



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The role of servant leadership in achieving strategic victory: A  
comparative study of the opinions of a sample of primary and  
secondary school principals in the Education Department of Balad**

**Ali Burhan Abid Alhosine\***

Directorate General of Salahuddin Education

**Keywords:**

Servant leadership, strategic victory,  
empowerment, validity, school principals.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 22 Jul. 2024  
Accepted 27 Aug. 2024  
Available online 31 Dec. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Ali Burhan Abid Alhosine**

Directorate General of Salahuddin Education



**Abstract:** The current study aimed to identify the role of servant leadership in achieving strategic victory. The researcher used the descriptive analytical approach to study the problem, analyze it, and show the relationship between its variables in the Education Department of Balad as a field of study and test its hypotheses. The researcher adopted the questionnaire form as a tool for collecting data. This included taking the opinions of a sample of school principals in the organization under study. (120) forms were distributed, (118) of which were retrieved. The valid forms were (110) valid forms for measurement, after excluding (8) invalid forms, out of the study community of (170) principals. The data were analyzed using appropriate statistical methods for the purpose of testing the research hypotheses. The problem of the study was the weak adoption of servant leadership in the organization under study. One of the most important results of the research was the existence of a significant impact and correlation of the dimensions of servant leadership in achieving strategic victory.

## دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي: دراسة مقارنة لآراء عينة من مدراء مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في قسم تربية بلد

علي برهان عبد الحسين  
المديرية العامة لتربية صلاح الدين

### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة وتحليلها وبيان العلاقة بين متغيراتها في قسم تربية بلد كميداناً للدراسة واختبار فروضها، واعتمد الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتضمن ذلك أخذ آراء عينة من مديري المدارس في المنظمة المبحوثة فتم توزيع (120) استمارة استرد منها (118)، وكانت الاستثمارات الصالحة (110) استمارة صالحة للقياس، بعد استبعاد (8) استمارة غير صالحة، من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (170) مدير. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات البحث. وكانت مشكلة الدراسة ما هو دور القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة، ومن أهم النتائج التي خرج بها البحث وجود تأثير وارتباط معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، النصر الاستراتيجي، التمكين، الصلاحية، مديري المدارس.

### المقدمة

اتجهت العديد من المنظمات اليوم للتطوير في عملية اختيار القادة المسؤولين عن إدارتها، والسبب في هذا التوجه هو كثرة التحديات التي تواجهها المنظمات، والظروف المتغيرة التي تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية، فضلاً عن ما يخلفه اختيار القادة من نجاح للمنظمة المبحوثة أو إخفاقها، الأمر الذي تطلب إيجاد أنماط قيادية جديدة تساعد المنظمات على الاستمرار والمنافسة، ومع تطور الوقت ظهرت الكثير من الأنماط القيادية ومن بينها نمط القيادة الخادمة، إذ مثل أحد الأنماط القيادية الحديثة الذي برز بسبب الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات، ونتيجة لحاجتها إلى تقديم الخدمات للمجتمع ولتكوين جو من التواصل والتفاهم معه. إن المهام التي يقوم بها القادة في المنظمات بشكل عام، والمنظمات التعليمية بشكل خاص في إطار التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة وما أضافته من تحديات، فضلاً عن ظهور أنماط قيادية مختلفة، تطلب الأمر إعادة النظر في تحديد النمط القيادي المتبع في المنظمة المبحوثة، لتتمكن المنظمة المبحوثة من تقديم خدماتها بفاعلية، فضلاً عن تحقيقها التميز من خلال اختيارها النمط القيادي الذي سيعزز من قدراتها ويمكنها من مواجهة التحديات المختلفة.

