

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

احمد بدین محمد / باحث .

أ. م. د. كريم جابر ضاحي / جامعة واسط / كلية الإدارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

E : ISSN : 2707-1359

<https://doi.org/10.31272/jae.i142.1027>

مقبول للنشر بتاريخ: 2023/3/26

تاريخ أستلام البحث : 2023/2/22

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة دور القيادة الخادمة وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وان مشكلة البحث هو تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في عينة البحث اذ تشكل ، وتبرز اهمية البحث من ضرورة دراسة القيادة الخادمة لتأثيرها بتحفيز العاملين نحو الالتزام التنظيمي مما ينعكس في تحسين الاداء ، وان اهداف البحث تتسم باختبار وتحديد مستوى تأثير القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي ، وتم تطبيق البحث في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ك مجال للتطبيق وكان مجموع المجتمع المتمثل بالعاملين والبالغ (1000) وكانت العينة العشوائية قد بلغت (280) من العاملين ، وتم تبني الاستبانة اداة رئيسة للبحث للمتغيرات والابعاد الفرعية ، والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها للاختبارات الصدق والثبات ، وتم استخدام برنامج (SPSS Var.23, SMART Plus) لغرض تحليل واختبار الفرضيات والحصول على النتائج وقد توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات اهمها كلما كان تبني نمط القيادة الخادمة بمستوى عالي من القيادات ادى الى زيادة التأثير في العاملين نحو الالتزام التنظيمي ، وان اغلب القيادات لا يتبنى نمط القيادة الخادمة اما لحدائهم او لقناعتهم بعدم تبني هذا النمط

الكلمات الدالة : القيادة الخادمة ، الالتزام التنظيمي ، سلوكيات الادارة



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 49 العدد 142 / آذار / 2024

الصفحات : 42 - 62

* بحث مستل من رسالة ماجستير .

المقدمة :-

أدى التطور السريع الذي شهده المجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص إلى زيادة حاجتهم إلى إدارة نشطة ومتفهمة قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة. من خلال التواصل مع الآخرين ، حيث تشجع هذه القيادة الخادمة الأفراد على إحداث تغيير في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين وتشجع المرؤوسين على استثمار الفرص وتطوير وظائفهم ومن ثم النهوض بمنظمتهم بعد ذلك ، حيث أن هذه العلاقات بين القيادة الخدمية و مرؤوسون مهمون في تعزيز أداء الموظف والمنظمة على حد سواء ، ولضمان استمرار هذه العلاقات بين أعضاء المنظمة وقادتها ، فقد أصبح من الضروري الحفاظ على العوامل التي تسهل هذه العلاقات ، بما في ذلك الالتزام التنظيمي وهو أساس جميع التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وشرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية وعنصر مهم في بنائها وتأثيرها الإيجابي المباشر في سلوك العاملين حيث تدفعهم نحو تطوير وتحسين أدائهم. من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

ومن هنا جاء هذا البحث لتوضيح أهمية دراسة علاقة وتأثير (دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) في مجال القطاع التعليمي الذي أصبح يواجه تحديات كبيرة ، حيث تشكل سلوكيات القيادة الخادمة قوة مميزة للقطاع و الإدارة وقيادة المنظمات ، مما يمنحها خاصية التميز في التعامل مع الفرص والمخاطر البيئية الحالية والمستقبل وكذلك مساعدتهم على البقاء والاستمرار في أداء عملهم في ظل ظروف البيئة المتغيرة ، ويتحقق ذلك من خلال الالتزام التنظيمي والقدرة على التحكم في أبعاد القيادة الخادمة في التأثير وتعزيز الالتزام التنظيمي ويقع هذا البحث في أربعة مباحث ، خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث ، أما المبحث الثاني فقد حاول الباحث من خلاله التعرف على متغيرات البحث من الناحية النظرية ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث ، وأخيراً خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث ، مع محاولة تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة ويقدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث .

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

1. مشكلة البحث :-

على الرغم من الدور المهم الذي تلعبه القيادة الخادمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها في البقاء اكبر قدر ممكن والاستمرار في عملها من خلال تحسين قدرتها والتكيف مع العوامل المؤثرة وذلك يمكن ادركه من خلال قيادة خادمة ومليية لطموح الموظفين تظهر المشكلة بشكل اكبر صعوبة اذا يتعلق الموضوع بالجانب التطبيقية والعملية لطبيعية العلاقة بين المتغيرات المتمثلة (بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي) كما أن ممارسة ادارة المنظمة المبحوثة لسلوكيات القيادة الخادمة يعمل على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، ولكون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تعتبر احدي من اهم الوزارات الخدمية وذلك لتمامها المباشر مع المواطنين بمختلف المستويات العلمية وان اي تلكؤ يحدث في عمل هذه الوزارة يؤدي الى حدوث ازمة فعلية كونها الوزارة الوحيدة في اصدار التوجيهات العلمية والاكاديمية في العراق فهي بحاجة دائمة لتجديد استراتيجياتها كي تستمر في تقديم خدماتها وبشكل جيد ، وبذلك تولدت المشكلة وتمت صياغتها بالشكل الذي ظهر في عنوان البحث وتكامل مع اطارها العملي من خلال قياس تأثير ابعاد القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي للمنظمات العامة ، لذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي .

ما هو تأثير دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

ونظراً لهذه المشكلة يتم طرح عدة تساؤلات :-

- ما هو تأثير بعد القيادة الخادمة (الايثار) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟
- ما هو تأثير بعد القيادة الخادمة (الاحتواء العاطفي) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟
- ما هو تأثير بعد القيادة الخادمة (الحكمة) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟
- ما هو تأثير بعد القيادة الخادمة (الافناع) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟
- ما هو تأثير بعد القيادة الخادمة (البعد الاجتماعي) في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة ؟

2. أهمية البحث :-

بعد تحديد المشكلة سوف نستعرض أهمية البحث كالآتي :-

1. أهمية البحث الحالية تتجسد من خلال الجانب المعرفي لمتغيرات تمتاز بالحدثة في السلوك التنظيمي, فضلا عن باقي المتغيرات التي تتغير مع تغيير بيئة العمل وطبيعة عمل المنظمات.
2. الأهمية التي يمكن أن تحققها القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للقيادات في الوزارة المبحوثة.
3. يعد البحث محاولة تطبيقية لاظهار الدور العلاقة و التأثيرية للقيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

4. استفادة عينة الدراسة إدارة وعاملين لمعرفة كيفية تعزيز الالتزام التنظيمي لخدماتها التعليمية.

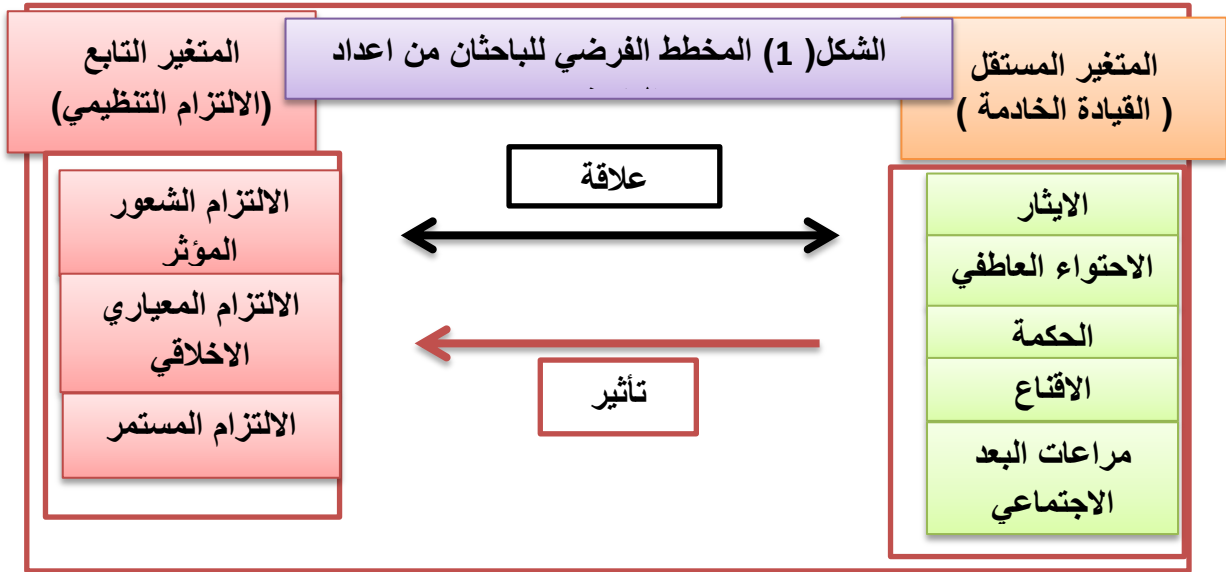
3. أهداف البحث :-

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- أ. محاولة توضيح ماهية القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في انجاح العملية الادارية في المنظمات ولكونه احد المواضيع المهمة في مجال ادارة الاعمال
- ب. محاولة تشخيص واقع وأهمية القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في ضوء افراد العينة المبحوثة .
- ت. تحديد دور القيادة الخادمة ودرجة اسهامها في الالتزام التنظيمي من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة .
- ث. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث ، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية .

4. المخطط الفرضي للبحث :-

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " القيادة الخادمة " ، والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي " ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي نجاح المتغير التابع ، وكما يوضحه الشكل (1)



5. فرضيات البحث:- يتضمن البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين تتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الاولى تنص على " : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة للمنظمة المبحوثة .
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين متغير القيادة الخادمة وابعاده (الايثار ، الاحتواء العاطفي ، الحكمة ، الاقناع ، مراعاة البعد الاجتماعي) وبين متغير الالتزام التنظيمي وابعاده مجتمعة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :-
- الفرضية الفرعية الاولى :- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الايثار والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .
- الفرضية الفرعية الثانية :- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاحتواء العاطفي والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .
- الفرضية الفرعية الثالثة :- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الحكمة والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .
- الفرضية الفرعية الرابعة :- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاقناع والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .
- الفرضية الخامسة :- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة البعد الاجتماعي والالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة .

1. اداة جمع البيانات .

