه النقد إليها من خارجها | 3.70 | 1.08 | 3 | كبيرة |
| | يحرصون على رفع سمعة المدرسه في المجتمع الخارجي | 3.78 | 1.06 | 1 | كبيرة |
| | يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية للمعلمين المتميزين | 2.61 | 1.31 | 7 | متوسطة |
| | تحفظ قيادات المدرسه بعلاقات طيبة مع المعلمين | 3.37 | 1.17 | 6 | متوسطة |

يتضح من الجدول 6 ما يلي:

- أن جميع العبارات بعد التصرف باخلاق جاءت إلى حد كبير باستثناء البيان رقم (2) الذي ينص على أن " المعلمين يعملون أكثر مما هو مطلوب منهم إذا لزم الأمر " بمتوسط حسابي (4.25) جدا. كبير وبالدرجة الأولى ، وهذا يدل على وجود التزام عالي المستوى بين المعلمون بالمدرسه بشكل عام ، وقد يرجع ذلك إلى حقيقة أن المعلمون بالمدرسه يتم تعيينهم بشكل انتقائي ويتمتعون بمكانة اجتماعية مميزة في المجتمع.

- جميع البيانات بعد خدمه المجتمع لها درجة التزام معتدلة ، باستثناء البيانات رقم 7 و 8 و 9 بالترتيب الثاني والثالث والأول. فجائت عبارته تعتبر المدرسه مثلا لتطويرا لمجتمع باعلي متوسط دليلا

علي اقتناع المشاركين بالاستبيان بأهميه الدور المجتمعي للمدرسه . في حين تلتها عبارته توضح الاداره اهميه التطوع وخدمه المجتمع في الترتيب موضحا ان الاداره في المدارس محل الدراسه تعمل دائما علي توضيح هذه الاهميه للمعلمين ولطلابهم. بينما اتت عبارته يحث المعلمين طلابهم علي الابتكار والتطوير في الترتيب الثالث من حيث المتوسطات حيث يعمل المعلمين دائما علي توضيح هذه النقطه لطلابهم نتيجته للنتقطين الاولي والثانيه . في حين أن باقي البعد عبارات جاءت بدرجة التزام معتدلة مما يدل على انخفاض الدور المجتمعي الفعلي للمدرسه.

- جاءت جميع التصريحات بعد المعالجه العاطفيه إلى حد كبير باستثناء العبارتين 6 و 7 وهما: تمنح جوائز مادية أو معنوية للمعلمون بالمدرسه المتميزين ، وقادة المدرسه يحافظون على علاقات جيدة مع المعلمون بالمدرسه ، كما جاءوا مع درجة معتدلة من الالتزام مما يدل على انخفاض اهتمام المدرسه بتقديم جوائز مادية. وأخلاق المعلمون بالمدرسه ، فضلاً عن إغفال وجود علاقات جيدة بين مسؤولي الاداره والمعلمون.

3.2.3: أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبيان وأبعاده:

يوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري والدرجة الممارسه والالتزام برودود عينة الدراسة على محور القيادة الخادمة لعاملين بالمدارس محل الدراسه بأبعادهها وكذلك محور الالتزام التنظيمي بأبعاده.

جدول (7)

جدول 7 المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه لابعاد الاستبانه