ومن هذا المنطلق، فإن الإطار الفكري لهذه الدراسة، يتمحور من خلال التعرف على القيادة الخادمة وخصائصها، والنصر الاستراتيجي وطبيعة العلاقة والأثر بينهم، وفي ضوء تلك المعطيات تم اختيار (قسم تربية بلد) ميداناً لتشخيص تلك المنطلقات.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

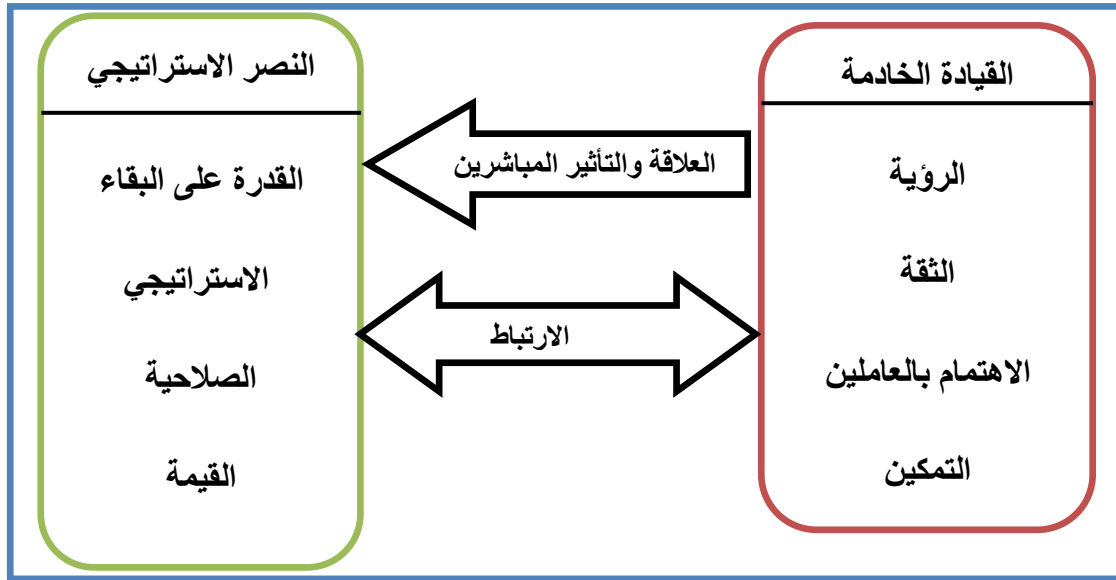
**أولاً. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:** إن المنظمات العراقية على اختلاف أنواعها تعمل في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة التعقيدات والتغيرات، إذ تلقي بظلالها على المنظمات بشكل عام وعلى المنظمات التعليمية بشكل خاص، إذ أصبح من الصعوبة عليها تحقيق النصر الاستراتيجي للمضي قدماً في

تحقيق أهدافها المنشودة، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات ضرورة تبني المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة والمتمثلة بالقيادة الخادمة التي تشير إلى (أنها نمط قيادي يمارسه القادة لتحقيق النجاح للمنظمات، يقوم على خدمة العاملين والتعامل معهم بعاطفة وإخلاص، ومشاركتهم وتمكينهم لتنميتهم وتطويرهم لإعداد قادة خدمة) والذي يمكنها من تقديم خدمات تعليمية متميزة للمجتمع، فضلاً عن زيادة قدرتها على تحقيق التكيف والمواءمة مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة الأمر الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والظواهر السلبية من جهة، واقتناص الفرص المتاحة من جهة أخرى. ومن خلال ما تقدم من عرض يمكن صياغة السؤال الرئيس لمشكلة البحث والذي مفاده ما هو دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟ فضلاً عن مجموعة من الأسئلة الفرعية وكما مبين أدناه:

1. ما مدى إدراك المديرين في المنظمة المبحوثة لمفهوم القيادة الخادمة؟
  2. ما مستوى النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
  3. هل توجد علاقة ارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والنصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
  4. هل يوجد تأثير لخصائص القيادة الخادمة على النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، إذ تسهم الدراسة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي للمنظمة التعليمية المبحوثة، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:
1. تتيح القيادة الخادمة للمديرين بأن يأخذوا المعلومات بشكل واسع، وينظروا إلى الأمور في سياق أوسع.
  2. يوفر النصر الاستراتيجي لمديري المدارس في قسم تربية بلد القدرة على بناء القدرات لمواجهة المشكلات والتحديات التي تعترض المسيرة التعليمية.
  3. إدراك قسم تربية بلد أن تحقيق النصر الاستراتيجي، يتطلب إشراك أصحاب المصلحة وإن اشراكهم يتضمن أكثر من مجرد اتخاذ قرار الذي يحتاج إلى معلومات.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، والذي تنبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة بالآتي:

1. التعرف على مدى إدراك المنظمة المبحوثة لأبعاد متغير القيادة الخادمة.
2. تحديد مستوى النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
3. اختبار خصائص القيادة الخادمة وأبعاد النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
4. معرفة أثر خصائص القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والميداني للبحث.

**رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي:** استناداً إلى الإطار الفكري للأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (النصر الاستراتيجي) وباعتماد على مشكلة الدراسة وسريانها لتحقيق أهدافها تم صياغة المخطط الفرضي للدراسة، والموضح في الشكل رقم (1) والذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها.



شكل (1): العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها

المصدر: من اعداد الباحث.

**خامساً. فرضيات البحث:** تماشياً مع أهداف الدراسة ولاختبار مخططها تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية نعرضها على النحو الآتي:

1. لا تتبنى المنظمة المبحوثة أبعاد كل من القيادة الخادمة والنصر الاستراتيجي.
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص القيادة الخادمة مجتمعة والنصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
3. لا يوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة مجتمعة في تحقيق النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً. القيادة الخادمة/أطار مفاهيمي

#### 1. مفهوم القيادة الخادمة

##### تمهيد

فكرة القيادة الخادمة تعود في أصولها إلى ما قبل ألفين سنة، فهي تعود إلى زمن السيد المسيح وتلاميذه الذين كانوا يمارسون هذا النمط من القيادة، عن طريق تقديم الخدمات لعامة البشر، ولكن فكرة القيادة الخادمة لم تكن واضحة كما في عصرنا الحالي، لأنه لم يكن يوجد شيء يدل على استخدام هذا المصطلح، إذ إن جميع ما تم ذكره في الكتابات القديمة يشير إلى أن فكرتها تعني قيادة الكنيسة، بدلاً من القيادة الخادمة (Sendjay, 2015: 16).

في عصرنا الحالي فكرة القيادة الخادمة عرفت بشكل واضح على يد الخبير التنظيمي الأمريكي (Greenleaf) في عام (1970)، والذي كان يشغل مدير مركز الأبحاث في شركة (AT & T) بعد اطلاعه على كتاب هيرمان هيسي رحلة إلى الشرق، وتأثره بقصة الحج الروحي المذكورة في هذا الكتاب، إذ تشير هذه القصة إلى رحلة قام بها مجموعة من الكهنة يرافقهم خادمهم (Leo)، والذي كان يعمل على خدمتهم وتنظيم أمورهم في الرحلة، ولكن شيء ما حدث ولم تكتمل الرحلة مثلما بدأت، اختفى الخادم (Leo) وترك وراءه الكهنة حائرين بأمرهم، لكن بعد مرور سنين

عديدة التقى أحد الكهنة بخادمهم (Leo)، وأصطحبه معه إلى الكنيسة ليتعرفوا عليه هناك، كان (Leo) كبير الكهنة ومرشدهم الروحي، عن طريق هذه القصة تكونت عند (Greenleaf) فكرة أساسية مفادها، هناك تجاور كبير بين شخصية الخادم وشخصية القائد (Joseph & Winston, 2005: 6)، وهذا ما كان واضحاً وجلي من خلال ما جسده شخصية الخادم (Leo)، وهذا الأمر تجسيدا لفكرة قائمة بأنه ينبغي على القادة بأن يخدموا عاملهم أولاً وهذه الفكرة تكونت لدى (Greenleaf)، والذي قام بتجسيدها في عام (1997) في مقالة بعنوان (القائد الخادم) قدم فيها شرحاً حول مصطلح (قادة الخدمة) (Greenleaf, 2008)، هذه المقالة جذبت انتباه الكثير من القراء لما تحتويه من تأكيد على ضرورة قيام القادة بخدمة العاملين وليس العكس، وجاءت ردود أفعال القراء بالرضا وعدم القبول، كون شخصية القائد أعلى من أن تكون شخصية خادم (العبرية، 2017: 26)، ولكن (Greenleaf) قدم ومن خلال هذه المقالة فلسفة جديدة تعطي معنى مختلفاً عن فلسفات القيادات الأخرى، أن فكرته لهذه الفلسفة تجسدت في شكل ثلاثة أسئلة مفادها: (Russell, 2017: 105).