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تكيفها لتتلاءم مع اغراض البحث الحالي ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

الجدول(1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	القيادة الخادمة	متغير مستقل (استجابي)	الايثار	1,2,3,4,5	النموذج المعتمد بالدراسة نموذج مهنا، 2021
			الاحتواء العاطفي	6,7,8,9,10	
			الحكمة	11.12.13.14.15	
			الافئاع	16.17.18.19.20	
2	الالتزام التنظيمي	متغير تابع (الاستجابي)	مراعات البعد الاجتماعي	21,22,23,24.25	النموذج المعتمد بالدراسة نموذج العنبي ، 2021
			الالتزام الشعوري المؤثر	45,46,47.48	
			الالتزام المعياري الاخلاقي	49.50.51.52.53	
			الالتزام المستمر	54.55.56.57.58	

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على تساؤلات استبانة المقاييس المستخدمة وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقويم البالغ عددهم (8) وفي ضوء ملاحظات واره السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (89%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (280) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (10) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل " كرونباخ الفا (83 %) Alpha-Cronbach " وهي مقبولة ودالة إحصائيا في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها .

2. الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :

- أ - معامل التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
- ب- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
- ت- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
- ث- معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
- ج- معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية و الاستجابية.
- ح- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

3. مجتمع وعينة البحث :-

اختير القطاع التعليمي مجتمعاً للبحث في الجانب العملي ، اذ تم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مركز الوزارة ميدان للتطبيق ، اذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة اعلاه وقد بلغ حجم العينة العشوائية (280) موظفاً ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :-

ان تحليل المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين (النوع الاجتماعي ، العمر ، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة ، والعنوان الوظيفي) يمكن توضيحها كما يلي .

1. العمر : تظهر النتائج في الجدول(2) ان اعمار المستجيبين التي تقع ضمن الفئة اقل من 25 هي (2%) وكانت اعمار المستجيبين ضمن الفئة (من 26 - 35 سنة (قد حققت نسبة مقدارها (12%) من اجمالي المستجيبين ، اما الفئة من(36- 45) كان مقدار نسبتها(53%) وهي تمثل المرتبة الاولى، ومن ثم تليها فئة المستجيبين من الفئة (46-55) وحققت نسبة مقدارها (31%) اما الفئة الاخير هي فئة من (56) فأكثر(فقد حققت نسبة مقدارها(2%) ، ومن خلال النتائج نستدل ان الفئة (36- 45) حققت اعلى نسبة من اجمالي المستجيبين وهذا يدل ان غالبية العاملين في الوزارة هم من فئة الشباب .
2. النوع الاجتماعي : تظهر نتائج وصف المستجيبين على وفق متغير النوع الاجتماعي في الجدول(2) الذي يبين ان غالبية المستجيبين هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم(51%) من اجمالي المستجيبين للعينة . بينما بلغت نسبة الاناث (49%) من المستجيبين ، وهذا يدل ان العمل متاحاً للذكور والاناث على حد سواء.

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

3. **التحصيل الدراسي** : ان نسب التحصيل الدراسي للمستجيبين تظهر في الجدول (2) وتتوزع بنسبة مقدارها (3%) لحملة شهادة الاعدادية ، وبنسبة مقدارها (12%) لحملة شهادة الدبلوم الفني ، وكانت نسبة (16%) لحملة شهادة البكالوريوس ، بينما كانت نسبة (40%) لحملة شهادة الدبلوم عالي وهي تمثل النسبة الاعلى بين حملة الشهادات من اجمالي المستجيبين ، وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير (28%) وهي نسبة مرتفعة ايضا ، اما حملة شهادة الدكتوراه فقد كانت نسبتهم تشكل (1%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم تحصيل علمي وهذا يساعدهم على فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها بشكل دقيق.
4. **عدد سنوات الخدمة** : يبين الجدول (2) وصف المستجيبين على وفق متغير سنوات الخدمة ويتضح ان غالبية المستجيبين هم من الافراد التي تكون خدمتهم من ضمن الفئة (20-16) وكانت نسبتهم هي (41%) وتأتي بعدها فئة المستجيبين التي تكون خدمتهم ضمن (15-11) وقد حقق هذه الفئة نسبة مقدارها (32%) وكانت الفئة (10-6) تشكل نسبة (11%) اما المستجيبين التي كانت خدمتهم من (5-1) فقد كانت نسبتهم (7%) في حين ان الفئة التي كانت لديها خدمة وظيفية اكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم (9%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم خبرة في العمل .
5. **العنوان الوظيفي** : ان نسب العناوين الوظيفية للمستجيبين تظهر في الجدول (2) وتتوزع بنسبة مقدارها (13%) للإداريين ، و (12%) للمحاسبين ، وكانت نسبة (15%) من المستجيبين للقانونيين ، بينما كانت نسبة (23%) من المستجيبين تمثل الموظفين الفنيين وهي نسبة مرتفعة ، وكانت نسبة معاون مدير (10%) وهي نسبة مرتفعة ايضا ، اما مدراء الاقسام فقد كانت نسبتهم تشكل (15%) في حين كانت نسبة مسؤولين الشعب هي (12%) ومن خلال النتائج نستدل ان جميع المستجيبين لديهم عناوين وظيفية تم الحصول عليها من المؤهلات الدراسية والخبرات في العمل لفترة طويلة وهذه المؤهلات والخبرات تساعدهم على فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها .

الجدول (2) وصف المستجيبين على وفق خصائص العينة المبحوثة

ت	خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
1	العمر	اقل أو يساوي 25	2	2
		35-26	34	12
		45-36	149	53
		55-46	89	31
		56- فاكثر	6	2
		المجموع	280	100%
2	النوع الاجتماعي	ذكر	143	51
		أنثى	137	49
		المجموع	280	100%
3	الشهادة	اعدادية او ما يعادلها	4	3
		دبلوم فني	34	12
		بكالوريوس	47	16
		دبلوم عالي	114	40
		ماجستير	79	28
		دكتوراه	2	1
		المجموع	280	100%
4	عدد سنوات الخدمة	5-1	4	7
		10-6	2	11
		15-11	142	32
		20-16	130	41
		أكثر من 20 سنة	2	9
		5-1	4	7
		المجموع	280	100%
5	العنوان الوظيفي	اداري	35	13
		محاسب	34	12
		قانوني	44	15
		فني	59	23
		معاون مدير	29	10
		مدير قسم	44	15
		مسؤول شعبة	35	12
		المجموع	280	100%

اعتمد الباحثان من خلال المصدر: برنامج SPSS V .26

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً : القيادة الخادمة :-

أ. مفهوم القيادة الخادمة :-

نشأ مفهوم القيادة الخادمة الذي أطلقه روبرت ك . جرينليف (1977) الملقب بأب حركة القيادة الخادمة ، فكرة القيادة الخادمة بعد مسيرته الطويلة في AT&T . ومع ذلك ، كانت العملية غير تقليدية من حيث أنه لم يؤسس نظرياته على قادة الشركات الرئيسيين أو الأفراد البارزين ، ولكن على قراءته الشخصية لقصة هيرمان هيسه (1956) حول الحج الروحي ، الرحلة إلى الشرق : في هذه القصة نراها مجموعة من الرجال في رحلة أسطورية . الشخصية المركزية في القصة هي ليو ، الذي يرافق الحفلة كخادم يقوم بأعمالهم الوضيعة ، ولكنه أيضاً يدعمهم بروحه وأغنيته إنه شخص ذو حضور استثنائي كل شيء يسير على ما يرام حتى يخفي ليو . ثم تتفكك المجموعة وتلغى الرحلة لا يمكنهم القيام بذلك بدون الخادم ليو الراوي ، أحد الحزب ، بعد بضع سنوات من التجوال ، يجد ليو ويتم اصطحابه إلى الرهبانية التي رعت الرحلة . اكتشف هناك أن ليو ، الذي كان يعرفه أولاً بالخادم ، كان في الواقع الرئيس الفخري للأمر ، وروحها التوجيهية ، شهد تجاوزاً مثيراً للاهتمام بين الخدمة والقيادة على وجه التحديد ، تتضح قيادة ليو من خلال قدرته على تسهيل مجموعة من الحجاج لتحقيق هدف مشترك ، وخدمته من خلال تلبية احتياجاتهم تكمن مغزى القصة في حقيقة أن القيادة والخدمة ليسا متعارضين كانت فكرة أن القادة يجب أن يخدموا ناخبهم موجودة منذ فترة طويلة لإظهار هذه النقطة ، فإن عزو مفهوم القيادة الخادمة كلياً سيشكل إهمالاً فكرياً من المسلم به أن (1977Greenleaf) هو أول من قدمها ونشرها في مجال التعليم والأعمال لكن مبدأ القيادة الخادمة تم تعليمه وتجسيده من قبل يسوع المسيح وتلاميذه منذ أكثر من 2000 عام ، أي قبل أعمال جرينليف أو هيسن بكثير في حين أن المصطلحات الدقيقة لم تكن موجودة في أي مكان في الكتاب المقدس ، فإن القراءة السريعة لكل من العهد القديم والعهد الجديد تظهر أن فكرة القادة الذين يخدمون شعوبهم متأصلة بعمق في العديد من المقاطع التي تتحدث عن القيادة الخادمة (16: Sendjaya, 2015)

وقد عرف (Brewer, 2010) القيادة على انها ((أناس متواضعون لا يفكرون كثيراً في أنفسهم ، فهم يفكرون في أنفسهم بدرجة أقل إنهم لا ينكرون قوتهم . إنهم يدركون فقط أنه يمر عبرهم وليس منهم) في حين يرى كلا من (Noland & Richard, 2015) هي قيادة إيثارية تتم في السعي وراء تنمية المتابعين بشكل مستقل عن الأهداف الأكبر التي تخدم الذات . في حين ذكر (النجار ، حميدة ، محمد عبد العظيم د السطوحى ، محمد & إبراهيم العشري . 2017) ان القيادة نمط قيادي يركز على التابعين من حيث الخدمة والتطوير وتنمية التابعين والعتور على المواهب الكامنة بداخل كل شخص وتطويرها وأدائها بالريقة المثلى للارتقاء بالأشخاص والمنظمة . وقد عرفها (ابو المعاطي ، 2022) يعتمد مفهوم القيادة الخادمة على القائد الذي يخدم الآخرين . تتجلى روح الخدمة في كل سلوك يبدأ بالروح وليس بالمعنى الوظيفي للخدمة بل بروح الخدمة المتجلية في كل سلوك بدءاً بالنفس والعائلة والمجموعة والامة وصولاً الى اصغر المنظمات واكبرها ويؤمن القائد بأن المؤسسات لم تكن الا لخدمة الانسان وليس العكس وتحافظ على وجوها من خلال الاتباع .