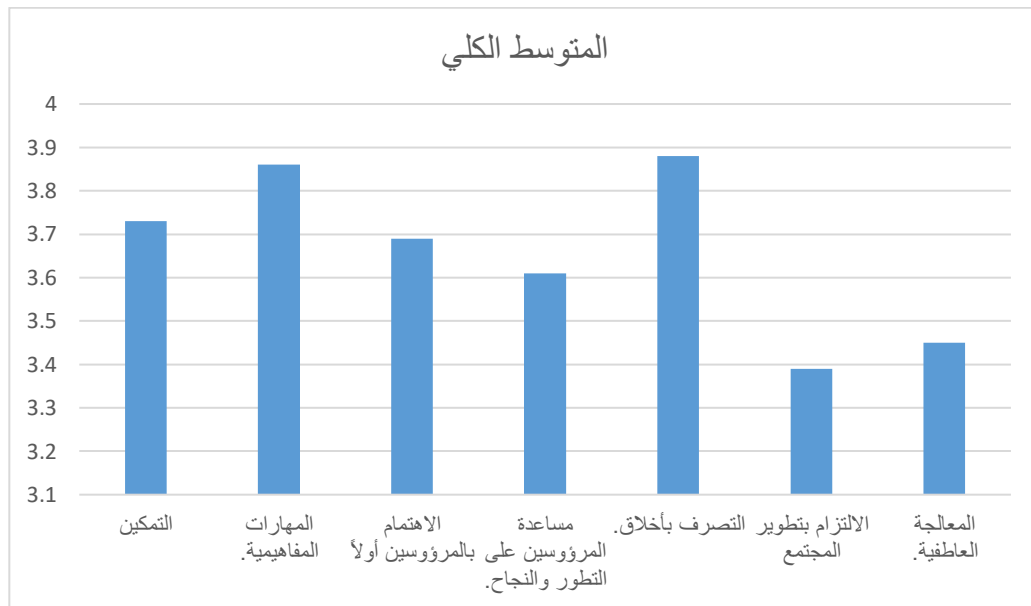
| الترتيب | الدرجة | المتوسط الكلي | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|---------|--------|---------------|---------|-------------------|--------------------------------------|
| 3 | كبيرة | 3.73 | 5.31 | 22.39 | التمكين |
| 2 | كبيرة | 3.86 | 6.89 | 30.89 | المهارات المفاهيمية. |
| 4 | كبيرة | 3.69 | 5.58 | 22.13 | الاهتمام بالمرؤوسين أولاً |
| 5 | كبيرة | 3.61 | 6.25 | 25.28 | مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح. |
| 1 | كبيرة | 3.88 | 4.19 | 19.40 | التصرف بأخلاق. |
| 7 | متوسطة | 3.39 | 5.72 | 30.14 | الالتزام بتطوير المجتمع |
| 6 | كبيرة | 3.45 | 6.31 | 24.16 | المعالجة العاطفية. |

يتضح من الجدول 7 أن:

-كانت درجة الممارسة لمحور القيادة الخادمة كبيرة ، بمتوسط وزن 3.75 ، وكانت مهمة لجميع أبعاد هذا المحور بالترتيب التالي: التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية. ، التمكين ، ثم الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ، ثم مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح. ويليهما المعالجة العاطفية. واخيرا الالتزام بتطوير المجتمع

-كانت درجة الالتزام بمحور الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس كبيرة ، بمتوسط وزن (3.60) ، وكانت معنوية أيضاً لبُعدي الالتزام الأخلاقي والالتزام العاطفي ، وهذا يدل على أن المعلمون بالمدرسة لديهم التزام عالي سواء الاخلاقي أو العاطفي. يرتبط بالالتزامات المتعلقة بالقوانين واللوائح التي تحكم العمل ، وغالبًا ما يرتبط العاطفي بالدفاع عن سمعة المؤسسة.

وكانت درجة الالتزام ببعُد الالتزام بتنمية المجتمع في العمل متوسطة ، بمتوسط وزن (3.39) ، وهي أدنى درجة التزام. من خلال المسؤولين والبحث في أسبابه ، حتى لا تجد إدارة المدرسة نفسها فجأة في مواجهة تحد كبير ، وهو تحقيق دورها المجتمعي لبناء شباب قادر على التنمية والتطوع.