أ. هل تنجح فكرة هذه الفلسفة القائمة على تقديم الخدمات للعاملين؟

ب. هل سيصبح العاملون أكثر استقلالاً وإبداعاً في الوقت الذي يتم فيه خدمتهم؟

ج. ما هو تأثيرها على العاملين الأقل حظاً في المنظمة؟

هناك العديد من الباحثين الذين قالوا بأن القيادة الخادمة تندرج ضمن نظرية (S)، وإن هذه النظريات مثل نظرية دوكلاس ماكريكور (Y,x) ونظرية (Z) للإدارة اليابانية، وهذه النظريات كان لها نظرة خاصة للعاملين، فنظرية (S) ركزت على دافعية العاملين، فالعاملين سوف يعملون على تنفيذ أوامر القادة بالشكل المطلوب وتحقيق أهداف المنظمة، إذا ما وجدوا القادة يعملون بدورهم على تقديم الخدمات لهم (صلاح الدين، 2016، 102).

فيما يأتي الجدول رقم (1) يستعرض مفهوم القيادة الخادمة كما ورد في عددٍ من الأدبيات المتخصصة وحسب اطلاع الباحث وقراءاته بصدد الموضوع كالاتي:

جدول (1): القيادة الخادمة

| الباحث، السنة، الصفحة    | المفهوم                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Greenleaf, 2010: 102     | شعور فطري لتقديم خدمة للآخرين (العاملين)، عن طريق اتخاذ القرارات العقلانية التي تجعل الأفراد يطمحون أو يرغبون للقيادة.                                                   |
| Kim, et al., 2014: 1155  | القيادة التي تؤكد على العمل التطوعي، الذي يتطوع فيه الافراد أصحاب الأخلاق الإيثارية لخدمة العاملين.                                                                      |
| Cotezer, et al., 2017: 1 | نظرية من نظريات القيادة متعددة الابعاد، تبدأ بالرغبة في تقديم الخدمات للآخرين في المقام الأول.                                                                           |
| العبرية، 2017: 24        | نمط قيادي يسعى لبناء منظمات أفضل مبنية على خدمة العاملين، وتقديم مصلحة العاملين على المصالح الشخصية، ومشاركتهم في صنع القرارات بفاعلية، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