ب. اهمية القيادة الخادمة :-

تم تقييم اهمية القيادة الخادمة من خلال أربع مستويات كما يلي:- (فتحية وعبد الجليل، 2021 : 380)

1. **الاهمية على المستوى الفردي** : يؤمن القائد ويخدم احتياجات الآخرين قبل احتياجاته ويتقبل احتياجات الآخرين ولا يحكم عليهم ويستمتع باهتمام إلى الاتباع بحيث تؤدي قدرة القائد الخادم على أن يكون تابعاً رائعاً وقائداً عظيماً في نفس الوقت إلهام وتحفيز الآخرين ؛
2. **الاهمية على المستوى الثقافي** : يقدم القادة الخادمين فرصاً لأتباعهم للتعلم والنمو و نموذج السلوك المناسب والتشجيع خاصة في مواجهة التغيير بسبب عدد الخيارات وعدم اليقين الذي ينطوي عليه اتخاذ الخيارات بالإضافة إلى ذلك تطوير علاقات قوية ، والتعاون مع الآخرين ، وتقييم الاختلافات مع الآخرين ، والانفتاح ومسؤول أمام الآخرين ، ومستعد للتعلم من الآخرين ، والحفاظ على النزاهة والثقة ؛
3. **الاهمية على مستوى صنع القرار** : يتخذ القائد الخادم الحقيقي قرارات تركز على تحويل أتباعه نحو العظمة الشخصية مع التضحية بأنفسهم الاعتراف والتقدير من خلال التركيز علنا على مصلحة أتباعهم فالقائد الخادم قادر على خلق نفسية واجتماعية التعاقد مع أتباعهم مما يعزز العلاقات الملموسة وغير الملموسة مع التابعين ؛
4. **أخيراً الاهمية على مستوى التغييرات التنظيمية** : تعد جودة أتباع هي مقياس للقائد الخادم الفعال من خلال عملية التغيير التنظيمي حيث على القائد الخادم مبادرة تخيل المستقبل ، توضيح الأهداف ، وتسهيل الرؤية المشتركة ، وتشارك السلطة وتحررها ، وتشارك الوضع ، كما يجب على القائد الخادم غرس الدعم اتجاه

تطوير بيئة لتنمية مهارات التابعين كما يجب عليه يجب أن يركز على تطوير منظمة تعليمية يسمح للتابعين فيها بتعلم مهارات جديدة والنمو فكريا وتطوير خبرات إضافية .

ت. مراحل تطور القيادة الخادمة: (ابو الغنم , 2019 : 24)

لقد مر مفهوم القيادة الخادمة بعدة مراحل وتم تقسيم هذه المراحل الى ستة اقسام وهي كالآتي

1. المرحلة الاولى : الادارة بالقيم :

تعد المعتقدات والقيم من المدخلات المناسبة للتأثير في الأتباع ، لأن الذات البشرية بطبيعتها ترغب بتقديم المساعدة والعون تحت مظلة القيادة ، بوصفها محققة للقيم التي يؤمن بها الافراد . وتمثل الشريعة الإسلامية نظاماً إلهياً ودليلاً متكاملًا لجميع مفاصل الحياة ، فضلاً عن المبادئ والقيم التي تزخر بها ، مما يمنحها شخصيتها المتميزة وتميزها عن الأديان والقوانين الأخرى . يعلم الدين الإسلامي القيادة القائمة على القيم ، والتي يمكن تطبيقها على جميع الجوانب والممارسات الإدارية .

2. المرحلة الثانية : القيادة ادارة بالتحفيز

في هذه المرحلة يجب على القادة تحقيق التوازن بين القيادة الخدمية والإدارة الحافزة في ضوء السيطرة على الجوانب المادية وضعف القيم في بعض المجتمعات ، الأمر الذي يتطلب من القادة زيادة نسبة الحافز بين الأفراد من أجل تحقيق اهداف المنظمة . بطريقة تحقق التميز الذاتي والمؤسسي .

3. المرحلة الثالثة : الاحساس باحتياجات الخاصة بالمحيطين ومساعدتهم في حل مشاكلهم .

ان من أهم الأشياء التي يقوم بها القائد الخادم في أداء مهامه القيادية تحديد مشاكل المتابعين ومساعدتهم والمساهمة في حلها والتغلب عليها والحد منها وتحديد احتياجاتهم والعمل على إشباعها للوصول الى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

4. المرحلة الرابعة : على أساس الخدمة

تعتبر أهمية الخدمة كمفهوم يعي بضرورة الاهتمام بترويض الجانب العملي والتطبيقي والابتعاد عن خدمة القيادة كمجرد شعارات تنطلق من حين لآخر لتظل تحت تلك الشعارات القادة الذين لا يعرفون . كيف يخدم الناس بطريقة ما ، فلا قيمة لقائد لا يخدم أتباعه فيتوجب على القيادة ان تخدم اتباعها بصورة ملموسة وبواقعية بعيداً عن الشعارات الوهمية والوعود الكاذبة .

5. المرحلة الخامسة : خصائص بناء القائد ومميزاته .

عقب ظهور مفهوم القيادة الخدمية ، تم اكتشاف أن بعض القادة لا يملكون مهارات القائد الخادم التي تساهم في الاندماج ليصبحوا قادة خادمين من خلال اجتياز مراحل الإعداد والتأهيل والتدريب ، ويجب أن تكون هناك رغبة أكيدة لذلك مع وجود بعض المحددات التي تساعدهم في تقديم الخدمة و العطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية وروح مرحة وابتسامة متفائلة ومتفائلة والقدرة على جذب واقناع الآخرين .

6. المرحلة السادسة : التوجه للأمام (استمرارية تطبيق سياسة القائد الخادم) .

من خلال المرحلة الأخيرة من مراحل افتتاح وتوسع في مفهوم القيادة الخادمة ، يتوجب تقويم الخدمات التي يقدمها القائد وتوجيهها بالاتجاه الصحيح والمحافظة على استمراريتها نحو الأفضل والاتجاه المتميز دون كسل أو تراجع لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الأطراف سوى الإدارة العليا والافراد العاملين .

ث. ابعاد القيادة الخادمة :-

من بين النموذج هنالك خمسة ابعاد تتقارب مع النماذج السابقة وهي (الايثار ، الاحتواء العاطفي ، الحكمة ، الافئح ، مراعات البعد الاجتماعي) ومن خلال الاطلاع على هذا الدراسة والابعد المقدمة وجد الباحث ان هذه الابعاد تتسم بالشمولية ومناسبة لمجال التطبيق وفي ما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد : (مهنا ، 2021: 205) .

1. الإيثار : (Altruistic)

هو عمل تطوعي يقوم به القائد من خلال التضحية بالمصلحة الذاتية مقابل مصالح الآخرين ، والعمل بشكل دؤوب لتلبية احتياجات العاملين (سلامة: 2020 : 190).

2. الاحتواء العاطفي : (Emotional containment)

وهو الاحساس الذي يظهر امكانية المدير على احتواء الرؤوسين فكرياً ومنطقياً من خلال تلبية طلباتهم ومعرفة احتياجاتهم وتقليدهم التنظيمية التي يتبعوها . (السلطاني , 2021: 246) .

3. الحكمة : (wisdom)

تصف الحكمة القدرة على التقاط الإشارات من البيئة التعليمية والتعرف على العواقب والآثار المحتملة لها في المستقبل ، إن القائد الخادم لديه القدرة على التنبؤ والتوقع عبر سياقات متنوعة ومتعددة ، وهذا يمكنه من ترجمة معرفتهم إلى إجراءات مستقبلية ، تتطلب المنظمات قادة لديهم إحساس قوي بالوعي والقدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال الملاحظة ، وسيكتسب القادة الذين لديهم وعي ثاقب احترام العاملين وثقتهم ، وهذا أمر ضروري لتطوير علاقات قوية معهم . (ابراهيم , 2021 : 163) .

4. الإقناع : (Persuasion) فالقائد الخادم لديه طريقة في إقناع الآخرين بدلا من استخدام سلطته ، وبهذه الخاصية يختلف نموذج القيادة الخادمة عن النموذج السلطوي للقيادة، فالأول له دور فاعل في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات . (الفهدي , 2021 : 81) . قدرة القائد الخادم على غرس الشعور بالصواب في الآخرين فيما يفعلونه أو يؤمنون به من خلال توظيف تفسيرات وحجج منطقية وواقعية قادرة على التأثير عليهم . (مهدي , 2019 : 540)
5. مراعاة البعد الاجتماعي او المسؤولية الاجتماعية :- (Social Responsibility) حيث يشير كلا من (Chiniara & Bentein, 2019) الى خلق قيمة للمجتمع إلى أن قادة الخدمة يشاركون في المساهمة في المجتمع خارج المنظمة ، وأنهم يشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه . يمتلك القادة الخدم المهارات المفاهيمية ويظهرونها لأنهم على دراية جيدة بالمنظمة وأهدافها والمهمة المطروحة ، وبالتالي يمكنهم تقديم الدعم الفعال والموارد والتوجيه للآخرين . أخيرا ، يتصرف القادة الخدم بشكل أخلاقي من خلال التصرف والتفاعل بشكل مفتوح وعادل وصادق مع الآخرين . (Chiniara & Bentein, 2019:3)

ثانياً: الالتزام التنظيمي :-

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي :-

بدا الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر . على الرغم من ذلك لم تستطع الدراسات والبحوث ان تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى ، وتعد أولى المحاولات هي اقتراح لبيكر 1960 Becker في وضع تعريف نظامي لتطبيق سلوك بناء الافراد في المؤسسات واتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء اطلق عليها Becker مفهوم الالتزام commitment وكانت هي اول محاولات لتعريف الالتزام التنظيمي . (العبادي .2022: 34)