رسم توضيحي 7 درجات الممارسة لابعاد الدراسة

رابعاً: معامل الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي والقيادة الخدمية

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبيان لتوضيح العلاقة بين القيادة الخادمة لقيادات المدارس المعنية ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بها ، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول 8 معامل بيرسيون لارتباط محاور الاستبانة

| المعالجة العاطفية. | الالتزام بتطوير المجتمع | التصرف بأخلاق. | مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح. | الاهتمام بالمرؤوسين أولاً | المهارات المفاهيمية. | التمكين | الالتزام التنظيمي | القيادة الخادمة | |
|--------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|
| | | | | | | | | 1 | القيادة الخادمة |
| | | | | | | | 1 | *0.62 | الالتزام التنظيمي |
| | | | | | | 1 | *0.56 | *0.93 | التمكين |
| | | | | | 1 | *0.87 | *0.53 | *0.95 | المهارات المفاهيمية. |
| | | | | 1 | *0.91 | *0.89 | *0.63 | *0.97 | الاهتمام بالمرؤوسين أولاً |
| | | | 1 | *0.93 | *0.87 | *0.84 | *0.63 | *0.96 | مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح. |
| | | 1 | *0.88 | *0.85 | *0.82 | *0.78 | *0.59 | *0.91 | التصرف بأخلاق. |
| | 1 | *0.54 | *0.64 | *0.60 | *0.58 | *0.58 | *0.76 | *0.63 | الالتزام بتطوير المجتمع |
| 1 | *0.44 | *0.48 | *0.46 | *0.48 | *0.39 | *0.40 | *0.86 | *0.50 | المعالجة العاطفية. |

* جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند 0.05

يوضح الجدول 8 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين جميع محاور وأبعاد الاستبيان ، وبناءً عليه توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الخدمية لمديري المدارس قيد الدراسة والمستوى التنظيمي. التزام المعلمين العاملين فيها ، أي أنه كلما ارتفعت درجة القيادة الخادمة للأديرة ورؤساءها ازداد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في هذه المدارس. وهذا يؤكد الحاجة إلى الاهتمام بممارسة المديرين ورؤساء القيادة الخدمية لرفع مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

كما أمكن توضيح العلاقة بين ممارسة مديري المدارس في المدارس قيد الدراسة للقيادة الخادمة وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال تحليل الانحدار الخطي و يتضح من الجدول 9 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث كانت قيمة F تساوي (80.02) وهذا يدل على ثبوت دلالة الانحدار.

جدول 9 معاملات الانحدار الخطي لتأثير ممارسة مديري المدارس محل الدراسة للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للمعلمين والعاملين بالمدرسه

| مستوى الدلالة | قيمة T | قيمة B | مستوى الدلالة | قيمة F | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط | | |
|---------------|--------|--------|-----------------|--------|------------------|----------------|------|-----------------|
| 0.05 | 9.66 | 43.51 | ثابت الانحدار | | | | | |
| 0.05 | 8.95 | 0.33 | القيادة الخادمة | 0.01 | 80.02 | 0.38 | 0.62 | القيادة الخادمة |

الخاتمة

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

في التأثير على الموظفين ، تجلب القيادة الخادمة السلوك التعاوني إلى المقدمة في شكل تقديم خدمة مالية لموظفيها ، وهذا يدفع العمال إلى أخذ زمام المبادرة لمحاكاة السلوك الذي أظهرته قيادتهم. يعتقد بعض الباحثين أن السلوك والمواقف واتخاذ القرار من قبل القائد يؤثر على مستوى سلوك الالتزام التنظيمي للموظفين . و لإحداث التغيير والنمو في الآخرين والمنظمة ، تتخذ القيادة الخادمة القرارات من خلال استخدام مواهبهم ، مما يؤدي بهم إلى أن يصبحوا قادة يخدمون.

القيادة الخادمة الظاهرة في المدارس الخاصة التابعه لشركه راسه له تأثير إيجابي وهام علالاتزام التنظيمي على الرغم من أن قيمة معامل الانحدار أقل من تأثير القيادة الخادمة للالتزام التنظيمي ، ولكن هذا يمكن إهماله لأن شخصية القائد الخادم تصبح واضحة بعد أن يكون شخص ما في منصب القيادة. وذلكلان نجاح القائد يعتمد على عاملين ، الطريقة النموذجية التي يتفاعل بها القائد مع أعضاء المنظمة التي يقودها ، والتحكم في الموقف حيث تحدد درجة السيطرة درجة قيادته. كما تنعكس جودة القيادة في المنظمة في التزام العمال تجاه منظماتهم. وهذا يعني أن دور القائد الجيد هو أن يكون داعماً للآخرين ومفيداً للموظفين حتى يصبحوا عاملين أكفاء ومؤهلين بناءً على الثقة بأن كل فرد لديه إمكانات فريدة تلعب دوراً في تشكيل التزامهم تجاه المنظمة وأهدافها. كما ان أن تأثير القيادة الخادمة إيجابي وهام على الالتزام تجاه المنظمة.