- ومن خلال التعريفات الواردة أعلاه يرى الباحث القيادة الخادمة، بأنها نمط قيادي يمارسه القادة لتحقيق النجاح للمنظمات، يقوم على خدمة العاملين والتعامل معهم بعاطفة وإخلاص، ومشاركتهم وتمكينهم لتنميتهم وتطويرهم لإعداد قادة خدمة.
- 2. أهمية القيادة الخادمة:** تتمثل أهمية القيادة الخادمة في ثلاثة مستويات يمكن توضيحها من خلال الآتي (حلي، 2016: 23):
- أ. الأهمية على مستوى العاملين: تتحقق عن طريق ما تقدمه القيادة للعاملين من خدمات، والاعتراف والإشادة بالأعمال التي يقدمونها للمنظمة، وإعطائهم حرية كاملة في القيام بأعمالهم وتمكينهم.
  - ب. الأهمية على مستوى المنظمة: تبرز عن طريق الدور الكبير الذي تمارسه القيادة الخادمة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - ج. الأهمية على مستوى المجتمع: وتتجلى من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية التي تكون أساس عمل هذه القيادة.
- ويتفق مع الطرح السابق (Cotezer, et al., 2017: 32)، والذي أكد على أن المنظمات التي تتبع نمط القيادة الخادمة، تعمل على تحقيق حاجات العاملين، لتضمن تحقيق حاجات الزبائن بنجاح، وقد أشار إلى هذا الأمر من خلال الهرم المقلوب الذي يضع العاملين في قمة الهرم، لدورهم الكبير الذي يمارسونه لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- 3. أهداف القيادة الخادمة:** تسعى القيادة الخادمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (Qadri, 2010: 20)، (النشاش والكيلاني، 2015: 355):
- أ. تحقيق الفهم المتكامل والشامل للأمور قبل اتخاذ القرارات وإطلاق الأحكام، والإصغاء بشكل جيد للعاملين بغض النظر عن أي خلافات.
  - ب. تحديد القواعد والمعايير اللازمة للقيادة الخادمة، وترسيخها لدى العاملين في المنظمات والالتزام بهذه المعايير.
  - ج. زيادة ثقة العاملين وأفراد المجتمع بالمنظمات التي تعمل وفق مفهوم القيادة الخادمة، والإشارة إلى أهمية الدور الذي تلعبه لتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل الأساليب.
  - د. التركيز على أمور مهمة بالمنظمات، كالعدالة والمساواة بين العاملين، وتحمل المسؤولية، ومن جانب آخر يجب على العاملين في المنظمات التي تمارس أعمالها تحت مفهوم القيادة الخادمة أن يتمسكوا بقواعد هذا الأسلوب القيادي.
- 4. مبادئ القيادة الخادمة:** إن موضوع القيادة الخادمة يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، وقد تم تحديد هذه المبادئ بالآتي (Rimes, 2011: 32)، (Bloc, 2013: 66)، (Daft, 2014: 177)، (عودة، 2016: 26):
- أ. الدمج ما بين الإدارة وأداء مهام العمل لتكون إحداها مكمل للآخرى، ولكي يقوم العاملين بالمنظمة بالمشاركة في أداء جزء من هذه الوظائف.
  - ب. تحديد الضوابط والشروط التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين، لكي تكون هذه الشروط تصب في مصلحة جميع العاملين.
  - ج. إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم الحق في إبداء وجهات نظرهم، وعدم فرض ما يضر بمصالحهم.



- د. الجميع مسؤولين عن الأعمال التي يقومون بها سواء أكانوا عاملين أم قادة، فضلاً عن معاملة القادة في المنظمات التي تنتهج أسلوب القيادة الخادمة على أساس أنهم مقدموا خدمات.
- ه. التأكيد على أهمية فرق العمل وما يقومون به من دور كبير في إتمام أعمال المنظمة.
- و. الحفاظ على أسرار العمل والتحفظ عليها، وأن يكون هذا ضمن حدود معنية.
5. الفروق الأساسية بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية: لقد أشار كل من (Aziz, et al., 2017: 481) و (Kim, et al., 2014: 1156) إلى العديد من الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الخادمة، وهذه الفروق أكد عليها (Greenleaf) مدير مركز الأبحاث في شركة (AT & T) ومؤلف كتاب (القائد الخادم)، والجدول رقم (2) يحدد أهم تلك الفروقات.

جدول (2): الفرق بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية

| ت  | أساس المقارنة   | القيادة التقليدية                                      | القيادة الخادمة                                                    |
|----|-----------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1  | الأهداف         | تحقيق النتائج يكون في إطار الامرية والاجرائية المفرطة. | يكون القائد خادم للعاملين.                                         |
| 2  | تقييم العاملين  | يكون على أساس إنتاجية العاملين.                        | يكون على أساس المبادرات والتطوع للخدمة.                            |
| 3  | مركز القائد     | القائد في المركز الأول بصفته الرئيس.                   | القائد الخادم الأول بين المتساويين وأن دوره تأهيل ورعاية العاملين. |
| 4  | دور القيادة     | يكون على أساس المراقبة الشديدة.                        | يكون قائم على أساس الثقة.                                          |
| 5  | أسلوب المنافسة  | التشجيع على المنافسة الشديدة.                          | القضاء على المنافسة وإحلال التكامل والتعاون.                       |
| 6  | طبيعة الاتصالات | من الأعلى إلى أسفل.                                    | تكون الاتصالات بجميع الاتجاهات وتبادل المعلومات الصغيرة والكبيرة.  |
| 7  | طبيعة النظرية   | معيارية.                                               | معيارية.                                                           |
| 8  | العنصر الأخلاقي | غير محدد.                                              | صريح وأخلاقي.                                                      |
| 9  | المستوى الفردي  | الرغبة في القيادة.                                     | الرغبة في الخدمة.                                                  |
| 10 | مستوى المجموعة  | يعمل القائد على توجيه المجموعة لتحقيق الأهداف.         | يبدى القائد الرغبة في خدمة المجموعة.                               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاه.