لقد وضع العلماء أيضاً نظرية مفادها أن الالتزام ينشأ من استثمار الفرد للموارد والمكافآت اللاحقة (بيكر ، 1960 ؛ هريبنياك وألتو ، 1972). يعتمد منظور المعاملات على فكرة أن الالتزام هو نتيجة للقرارات الاقتصادية والأسباب المنطقية . ركزت نظرية "الرهان الجانبي" لبيكر (1960) على هذا المفهوم للالتزام . جادل بيكر (1960) بأن الالتزام كان نتيجة للخسارة المتصورة لتراكم استثمارات محددة إذا لم يحتفظ الفرد بالعضوية في تلك المنظمة . يمكن أن تشمل أمثلة هذه الاستثمارات الوقت والجهد والمال (Meyer & Allen ، 1984) . من وجهة نظر المعاملات ، قد يؤدي الخطر المحتمل لفقدان هذه الاستثمارات إلى جانب عدم وجود بدائل توظيف أخرى للفرد إلى التزام تجاه المنظمة كما يتجلى في طول العمر . وصف ماير وآلين (1984 ، 1991) هذا النوع من الالتزام بأنه التزام "استمرارية" . استخدم باحثون آخرون مصطلحات مثل الالتزام الألي أو الامتثال أو الالتزام الحسابي ، لكنهم يعتمدون على نظرية الرهان الجانبي لبيكر (1960) كقاعدة عامة لهم (Mathieu & Zajac ، 1990 ، O'Reilly & Chatman ، 1986) . اتخذ Balfour and Wechsler (1996) نهجاً مختلفاً للتنظير حول الالتزام بالمعاملات واستخدموا مصطلح التزام التبادل ونظر إلى أن الالتزام قد يتشكل مباشرة بسبب المكافآت التي يتم تلقيها من المنظمة . (2015 : 395)

(Mercurio) . يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة عوامل:

- أ) إيمان قوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها .
- ب) الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة .
- ج) تحديد الرغبة في الحفاظ على العضوية التنظيمية . على الرغم من أن الالتزام التنظيمي له تصنيفات مختلفة ، (Metin & As , 2018 : 47) .

و عرف (Kawiana & Dewi , 2018) الالتزام بأنه قوة نسبية للفرد تجاه منظمة ومشاركتها في منظمة معينة ، تتميز بثلاثة عوامل نفسية ، بما في ذلك .

- (1) رغبة قوية في البقاء عضوًا بشكل خاص في منظمة .
- (2) الثقة بالنفس .
- (3) قبول القيم التنظيمية والهدف .

في حين يرى ((Karem & Mahmood, et al , 2019)) على أنه خاصية تجعل موظفي المنظمة يعملون بجد حتى عندما لا تتحقق توقعاتهم التنظيمية أو عندما يرون عدم الإنصاف في نتائج تقييماتهم . يمكن أن يكون رغبة في البقاء في منظمة على أساس المصالح الخاصة والمشاركة في الأهداف والقيم التنظيمية . و عرف (Planer , 2019) بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد مع منظمة معينة والمشاركة فيها بالعامية ، يمكن النظر فيها هذا الالتزام هو نفس عضوية الموظف في المنظمة . التنظيمية يمثل الالتزام علاقة الموظف بالمنظمة . إنها "حالة عقلية له تداعيات على اختيار الموظف ما إذا كان سيحافظ على عضويته في المنظمة . وبين (الجميلي .2020) ان الالتزام التنظيمي هو العاطفة الوجدانية للفرد اتجاه المؤسسة التي يخدم بها اكثر من ارتباطها به للأسباب تتعلق بالمنفعة المادية والمعنوية .

ب. أهمية الالتزام التنظيمي :-

- ويمكن ان تظهر أهمية الالتزام التنظيمي من خلال النقاط التالية (ابا طبنجة، 2021: 24) :-
- يساهم في رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، والذي ينعكس على انخفاض معدلات دورانهم ومستوى الغياب ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لهم ، على اساس ان الموظف المثابر يكون اكثر التحاماً بالمؤسسة وينمي النظرة الايجابية للذات والقدرة على تحديد الاهداف .
 - يعتبر ولاء الموظفين للمنظمة من اهم عوامل التنبؤ بفاعلية المؤسسة كارتفاع احتمالية البقاء في المؤسسة والعمل بجد .
 - تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة والموظفين في المواقف التي لا تمنح فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتحفيز الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز .
 - يحافظ الموظفون الذين يملكون مستوى عالي من الالتزام التنظيمي على ممتلكات وموجودات المؤسسة .
- ت. مداخل الالتزام التنظيمي :- هنالك عدة مداخل خاصة بالالتزام التنظيمي والتي اتفق عليها بعض الباحثين وهي كالتالي :

1. المدخل السلوكي :- (حمادي، 2020 : 40)

تستند هذه الاستراتيجية إلى فكرة أن الشخص ملتزم إذا كان مقيداً بخياراته السابقة أو كانت لديه تكلفة مرتبطة بالانتماء إلى المنظمة التي يصعب عليهم استردادها . نظرًا لأنهم سيفقدون العديد من الفوائد إذا تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر ، فإن الموظفين الذين عملوا مع الشركة لفترة طويلة يصبحون مخلصين . بمعنى آخر ، إذا تركوا الشركة ، فسيواجهون تكاليف كبيرة (مثل الوقت الذي يقضونه في المنظمة ، والصدقات ، والمعاشات التقاعدية) .

2. المدخل النفسي :- (البياتي، 2010 : 69)

يشمل هذا التعريف للالتزام التنظيمي الأجزاء والعناصر الثلاثة التالية: الرغبة في بذل قصارى جهدها للشركة. شرط استمرار الموظف في كونه عضوًا في المنظمة. الالتزام والإيمان وقبول معتقدات المنظمة وأهدافها. تتطابق الفكرة مع ما قدمه كل من (Porter ،Mowday ،Steers ،& 1980) وهي أن كل من هذه المكونات أو القطع يتم التعامل معها كوظيفة مميزة مع التطبيقات في سلوك العمل. كانت هذه العوامل أو المكونات كما يلي في دراسات مختلفة : تحديد القيم والأهداف المشتركة بين الشخص والمنظمة . رغبة ملحّة في إبقاء الشخص جزءًا من المجموعة . الاستعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها .

3. المدخل الحديث التكاملية :- (الجميلي، 2020 : 30)

في هذه الطريقة ، يتم تمثيل الالتزام التنظيمي بثلاثة أبعاد تجمع بين سلوك الفرد في مواقف معينة عندما يخدم ذلك مصالحه الخاصة ومصالح الشركة . الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي والالتزام المستمر هي هذه العناصر الثلاثة . الشخص الذي يساهم في المنظمة وأهدافها تدخل الالتزامات العاطفية والأخلاقية في إطار النهج النفسي بينما تقع الالتزامات المستمرة في إطار النهج الموجه لأن هذه الطريقة تمزج بين النهج المتبادل مع النهج النفسي .

4. المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) :- (مجد، 2021 : 55)

يختلف هذا المدخل نظريته للالتزام التنظيمي عن المدخل السلوكي او المدخل القائم على التبادل ، فالمدخل الاتجاهي ينظر الى الالتزام التنظيمي على انه اتجاه عادة ما يكون اكثر نشاط ايجابي نحو المنظمة ، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها والرغبة القوية في البقاء في المنظمة .

ح. ابعاد الالتزام التنظيمي :-

لقد وضع نموذج الين و ماير (Allen & Mayer) ثلاث ابعاد للالتزام التنظيمي واغلب الدراسات استخدمت هذه الأبعاد وكذلك دراستنا الحالية سوف تعتمد هذه الأبعاد في البحث وهذه الأبعاد هي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) حيث ان هذه الأبعاد اقرب في الواقع العملي لمجتمع العينة .

1. الالتزام العاطفي او الشعوري : Affective Commitment

ان الالتزام العاطفي او الشعوري النهج السائد في أدبيات الالتزام التنظيمي ، بأنه رابطة عاطفية للمنظمة والعاملين الملتزمين يعرفون عن أنفسهم كمساهمين ويحيون أن يكونوا جزءًا من المنظمة (Luz, 2016: 88) . ويشير الالتزام إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المنظمة ويصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيم من حيث تطابق الاهداف وقيم وعادات الموظف ان الالتزام الشعوري هو الارتباط العاطفي الشعوري بقيم والاهداف للمنظمة من خلال عدد من الأسس (المساهمة والعمل في المنظمة ، والاندماج معها) ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يرغبون شعورياً بذلك ، أي أن الالتزام الشعوري للأفراد يتجدد اعتمادا على الأسس الأنفة الذكر ، (سليطين ، 2021 : 245) .

2. الالتزام المعياري :- Normative Commitment

يشير مكون الالتزام المعياري إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة (Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad، 2009). في الثمانينيات، أجرى وينر العديد من الدراسات التي وصفت الالتزام التنظيمي بوجهة نظر معيارية. جادل وينر (1982) بأن الموظف الذين لديه التزام معياري مستعد لتقديم تضحيات شخصية لشركتهم لأنه يعتقد أن هذا هو الشيء الأخلاقي الذي يجب القيام به. كما جادل بأن الالتزام المعياري هو نتيجة الثقافة الأسرية والتنشئة الاجتماعية في المنظمة (وينر، 1982). اتخذت تدابير الالتزام المعياري العديد من الأشكال المختلفة، (Aranki & Suifan، et al 2019: 140).

3. الالتزام المستمر - Continuous Commitment

يجسد التزام الاستمرارية رغبة الموظفين في البقاء في مؤسسة بسبب الوعي بالتكلفة المتعلقة بالمغادرة. يتضمن استخدام المنطق لتحديد ما إذا كانت فوائد البقاء كعضو تنظيمي ستتجاوز التكلفة. غالبًا ما يواجه الموظفون غير الربحين مستوى عالٍ من الإجهاد والإرهاق. يمكن للموظفين تقييم أجورهم والمزايا الأخرى المتعلقة بالوظيفة من خلال مراعاة الخسائر والفوائد المحتملة في حالات الانتقال إلى مؤسسة أخرى. نظرت الأدبيات الحالية في كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة على التزام الاستمرارية، والذي يتم قياسه على أنه نية دوران. للتليخيص (Wang، 2021: 540).