يتشكل سلوك الموظفين في شكل سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ، والتي تحتاج إلى دعم كل فرد ، شخصياً وجماعياً ، ودور قيادة المنظمة. دور ومدير أسلوب القيادة الخادمة الذي يلهم أعضاء المنظمة لتقديم الخدمات للآخرين لتحفيزهم على التقدم. المواقف والسلوكيات التي يتم تشكيلها بهذه الطريقة ستنمو لتصبح التزاماً تجاه المنظمة ومن هناك إلى الالتزام التنظيمي. حيث أن الالتزام تجاه المنظمة هو أحد عوامل سلوك المواطنة التنظيمية. كلما ارتفع مستوى الخدمات التي يقدمها قائد أسلوب القيادة الخادمة لموظفيه ، زاد التزامهم تجاه المنظمة. في هذه الأثناء ، أن دور القائد كنموذج لموظفيه يشكل سلوك المواطنة التنظيمية لديهم حيث أن القيادة الخادمة والالتزام تجاه المنظمة لهما تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: -

جاءت درجة تحلي المديرين العاملين بالمدارس محل الدراسة بصفات قياده الخادمه بدرجة كبيرة بمتوسط درجات (3.75).

- جاءت درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين والكادر المعون بالمدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست بدرجة كبيرة وبمعدل (3.6).

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "المهارات المفاهيمية" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "التمكين" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً " ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "التصرف بأخلاق" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "المعالجة العاطفية" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- توجد علاقة ارتباط بين بعد القيادة الخادمة "الالتزام بتطوير المجتمع" ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست .

- كماظهرت الدراسه وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة المديرين والرؤساء ب المدارس الخاصه محل الدراسه التابعه لشركه راست والالتزام التنظيمي للعاملين بها دالة 0.05 .

ثانيا: المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة كان بالإمكان صياغة بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في إفادة مديري المدارس والقيادات العامة من مزايا وخصائص القيادة الخدمية ، ومنها:

التزام القيادة بالنشر الإيجابي والإيجابي للقيم التي من شأنها أن تسهم في مصلحة مرؤوسيههم والاستماع إليهم.

الانتباه إلى التطبيق العملي لصفات القيادة التي تؤثر إيجاباً على المرؤوسين ، مثل الإيثار والاندماج العاطفي.

تقديم الندوات والمحاضرات والبرامج التدريبية للقادة حول الأساليب الحديثة للقيادة ، بما في ذلك القيادة الخدمية.

نشر ثقافة القيادة الخادمة بجميع أبعادها بين الرؤساء ومروسيهم مما يساهم في رفع درجة التزامهم التنظيمي.

توفر إدارة المدرسة بيئة تنظيمية تشجع القادة ومسؤوليهم على ممارسة قيادة الخدمة.

اعتماد مجموعة من الحوافز التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي.

في النهاية هناك حاجة لإجراء تقييم دوري للالتزام التنظيمي من خلال استخدام الاستبيانات ، والنقاش الجماعي بين مجموعات العمال وبين أقسام المؤسسة. يمكن استخدام نتائج هذه التقييمات والمراجعات اللاحقة لتنشيط الموظفين ومنح جوائز للموظفين الذين حققوا اهدافهم الوظيفية. هناك أيضًا حاجة إلى برنامج للتدريب والابتكار ومكافآت خاصة للعمل الإبداعي والمبتكر المنجز.

لا ينبغي أن يعتمد تقديم تغذية عادلة للالتزام والتقدم في المنصب على نظام تقييم من أعلى إلى أسفل فحسب ، بل يجب أن يشمل نظام 360 ونظام تناوب ومهام ميدانية وأنشطة خارجية. وبهذه الطريقة يشعر جميع العمال أن لديهم اهتمامًا وأنهم محل تقدير وسيقدمون التزامهم تجاه المنظمة بحرية.