المبحث الثالث

الجانِب التَطْبِيقِي

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقياس الدراسة :-

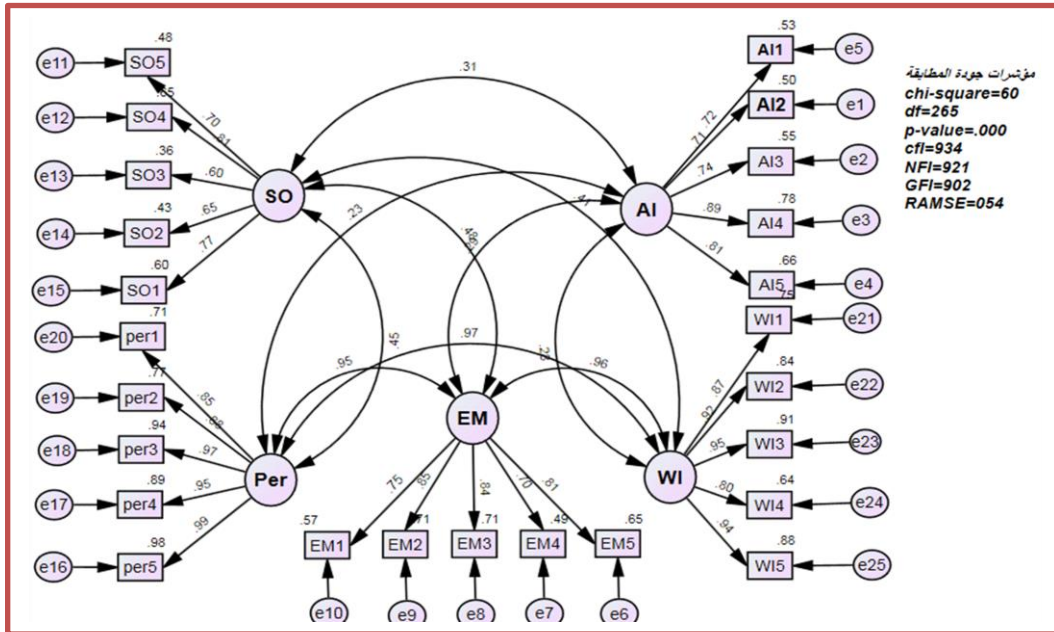
تسعى الدراسة الحالية إلى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية هي القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً والذي يتكون من خمسة أبعاد هي: (الايثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، الإقناع، البعد الاجتماعي) والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً ويتألف من ثلاثة أبعاد هي: (الالتزام العاطفي أو الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ومن أجل تحقيق البساطة والسهولة في التحليل الإحصائي وضعت رموز بسيطة لكل متغيرات وأبعاد ومقياس الدراسة والتي سيتم توضيحها في الجدول أدناه.

الجدول (3) ترميز متغيرات وأبعاد مقياس الدراسة وعدد فقراته

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات
القيادة الخادمة	SL	الايثار	AL	5
		الاحتواء العاطفي	EC	5
		الحكمة	WI	5
		الإقناع	PER	5
		البعد الاجتماعي	SO	5
الالتزام التنظيمي	OC	الالتزام العاطفي أو الشعوري	EM	4
		الالتزام المعياري	NC	5
		الالتزام المستمر	CC	5

من أعداد الباحثان

ثانياً : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة الخادمة
الشكل ادناه يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخادمة

المصدر: برنامج AMOS v.24

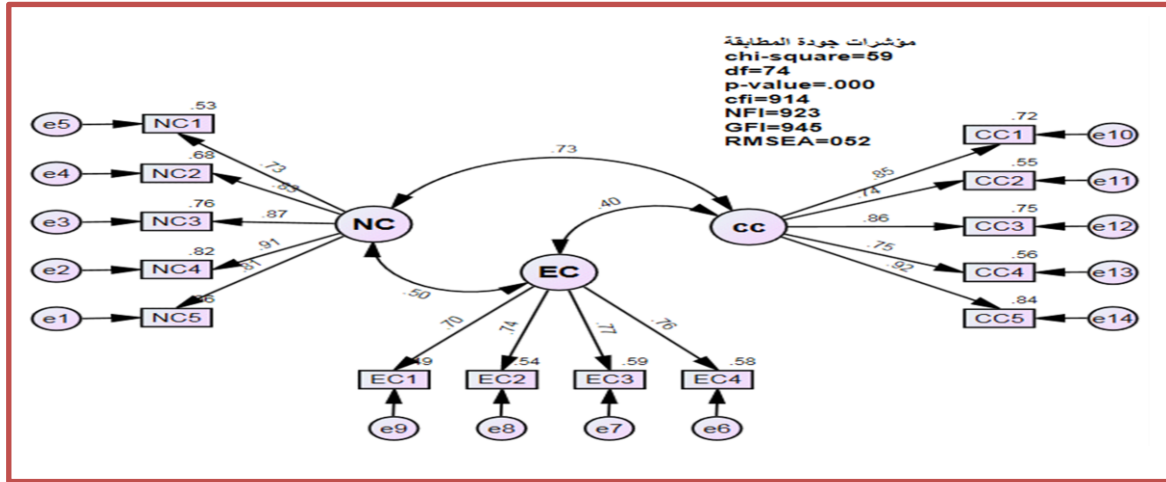
ان الشكل (2) يبين ان جميع التشبعات العاملية لفقرات مقياس المتغير المستقل القيادة الخادمة هي اكبر من الحدود الدنيا للقبول. ان نتائج الجدول (3) تبين اوزان الانحدار المعيارية (Standardized Regression Weights (SRW) ان البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة . وكانت جميع التشبعات العاملية للفقرات اكبر او تساوي (.50) وفي حال ظهورها اقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل . وكان مستوى المعنوية اقل من (0.001) لجميع الفقرات ، النسبة الحرجة كانت اعلى من (1.96 لجميع الفقرات) (Hair et al. 2017)

الجدول (3) التشبعات العاملية لمتغير القيادة الخادمة

الفقرات	S.R.W	S.E	C.R	P
AI1	0.725	0.051	10.324	***
AI2	0.718	0.082	11.335	***
AI3	0.740	0.086	11.853	***
AI4	0.895	0.088	14.017	***
AI5	0.814	0.088	13.029	***
SO1	0.774	0.141	10.518	***
SO2	0.654	0.042	10.311	***
SO3	0.606	0.114	8.546	***
SO4	0.819	0.120	10.817	***
SO5	0.706	0.123	9.712	***
EM1	0.752	0.071	14.245	***
EM2	0.845	0.063	16.797	***
EM3	0.851	0.059	16.659	***
EM4	0.709	0.066	12.925	***
EM5	0.819	0.03	10.586	***
per1	0.855	0.035	25.726	***
per2	0.885	0.032	29.291	***
per3	0.972	0.016	60.207	***
per4	0.955	0.024	44.973	***
per5	0.992	0.003	4.484	***
WI1	0.878	0.022	10.991	***
WI2	0.926	0.047	22.869	***
WI3	0.953	0.044	25.179	***
WI4	0.808	0.056	17.417	***
WI5	0.948	0.043	24.212	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

ثالثاً :- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الالتزام التنظيمي
الشكل (3) يوضح النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير



المصدر : برنامج AMOS v.24

ان الشكل (3) يبين ان جميع التشعبات العاملية لفقرات مقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي هي اكبر من الحدود الدنيا للقبول. ان نتائج الجدول (4) تبين اوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights (SRW) ان البيانات الخاصة بهذا المتغير مناسبة للتحليلات الاحصائية اللاحقة . وكانت جميع التشعبات العاملية للفقرات اكبر او تساوي (≥ 0.50) وفي حال ظهورها اقل من ذلك فأنها تحذف من التحليل. وكان مستوى المعنوية اقل من (0.001) لجميع الفقرات ، والنسبة الحرجة كانت اعلى من (1.96) لجميع الفقرات (Hair et al. 2017)

الجدول (4) التشعبات العاملية لمتغير الالتزام التنظيمي

الفقرات	S.R.W	S.E	C.R	P
NC1	.730	.057	13.572	***
NC2	.835	.048	16.073	***
NC3	.874	.043	17.483	***
NC4	.915	.049	18.392	***
NC5	.813	.059	10.155	***
EC1	.700	.079	10.829	***
EC2	.746	.059	11.353	***
EC3	.770	.066	11.800	***
EC4	.768	.076	8.649	***
CC1	.856	.041	9.644	***
CC2	.740	.059	14.464	***
CC3	.864	.043	18.462	***
CC4	.759	.051	14.722	***
CC5	.929	.045	20.459	***

المصدر: برنامج AMOS v.24

رابعاً :- الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

1. التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الخادمة .

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء افراد عينة مركز وزارة التعليم العالي تجاه متغير القيادة الخادمة ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي:-
ان نتائج الجدول (5) في ادناه اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (A11- A15) التي تتعلق بـ الإيثار وحققت هذا البعد وسط حسابي (3.177) وانحراف معياري (0.752) ومعامل اختلاف (0.237). واهمية نسبية (0.635) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا البعد يعدُّ من العوامل المهمة في وزارة التعليم العالي ويساهم في تحقيق أهدافها وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3). وتعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (A12) والتي تبين (استمرار عمل القادة في مركز الوزارة بعد انتهاء الدوام الرسمي لأوقات متأخرة) والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.379) وانحراف معياري قدرة (0.788) ومعامل اختلاف قيمته (0.233) واهمية نسبية (0.676) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة

نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد نظرا لان العمل يحتاج الى اوقات اضافية بهدف انجازه .بينما حصلت الفقرة (A1) والتي تبين (اهتمام القادة في الوزارة بمصلحة الموظف قبل مصالحهم الشخصية) على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.003) وانحراف معياري (0.788) ومعامل اختلاف مقداره (0.245) واهمية نسبية (0.601) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد. اما فيما يخص بعد الاحتواء العاطفي اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (EM1- EM) 5 التي تتعلق ببعد الاحتواء العاطفي وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.183) وانحراف معياري (0.292) ومعامل اختلاف (0.092) واهمية نسبية(0.637) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعدّ من العوامل المهمة في وزارة التعليم العالي والذي يبين امكانية القادة على احتواء المرؤوسين فكريا ومنطقياً من خلال تلبية طلباتهم ومعرفة احتياجاتهم وتقاليدهم التنظيمية التي يتبعوها . وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (EM5) والتي تشير الى استماع القادة لمقترحات العاملين الخاصة بالعمل (والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.332) وانحراف معياري قدرة (0.963) ومعامل اختلاف قيمته (0.289) واهمية نسبية(0.666) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد . بينما حصلت الفقرة (EM3) والتي تبين ان الاجتماعات الدورية للقادة للهدف منها الوقوف على اهم المعوقات والمشاكل ومحاولة حلها (على ادنى وسط حسابي وقدرة (3.009) وانحراف معياري (0.916) ومعامل اختلاف مقداره (0.304) واهمية نسبية (0.602) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد. فيما يخص بعد الحكمة اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (W11- W15) التي تتعلق ببعد الحكمة وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.187) وانحراف معياري (0.878) ومعامل اختلاف (0.276) واهمية نسبية(0.637) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعدّ من العوامل المهمة في مركز الوزارة المبحوثة . وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (W15) والتي تشير الى سعي الوزارة للمحافظة على جميع التقاليد المهنية في العمل(والتي حققت وسط حسابي مقداره(3.321) وانحراف معياري قدرة (0.952) ومعامل اختلاف قيمته (0.287) واهمية نسبية(0.664) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد .بينما حصلت الفقرة (W11) والتي تبين (ان القادة في مركز الوزارة يوفرون الكثير من الحقائق والمعلومات التي تلزم الموظفين حول حياتهم الوظيفية (على ادنى وسط حسابي وقدرة(3.071) وانحراف معياري(0.862) ومعامل اختلاف مقداره(0.281) واهمية نسبية (0.614) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد. وكذلك بعد الاقناع فقد اشارت النتائج الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (per1- per5) التي تتعلق ببعد الاقناع وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.245) وانحراف معياري (0.646) ومعامل اختلاف (0.199) واهمية نسبية (0.649) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعدّ من العوامل المهمة في الي يستخدمها القادة في مركز الوزارة في إقناع الآخرين بدلا من استخدام سلطتهم . وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (per2) والتي تشير الى تقدم الادارة العليا الخبرات العملية في سبيل تطوير مهارات العاملين(والتي حققت وسط حسابي مقداره(3.393) وانحراف معياري قدرة (0.921) ومعامل اختلاف قيمته (0.271) واهمية نسبية(0.679) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد .بينما حصلت الفقرة (per4) والتي تشير) تسامح الادارة العليا مع مرؤوسيهيها عند ارتكابهم الاخطاء (على ادنى وسط حسابي وقدرة(3.039) وانحراف معياري(0.965) ومعامل اختلاف مقداره(0.318) واهمية نسبية (0.608) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد. اما فيما يخص بعد مراعاة البعد الاجتماع اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (SO1- SO5) التي تتعلق بالبعد الاجتماعي وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.234) وانحراف معياري (0.950) ومعامل اختلاف (0.294) واهمية نسبية (0.647) وهذا يدل ان افراد العينة يتفقون على ان هذا البعد يعدّ من الابعاد المهمة التي تستخدمها الوزارة في تقديم الخدمات التعليمية للمجتمع .وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (SO3) والتي تشير الى سعي القادة في الوزارة للحفاظ على سلامة البيئة والعمل على استدامتها(والتي حققت وسط حسابي مقداره (3.336) وانحراف معياري قدرة (0.929) ومعامل اختلاف قيمته (0.278) واهمية نسبية (0.667) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد .بينما حصلت الفقرة (SO1) والتي تبين ان الادارة العليا تشجع على الاندماج في الانشطة المجتمعية (على ادنى وسط حسابي وقدرة(3.101) وانحراف

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معياري (0.913) ومعامل اختلاف مقداره (0.294) وأهمية نسبية (0.620) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الأفراد

الجدول (5) التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	AI1	3.003	0.735	0.245	0.601
2	AI2	3.379	0.788	0.233	0.676
3	AI3	3.161	0.918	0.290	0.632
4	AI4	3.104	0.796	0.256	0.621
5	AI5	3.236	0.928	0.287	0.647
الوسط الحسابي العام لبعد الأيثار					
		3.177	0.752	0.237	0.635
1	EM1	3.174	0.479	0.151	0.635
2	EM2	3.107	0.972	0.313	0.621
3	EM3	3.009	0.916	0.304	0.602
4	EM4	3.296	0.945	0.287	0.659
5	EM5	3.332	0.963	0.289	0.666
الوسط الحسابي العام لبعد الاحتواء العاطفي					
		3.183	0.292	0.092	0.637
1	WI1	3.071	0.862	0.281	0.614
2	WI2	3.206	0.114	0.036	0.641
3	WI3	3.161	0.992	0.314	0.632
4	WI4	3.175	0.555	0.175	0.635
5	WI5	3.321	0.952	0.287	0.664
الوسط الحسابي العام لبعد الحكمة					
		3.187	0.878	0.276	0.637
1	per1	3.250	0.915	0.282	0.650
2	per2	3.393	0.921	0.271	0.679
3	per3	3.171	0.875	0.276	0.634
4	per4	3.039	0.965	0.318	0.608
5	per5	3.371	0.866	0.257	0.674
الوسط الحسابي العام لبعد الإقناع					
		3.245	0.646	0.199	0.649
1	SO1	3.101	0.913	0.294	0.620
2	SO2	3.293	0.871	0.265	0.659
3	SO3	3.336	0.929	0.278	0.667
4	SO4	3.196	0.914	0.286	0.639
5	SO5	3.246	0.981	0.302	0.649
الوسط الحسابي العام لبعد مراعاة البعد الاجتماعي					
		3.234	0.950	0.294	0.647

المصدر : برنامج SPSS V.26

وبناء على ما تقدم تبين نتائج التحليل الإحصائي ان كافة ابعاد القيادة الخادمة كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يدل بوجود رغبة على تبني ممارسات القيادة الخادمة من قبل مركز وزارة التعليم العالي. ويمكن تلخيص ابعاد القيادة الخادمة في الجدول (6)

الجدول (6) ابعاد مستويات القيادة الخادمة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
الايثار	3.177	0.752	0.237	0.635	5
الاحتواء العاطفي	3.183	0.292	0.092	0.637	4
الحكمة	3.187	0.878	0.276	0.637	3
الإقناع	3.245	0.646	0.199	0.649	1
البعد الاجتماعي	3.234	0.950	0.294	0.647	2

المصدر: برنامج SPSS V.26

تشير النتائج في الجدول (6) ان بعد الإقناع احتل المرتبة الاولى قياسا بالأبعاد الأخرى على وفق الأهمية النسبية والوسط الحسابي الذي يعكس اجابات الأفراد العاملين في مركز وزارة التعليم العالي. اما البعد الذي حقق اقل أهمية ترتيبية بين الأبعاد وفق الوسط الحسابي والأهمية هو بعد الأيثار.

التحليل الوصفي لأبعاد لمتغير الالتزام التنظيمي

في هذه الفقرة سيتم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء افراد عينة مركز وزارة التعليم العالي تجاه متغير الالتزام التنظيمي ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية وعلى النحو الاتي :- ان نتائج الجدول (7) اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (EC1- EC4) التي تتعلق ببعيد **الالتزام العاطفي او الشعوري** وحقق هذا البعد وسط حسابي (2.837) وانحراف معياري (0.431) ومعامل اختلاف (0.152) واهمية نسبية (0.567) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا البعد يعدّ من الابعاد المهمة والذي يشعر من خلاله العاملين بانهم جزء من الوزارة التي يعملون بها وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (EC3) والتي تبين ان مركز الوزارة يستحق ولائي واخلصي في العمل(والتي حققت وسط حسابي مقداراه(3.139) وانحراف معياري قدرة (0.961) ومعامل اختلاف قيمته (0.306) واهمية نسبية(0.628) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد.بينما حصلت الفقرة (EC4)والتي تبين (ان مركز الوزارة يقدم ميزات لا تتوفر في وزارات اخرى.) على ادنى وسط حسابي وقدرة(2.621) وانحراف معياري(0.247) ومعامل اختلاف مقداراه(0.094) واهمية نسبية (0.524) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد **اما فيما يخص بعد الالتزام المعياري** اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (NC1- NC5) التي تتعلق ببعيد الالتزام المعياري وحقق هذا البعد وسط حسابي (3.051) وانحراف معياري (0.647) ومعامل اختلاف (0.212) واهمية نسبية (0.610) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا البعد يعدّ من الابعاد المهمة الذي يعبر عن التزامهم الأخلاقي تجاه المنظمة ، وتتم زيادة الالتزام المعياري عن طريق دعم المنظمة للموظفين من خلال مساهمتهم في وضع الأهداف والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات. وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) و تعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (NC3) والتي تبين ان الموظفين لا يواجهون صعوبة باتخاذ قرار ترك العمل في مركز الوزارة(والتي حققت وسط حسابي مقداراه(3.532) وانحراف معياري قدرة (0.563) ومعامل اختلاف قيمته (0.159) واهمية نسبية (0.706) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد بينما حصلت الفقرة (NC5) والتي تبين (يعد الموظفون ان الانتقال من مركز الوزارة الى وزارة اخرى عملا غير مناسب) على ادنى وسط حسابي وقدرة (2.189) وانحراف معياري (0.923) ومعامل اختلاف مقداراه (0.422) واهمية نسبية (0.438) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد **وفيما يخص بعد الالتزام المستمر** اشارت الى إجابات افراد العينة تجاه الفقرات (CC 1- CC 5) التي تتعلق ببعيد الالتزام المستمر وحقق هذا البعد وسط حسابي (2.595) وانحراف معياري (0.379) ومعامل اختلاف (0.146) واهمية نسبية (0.519) وهذا يدل ان افراد العينة يتفوقون على ان هذا البعد يعدّ من الابعاد المهمة ويشير الى الاستمرار في العمل والانتماء للمنظمة المبحوثة وان الوسط الحسابي لهذا البعد هو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وتعد اكثر الفقرات اسهاما في هذا البعد هي (CC3)والتي تعبر (عن مدى رغبة العاملين في البقاء في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) والتي حققت وسط حسابي مقداراه(2.968) وانحراف معياري قدرة (0.927) ومعامل اختلاف قيمته (0.312) واهمية نسبية(0.594) مما يشير الى ان هذه الفقرة من وجهة نظر الافراد في العينة تدل على مستوى توافر عالي لهذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد بينما حصلت الفقرة (CC1) والتي تعبر عن تفكير الافراد العاملين بالاستمرار في العمل والبقاء في المنظمة عينة الدراسة (.على ادنى وسط حسابي وقدرة(2.850) وانحراف معياري (0.819) ومعامل اختلاف مقداراه(0.389) واهمية نسبية (0.421) مما يشير على انخفاض مستوى هذه الفقرة ضمن نطاق هذا البعد من وجهة نظر الافراد.