ستؤدي المناقشات الجماعية لتحسين عمليات التواصل بين القيادة والمرئوسين ، شخصيًا وجماعيًا ، إلى تضيق الفجوة وإغراء العمال لتطوير أنفسهم ، ليصبحوا أكثر إنتاجية. يجب أن يكون القادة أكثر انفتاحًا لقبول المدخلات والمشورة من العمال لتحفيز مشاركتهم النشطة على المستوى الشخصي والجماعي سوف يضيق الفجوة ويغري العمال للتقدم بأنفسهم ، ليصبحوا أكثر إنتاجية. يجب أن يكون القادة أكثر انفتاحًا لقبول المدخلات والمشورة من العمال لتحفيز مشاركتهم النشطة ليصبحوا ملتزمين بمنظمتهم.

المصادر

أولاً: المصادر الاجنبية

- AL-SHAMRI, R. B. T. J. .2019. ا. ا. و. ا. م. The reality of the practice of serving leadership dimensions among the heads of the scientific departments at the University of Hafr al-Batin from the point of view of the faculty members of the university: واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. 3.
- ALLEN, G. P., MOORE, W. M., MOSER, L. R., NEILL, K. K., SAMBAMOORTHY, U. & BELL, H. S. J. A. J. O. P. E. 2016. The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. 80.
- AMAH, O. E. J. J. O. G. M. 2018. Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. 43, 126-138.
- GOTSIS, G. & GRIMANI, K. J. J. O. M. D. 2016. The role of servant leadership in fostering inclusive organizations.
- HEYLER, S. G. & MARTIN, J. A. J. J. O. M. I. 2018. Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration 1. 30, 230-153.
- HUMANITIES, ا. م. ا. ع. ع. م. ا. س. ف. ع. ل. ف. ع. & SERIES, S. S. 2017. مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. 32.
- KARATEPE, O. M., OZTURK, A. & KIM, T. T. J. T. S. I. J. 2019. Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. 39, 86-108.

- LEMOINE, G. J., HARTNELL, C. A. & LEROY, H. J. A. O. M. A. 2019. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. 13, 148-187.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H. & HENDERSON, D. J. T. L. Q. . 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. 19, 161-177.
- MITTAL, R. & DORFMAN, P. W. J. J. O. W. B. 2012. Servant leadership across cultures. 47, 555-570.
- PARRIS, D. L. & PEACHEY, J. W. J. J. O. B. E. . 2013. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. 113, 377-393.
- RUSSELL, R. F., STONE, A. G. J. L. & JOURNAL, O. D. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model.
- RUSSELL, R. F. J. L. & JOURNAL, O. D. 2001. The role of values in servant leadership.
- SPEARS, L. C. & LAWRENCE, M. 2002. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*, John Wiley & Sons.
- UNIVERSITY, . 018. درجة مساهمة 2 .A. E. O. F. T. J. S. J. O. ط. ب. ب. ع. ا. م. القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. 452, 1-18.
- VAN DIERENDONCK, D. J. J. O. M. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. 37, 1228-1261.
- WILLIAMS, W. A., BRANDON, R.-S., HAYEK, M., HADEN, S. P., ATINC, G. J. L. & JOURNAL, O. D. 2017. Servant leadership and followership creativity.

WU, J., LIDEN, R. C., LIAO, C. & WAYNE, S. J. J. O. A. P. 2020. Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest.

ثانياً: المصادر العربية

الجامعة, ي. ح. س. ا. ل. م. ك. ا. 2019. القيادة الكارزماوية ممارسة تطبيقية في فكر الامام محمد الباقر عليه السلام ودورها في بناء مجتمع مستدام (دراسة تحليلية نظرية). 2, 383-414.

الديرية, أ. ل. ف. ف. & النفسية, أ. د. ك. م. أ. س. ل. م. ج. ا. ل. و. ا. 2018. درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. 7.

الرحيم, أ. ا. ب. ح. ع. 2018. ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى.

الزعتري & الدين, د. ن. 2020. القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

السر & محمد, م. 2019. درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية. Al Aqsa University.

بركة & سعيد, ا. 2020. درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها. Al Aqsa University.

بوسماحة, نسمة, الشايب & الساسي, م. القيادة الخادمة بالإبداع الإداري علاقة" دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة".

سعيد, ه. ك., ECONOMICS, ب. ع. 20. J. O. & SCIENCES, A. 19. (القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية) دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية/بغداد. 25, 55-55.

عامر, م. ج. & حلبى. 2016. درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها. جامعة النجاح الوطنية.

عوجه, م. أ. م. & الادارية, م. د. م. ث. ا. J. ا. ل. 2018. ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الامنية بحث تطبيقي لعينة من مديري مراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الاشرف. 14, 256-276.

فارس, ر. خ. ا. 2018. أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.
لعمارة, ع. ا. 2019. الإدارة الالكترونية للمرفق العام في الجزائر بين الواقع والمأمول" قطاع العدالة أنموذجاً".

محمد, ف. ه. ب. ط. ب. 2019. ممارسة قائدات المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

والاقتصادية, د. ر. ف. ع. J. م. ج. ك. ل. ا. 2018. دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. 8, 227-278.

الملحق

جامعة شرق الادنى / قبرص

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم إدارة الاعمال

م / استبيان

السيد مدير المدرسه برجاء الموافقهعلي توزيع الاستبيان التالي بصوره الكترونيه علي مجموعه من العاملين معكم بالمدرسه . وذلك لاستخدامها في اغراض بحثيه بحته حيث انها ادا الدراسه لدراسه ماجستير بعنوان " دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة التابعة لشركة راسن التعليميه" ب جامعة نيبر ايست سكول العلوم الانساية قسم ادارة الاعمال للطالب شفان ناكاي.