الجدول (7) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الالتزام التنظيمي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	EC1	2.757	0.632	0.229	0.551
2	EC2	2.832	0.860	0.304	0.566
3	EC3	3.139	0.961	0.306	0.628
4	EC4	2.621	0.247	0.094	0.524
		2.837	0.431	0.152	0.567
1	NC1	2.969	0.533	0.180	0.594
2	NC2	3.236	0.615	0.190	0.647
3	NC3	3.532	0.563	0.159	0.706
4	NC4	3.329	0.733	0.220	0.666
5	NC5	2.189	0.923	0.422	0.438

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

0.610	0.212	0.647	3.051	الوسط الحسابي العام لبعدها المعياري
0.421	0.389	0.819	2.850	CC1
0.571	0.182	0.520	2.057	CC2
0.594	0.312	0.927	2.968	CC3
0.454	0.086	0.195	2.068	CC4
0.556	0.056	0.156	2.779	CC5
0.519	0.146	0.379	2.595	الوسط الحسابي العام لبعدها المستمر

المصدر: برنامج SPSS V.26

وبناء على ما تقدم تبين نتائج التحليل الإحصائي ان كافة ابعاد الالتزام التنظيمي كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يدل بوجود رغبة على تبني ممارسات الالتزام التنظيمي من قبل مركز وزارة التعليم العالي . ويمكن تلخيص ابعاد الالتزام التنظيمي في الجدول (8)

الجدول (8) ابعاد مستويات الالتزام التنظيمي

الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
0.567	2	0.152	0.431	2.837	الالتزام العاطفي والشعوري
0.610	1	0.212	0.647	3.051	الالتزام المعياري
0.519	3	0.146	0.379	2.595	الالتزام المستمر

المصدر: برنامج SPSS V.26

تشير النتائج في الجدول (8) ان بعد الالتزام المعياري احتل المرتبة الاولى قياسا بالأبعاد الأخرى على وفق الأهمية النسبية والوسط الحسابي الذي يعكس اجابات الافراد العاملين في مركز وزارة التعليم العالي. اما البعد الذي حقق اقل أهمية ترتيبية بين الابعاد وفق الوسط الحسابي والأهمية هو بعد الالتزام المستمر.

رابعاً- اختبار العلاقات:

1. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وحسب نتائج الجدول (9) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط $(.795^*)$ وذات دلالة معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية. وهذا يدل انه كلما زادت القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة زادت قدرة العاملين على تبني مفاهيم الالتزام التنظيمي ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار خمسة فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين ابعاد القيادة الخادمة (الايثار ، والاحتواء العاطفي ، والحكمة ، والافناع ، والبعد الاجتماعي) والالتزام التنظيمي وكانت النتائج كما يأتي

الجدول (9) علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي

ت	المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة
1	الايثار	.775	0.000	تقبل الفرضية
2	الاحتواء العاطفي	.719	0.000	تقبل الفرضية
3	الحكمة	.809	0.000	تقبل الفرضية
4	الافناع	.687	0.000	تقبل الفرضية
5	البعد الاجتماعي	.714	0.000	تقبل الفرضية
6	القيادة الخادمة	.795	0.000	تقبل الفرضية

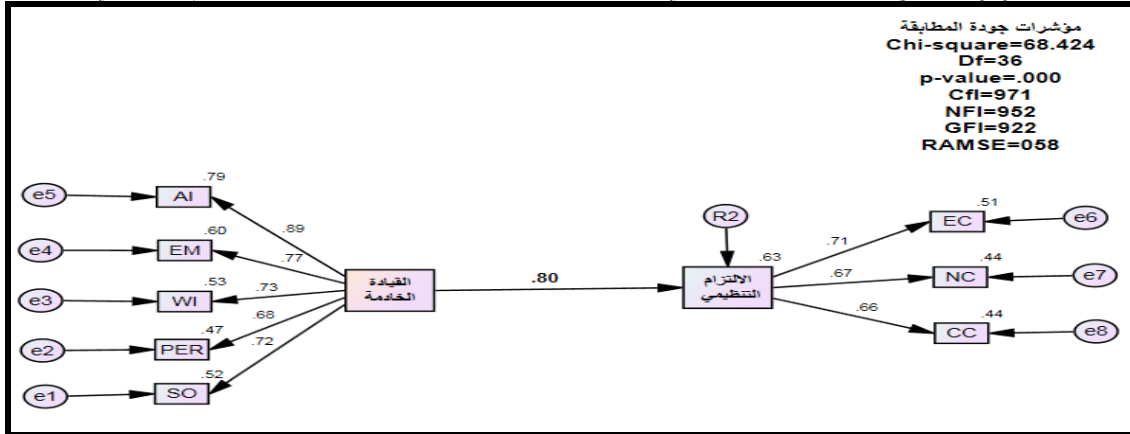
المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss.v.26

2: اختبار فرضية التأثير بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

ان اختبار هذه الفرضية يبين وجود تأثير موجب ومعنوي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وتم تصميم نموذج المعادلات الهيكلية من قبل الباحث لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل (4)

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الشكل (4) انموذج المعادلات الهيكلية في اختيار فرضية التأثير للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي



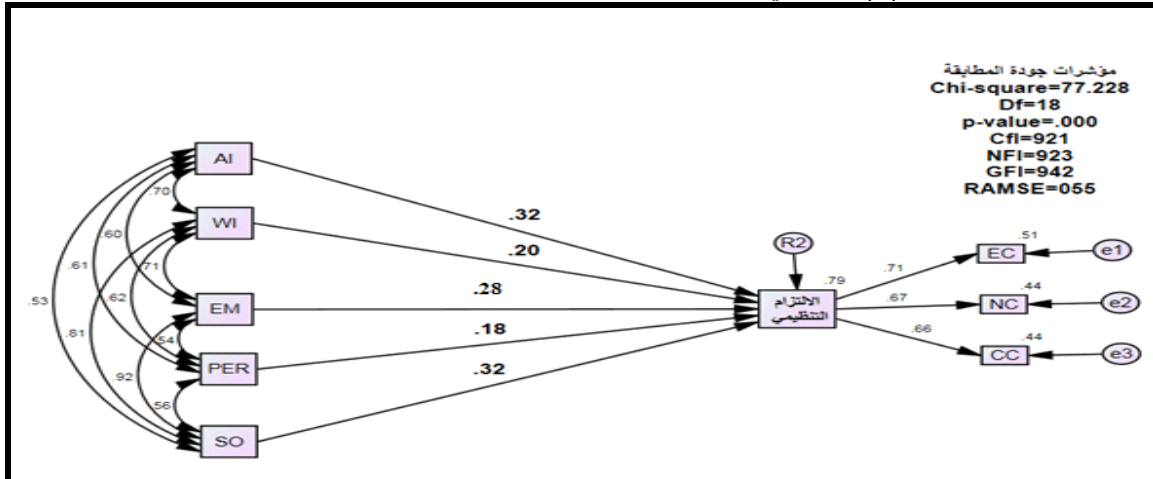
ان النموذج الموضح في الشكل (4) مقبولاً من الناحية الاحصائية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج ، وكانت هذه المؤشرات على النحو الآتي (CFI) كانت اكبر من 90 ، و كانت GFI اكبر من 90 ، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 90 ، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 80. وبناء على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضية التأثير بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين هي (0.801). وكما موضحة في الجدول (10) وكان مستوى المعنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.63) وبالتالي فان المتغير المستقل (القيادة الخادمة) قد فسر (0.63) من العوامل التي تؤثر على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (اما بقية النسبة فانها تمثل عوامل اخرى لم يتم تناولها في الدراسة).

الجدول (10) معامل التأثير بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

P	معامل التحديد R^2	C.R	S.E	S.R.W	المسار
***	0.63	21.919	.024	.801	القيادة الخادمة <-- الالتزام التنظيمي

المصدر: برنامج AMOS v.24

وبناء على ما تقدم تتفرع هذه الفرضية الى خمسة فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تصميم انموذج المعادلات الهيكلية بالشكل (5) وكالاتي



الشكل (5) انموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية للقيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي ان النموذج الموضح في الشكل (5) مقبولاً من الناحية الاحصائية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج، وكانت هذه المؤشرات على النحو الآتي (CFI) كانت اكبر من 90، و كانت GFI اكبر من 90، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 90، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 80. وبناء على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضيات التأثير الخمسة المنبثقة من فرضية تأثير ابعاد القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.79) وبالتالي فان ابعاد متغير القيادة الخادمة قد فسرت (0.79) من العوامل التي تفسر متغير الالتزام التنظيمي وبقيّة النسبة التي تشكل (0.21) فانها تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة الجدول (11) يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (11) معاملات التأثير بين ابعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

P	معامل التحديد R ²	C.R	S.E	S.R.W	المسار		
***	0.79	6.754	.031	.327	OC	<---	AI
***		17.079	.059	.281	OC	<---	EM
.001		3.232	.050	.200	OC	<---	WI
***		4.735	.017	.188	OC	<---	PER
***		3.367	.075	.323	OC	<---	SO

المصدر: برنامج AMOS v.24

وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي على النحو الآتي

1. **الفرضية الفرعية الاولى :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين لبعده الايثار والالتزام التنظيمي ، والجدول (11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.327) ، وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
2. **الفرضية الفرعية الثانية :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد الاحتواء العاطفي والالتزام التنظيمي ، والجدول (11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.281) ، وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
3. **الفرضية الفرعية الثالثة :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد الحكمة في الالتزام التنظيمي ، والجدول (11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.200) ، وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
4. **الفرضية الفرعية الرابعة :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بعد الأفتناع في الالتزام التنظيمي ، والجدول (11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.188) ، وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية
5. **الفرضية الفرعية الخامسة :** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي للبعد الاجتماعي في الالتزام التنظيمي ، والجدول (11) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.323) ، وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. استنتاجات متغير القيادة الخادمة فقط ظهر من خلال نتائج العملي ان ابعاد المتغير المتمثلة بـ (الايثار ، الاحتواء العاطفي ، الحكمة ، الأفتناع و مراعاة البعد الاجتماعي) كانت ايجابية ولكنها لم تكن بالمستوى المطلوب بل اكبر من الوسط الفرضي بقليل نظرا لتوجه القيادة و ايمانهم العالي في التطبيق بالقيادة الخادمة اما بسبب طبيعة اعمال بعض القيادة او اعتمادهم على الممارسات القيادية السابقة لاتجاهات مختلفة او لحدائث القيادات الادارية . ولذلك لم ينعكس في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل عالي.
2. نتائج التحليل العملي لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري او العاطفي) كان اقل من الوسط الفرضي وهو يشير الى العينة لم تكن تلتزم عاطفيا نظرا لمتغيرات العمل وبيئة العمل مشجعة بشكل عالي . اما بعد (الالتزام المعياري) فكانت هناك مجال للعاملين من القيادة الادارية بمنحهم بشكل محدود بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وكل بحسب عمله فيما كانت نتيجة بعد (الالتزام المستمر) كان اقل من الوسط الفرضي وهو يشير ان العاملين ينخفض التزامها نتيجة تغيرات في ظروف العمل او سياسات القيادة تجاههم
3. القيادة الخادمة من وجهة نظر العينة ان لها تأثير كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي وانه كلما طبقت بشكل اكبر انعكس بالإيجاب في الالتزام التنظيمي وان عدد من القيادات لا يتبنى نمط القيادة الخادمة كليا او في بعض ابعادها مما لم يعزز تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بشكل عالي وتتضمن الاستنتاجات لأبعاد القيادة الخادمة كالآتي:
 - بعد الايثار بعض القيادات لم تكن تمتلك هذا البعد وتطبقه مما انعكس في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - من وجهة نظر العينة ان بعد الاحتواء العاطفي لم يكن تأثيره وتطبيقه عاليا مما انعكس في زيادة الالتزام التنظيمي.
 - بعد الحكمة بالتعامل مع العاملين وفيما يتعلق بعملهم من بعض القيادات لم يكن عالي اما لحدائثهم في العمل الاداري او لاحتياجهم دورات تطوير لافي القيادة وبما يتعلق بالأنماط القيادية وبالتالي انعكس في التزامهم.

دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- رغم وجود تأثير معنوي لبعدهم عن الأفتقاع ولكنه كان منخفض وذلك لتبني بعض القيادة اعتماد القوانين والتشريعات على حساب الأفتقاع في تفسير بعض الاجراءات او اداء العمل.
- نجد ان البعد الاجتماعي كان تأثيره افضل لان القيادات كانت تميل الى التعامل الاجتماعي مع العاملين لوجود العلاقات الاجتماعية او العمل سويا ولكن ليس على مستوى جميع العاملين لفترات طويلة لذا انعكس على الالتزام التنظيمي

ثانياً : المقترحات :-

1. من الضروري تنفيذ برامج تدريبية للقيادة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة ، على سبيل المثال فإن تدريب القادة على الأفتقاع العاطفي ربما يكون ذا قيمة في هذا المجال لأن المستويات العالية من الأفتقاع العاطفي تتضمن القدرة على التقمص العاطفي أو المعالجة العاطفية لحاجات ومصالح المرؤوسين والإنصات لهم وفهمهم بالإضافة إلى ذلك من المفيد تدريب القادة على السلوكيات الأخلاقية وتمكين المرؤوسين وكيفية الأفتقاع والمشاركة من خلال الحكمة والعدالة .
2. ضرورة اطلاع القيادات الادارية في الوزارة المبحوثة على التطورات والدراسات العالمية ودعم الخبرات والكفاءات وتطوير المهارات من خلالها، لكونه يساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب ويمكن من خلاله تبرز الرضا الوظيفي والالتزام من قبل الموظفين تجاه اعمالهم .
3. العمل على ترسيخ مفهوم الالتزام التنظيمي في العمل بهدف رفع اداء وكفاءة الموظف بشكل افضل ومفعم بالنشاط والالتزام .
4. ضرورة الاستماع والانصات لوجهات النظر المتعددة سواء كانت ايجابية يمكن العمل بها او سلبية يمكن مناقشتها مما يسهم في توكيد الذات لدى الموظفين والشعور بالعدالة ينعكس ذلك تحفيز الموظفين لأبداع والابتكار نحو الافضل .
5. فسح المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة لتأدية المهام المكلفين بها وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من أدائها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل وان تعزيز عنصر الثقة يساعد على خلق منظومة عمل قوية داخل المنظمة ومن خلال ذلك يلتزم الموظف بالتعليمات والضوابط .

المصادر باللغة العربية

1. مهنا، مدحت عبدالحميد محمد سليمان (2021) " تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة / المجلة المصرية للدراسات التجارية
2. العتيبي، محمد مطلق ابراهيم (2021) " اتجاهات القيادات التربوية نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في محافظة الاحمدي بدولة الكويت . جامعة مؤته
3. أبو المعاطي، وليد محمد، و منصور، منار. (2022). القيادة الخادمة وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى مدرء مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية .مجلة كلية التربية، ع 38 . 523 - 463 ،
4. بوديار، فتيحة، و عبدالجليل، طواهرير. (2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة .مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج 6، ع 2، 373 – 396
5. محمد النجار، ح.، حميدة، محمد عبد العظيم محمد السطوحى، محمد، & إبراهيم العشرى. (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(العدد الرابع)، 834-877.
6. ابو الغنم ، علا عادل شريف ابو الغنم، (2019) " القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين
7. سلامة، رشا أبو سيف النصر. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع 68 ، 180
8. سلطاني، حدة، و عسول، محمد الأمين. (2021). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للاتصالات - قالمة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج 8، ع 2 . 266 – 2
9. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (2021). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. المجلة العربية للتربية النوعية، ع 16 ، 143 – 18.
10. الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2021). درجة ممارسة المشرفين على الرسائل العلمية للقيادة الخادمة في جامعة السلطان قابوس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى الدارسين. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 49 ، 79 – 10
11. مهدي ، امال كاظم مهدي (2019) " بحث القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية.
12. العبادي ، ديانة مخلص حمد (2022) (درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين)
13. ابو طبنجة ، محمد خير احمد (2021) اثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة في الاردن .

**دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة
من موظفي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

14. الجميلي ، امجد احمد عجاج جرجيس (2020) " تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بحث ميداني في ديوان محافظة صلاح الدين
15. حمادي . حذيفة ابراهيم شبيب (2020) (اللامركزية الإدارية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي (لعينة من قيادات ديوان محافظة الانبار)
16. البياتي، سحراء أنور حسين علي (2010) " الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة
17. محمد، ياسر محمود حسين (2021) "الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2013-2020م
18. سليطين، سوما علي، و حسين، يحيى محمد. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 43 ، ع 2، 235 -

المصادر باللغة الأجنبية

1. Sen Sendjaya (2015) "Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform
2. Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*
3. Noland, A., & Richards, K. (2015). Servant teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*
4. Chiniara, M., & Bentein, K. (2019). THE SERVANT LEADERSHIP ADVANTAGE: WHEN PERCEIVING LOW DIFFERENTIATION IN LEADER-FOLLOWER RELATIONSHIP QUALITY INFLUENCES TEAM COHESION, TEAM TASK PERFORMANCE AND SERVICE OCB. *PAR QUELS MÉCA. NISMES LE LEADERSHIP-SERVANT INFLUENCE-T-IL LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET D'ÉQUIPE? UNE ÉTUDE DES EFFETS MÉDIATEURS DE LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES ET DES PROCESSUS RELATIONNELS DE GROUPE,*
5. Mercurio . Zachary A. Mercurio(2015) Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review
6. Metin & Asli, KAPLAN Metin1, KAPLAN Asli2 (2018) (The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises
7. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2019). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*
8. Kareem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Reviews. eISSN*
9. . Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability, 11(22), 6395.*
10. Luz, C. M. D. R., de Paula, S. L., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*
11. Wang, R. (2022). Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 33(3), 538-549*
12. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science, 13(4), 137-154.*

The role of servant leadership in enhancing organizational commitment: An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ahmed Badin Muhammad /Researcher /Faculty of Administration
and Economics/Sumer University .

A.P.Dr Karim Jaber Dahi /College of Administration and
Economics/Wasit University

Abstract:

This research aims to determine the nature of the role of servant leadership and its impact on enhancing organizational commitment at the Ministry of Higher Education and Scientific Research . The problem of the research is to enhance the organizational commitment of the workers in the research sample , as it is formed . The importance of the research arises from the necessity of studying servant leadership for its effect in motivating workers towards organizational commitment . This is reflected in improving performance , and the research objectives are characterized by testing and determining the level of influence of servant leadership on organizational commitment . The research was applied in the office of the Ministry of Higher Education and Scientific Research as a field of application . The total population represented by employees was (1000) and the random sample was (280) employees , and the questionnaire was adopted as the main research tool for the variables and sub-dimensions , which was prepared based on some ready-made standards after subjecting it to validity and reliability tests . The program (SPSS Var.23, SMART Plus) was used to analyze and test hypotheses and obtain results . The researchers reached . Some conclusions , the most important of which is that the more leaders adopt the servant leadership style at a high level , the more influence they have on employees toward organizational commitment , and that most leaders do not adopt the servant leadership style , either because of their newness or because they are convinced not to adopt this style .

Keywords : servant leadership , organizational commitment , management behaviours .