ولكم جزيل الشكر

برجاء الاجابه باختيار احد الاختيار للتعبير عن رايك في العبارات التاليه

| تمارس بدرجة ضعيفة جدا 1 | تمارس بدرجة ضعيفة 2 | تمارس بدرجة متوسطة 3 | تمارس بدرجة كبيرة 4 | تمارس بدرجة كبيرة جدا 5 | العبارات |
|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| | | | | | التمكين |
| | | | | | يعطيني رئيسي المباشر سلطة اتخاذ قرارات مهمة في العمل |
| | | | | | يشجعني رئيسي المباشر على تنفيذ القرارات المهمة بمفردي |
| | | | | | يمنحني حرية التعامل مع املواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الافضل |
| | | | | | يستخدم رئيسي المباشر القيادة الموقفيه عند الحاجة |
| | | | | | يبسر بناء الفرق والعمل الجماعي |
| | | | | | يتخذ القرارات المناسبة في وقتها |
| | | | | | المهارات المفاهيمية |
| | | | | | يملك رئيسي المباشر رؤية مستقبلية واضحة |
| | | | | | يستخدم الاقناع للتأثير علينا بدل عن الإكراه والاجبار |
| | | | | | يقود بالنمذجة من خلال تقديم نماذج سلوكية مناسبة |
| | | | | | يملك القدرة على التفكير بشكل فعال في مشاكل العمل المعقدة |
| | | | | | يعتبر شخصا متميزا في توقع عواقب القرارات |
| | | | | | لدى رئيسي المباشر فهم عميق لمشكلات العمل |
| | | | | | يعمل معنا جنبا إلى جنب غير منفصل عنا |
| | | | | | ينتسم بالاستعداد والتأهب لما هو متوقع حدوثه |
| | | | | | الاهتمام بالمرؤوسين أولاً |
| | | | | | يسعى لتلبية احتياجاتنا قبل تلبية حاجاته |
| | | | | | يرى نفسه مسؤول عنا |
| | | | | | يشجعنا على العمل معا كفريق |
| | | | | | يظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي |
| | | | | | يضع مصالحتي العليا فوق مصلحته الشخصية |
| | | | | | يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
| | | | | | مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح |
| | | | | | يوفر لنا جميعا فرص تنمية طاقاتنا الكامنة |
| | | | | | يوفر لنا الدعم والمصادر المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا |
| | | | | | يوفر البيئة الداعمة للتعلم |
| | | | | | يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا |
| | | | | | يضع التطور والنمو المهني لمرؤسيه ضمن أولوياته |
| | | | | | يهتم بالتأكد من تحقيقي أهدافي وتطلعاتي المهنية |
| | | | | | يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة |
| | | | | | التصرف بأخلاق |
| | | | | | يحرص المعلمون بالمدرسه على أن يكون سلوكهم قدوة لطلابهم |
| | | | | | يعمل المعلمون بالمدرسه أكثر من المطلوب منهم إذا لزم الامر |
| | | | | | يشعر المعلمون بالمدرسه بالواجب والمسؤولية تجاه عملهم |
| | | | | | يحرص المعلمون بالمدرسه على الالتزام بالسلوك الاخلاقي |
| | | | | | يلتزم المعلمون بالمدرسه بتأدية مهامهم التدريسية على أكمل وجه |
| | | | | | توجد عدالة وموضوعية في متابعة وتقييم المعلمين علي حد السواء |
| | | | | | يلتزم المعلمون بالمدرسه بتنفيذ القرارات واللوائح المنظمة للعمل |
| | | | | | الالتزام بتطوير المجتمع |
| | | | | | يشعر المعلمون بالمدرسه بأهميه دورهم في اعداد نشء مثقف |
| | | | | | يشعر المعلمون بأهميه كونهم قدوه لطلابهم |
| | | | | | يسعي المرؤوسين لتنميه حس التطوير والابتكار لدي المعلمين |
| | | | | | تشجع الاداره المعلمون بالمدرسه للاستمرار في العمل بها |
| | | | | | تقدم الاداره التسهيلات للمعلمين لتطوير مجتمعهم |
| | | | | | يطور القاده مجتمعهم الصغير في المدرسه |
| | | | | | يحث المعلمين طلابهم علي الابتكار والتطوير |
| | | | | | توضح الاداره اهميه التطوع وخدمه المجتمع |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
| | | | | | تعتبر المدرسه مثلاً لتطوير المجتمع |
| | | | | | المعالجة العاطفية. |
| | | | | | يشعر المعلمون بالمدرسه بالفخر النتمائم للمدرسه والمؤسسه |
| | | | | | يقدمون مصلحة المدرسه على مصالحهم الشخصية |
| | | | | | يعتبرون مشكلات التي تواجه المدرسه والمؤسسه كأنها مشكلاتهم الشخصية |
| | | | | | يدافعون عن المدرسه في حالة توجيه النقد إليها من خارجها |
| | | | | | يحرصون على رفع سمعة المدرسه في المجتمع الخارجي |
| | | | | | يتم تقديم جوائز مادية أو معنوية للمعلمين المتميزين |
| | | | | | تحتفظ قيادات المدرسه بعلاقات طيبة مع المعلمين |

The role of servant leadership in achieving the dimensions of organizational commitment in the private schools of the Rast Educational Company

ORIGINALITY REPORT

| | | | |
|------------------|------------------|--------------|----------------|
| 13% | 11% | 2% | 4% |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | www.manaraa.com Internet Source | 5% |
| 2 | repository.nauss.edu.sa Internet Source | 2% |
| 3 | www.almajmaa.org Internet Source | 1% |
| 4 | Submitted to Taibah University Student Paper | 1% |
| 5 | Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi Student Paper | 1% |
| 6 | docs.neu.edu.tr Internet Source | <1% |
| 7 | assaudi.kings-marketing.net Internet Source | <1% |
| 8 | link.springer.com Internet Source | <1% |

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Shevan Ibrahim

Your application titled “**The role of servant leadership in achieving the dimensions of organizational commitment in private schools affiliated with the educational company Rast**” with the application number NEU/AE/2021/23 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form.

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

Note: If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.