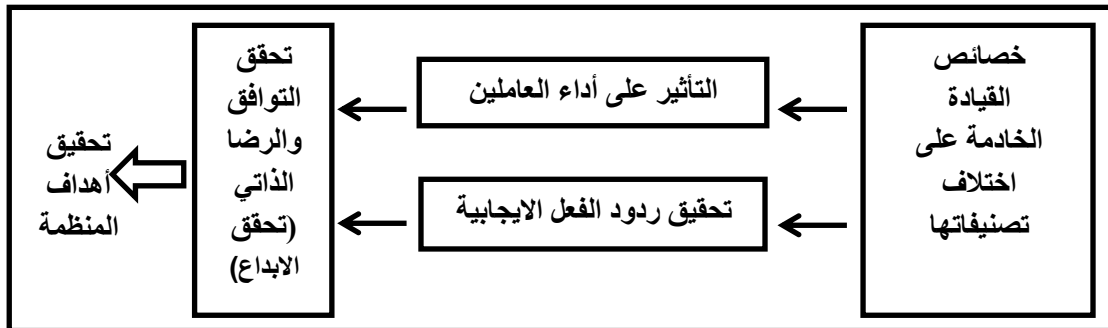
**خصائص القيادة الخادمة:** قام كل من ((Gigliotti & Brighid, 2016, 72)) ببناء جدول يضم آراء عدد من الباحثين الذين حددوا خصائص القيادة الخادمة كلا حسب وجهة نظره وكالاتي:

## جدول (3): خصائص القيادة الخادمة وفقاً لوجهة نظر

| Van Dierendonck & Nuijten (2011)                                            | Davey (2007)                                                                                                                 | Barbuto & Wheeler (2006)                                                      | Dennis & Bocarnea (2005)                                             | Loub (1999)                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - التمكين<br>- التواضع<br>- الالتزام بتنمية الآخرين<br>- الوعي<br>- الأصغاء | - خدمة وتطوير العاملين<br>- تمكين العاملين<br>- الاستقامة<br>- الاهتمام بالآخرين<br>- التواضع<br>- تحقيق الأهداف<br>- الرؤية | - الأثير<br>- احترام العاملين<br>- القدرة على الإقناع<br>- الحكمة<br>- الرؤية | - التمكين<br>- الثقة<br>- الرؤية<br>- التواضع<br>- الاهتمام بالآخرين | - تطوير العاملين<br>- القيادة التشاركية<br>- بناء الجماعات<br>- تقييم الأفراد<br>- الاهتمام بالآخرين |

Source: Gigliotti, A. Ralp, Brighid, Dwyer, (2016), Cu Hivating Dialogue: A Central Imperative for Thy Study and Practice of Servant Leader Ship, Journal Servant Leadership: Theory & Practice, V.3, N.1, P.72.

من خلال العرض السابق لخصائص القيادة الخادمة ووجهات النظر التي تناولتها مختلف الدراسات بصورة ضمنية، وهو بأن لهذه الخصائص دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين بالصورة التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، والشكل رقم (4) يوضح ذلك:



شكل (2): تأثير خصائص القيادة الخادمة على أداء العاملين

Source: Dierendonck V. & Paterson, Kathleen, (2010), Servant Leadership Developments in Theory & Research, Palgrave Macmillan, London, P.156.

في إطار ما تقدم من عرض، سنتناول هذه الدراسة خصائص القيادة الخادمة الآتية:

1. **التمكين:** يعد التمكين من الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، حيث يقوم على فكرة أساسية مفادها (ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء)، وهذه الفكرة بمعناها السابق تفرض على القيادة تخليها عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، وتبنيها أسلوباً جديداً يقوم على أساس التشاور والمشاركة (Focht & ponton, 2015: 51) وهذا الأمر يتطلب التحول الجذري في طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين، بخصوص دور القائد يتطلب التحول من أسلوب التحكم إلى أسلوب الثقة، أما فيما يتعلق بدور العاملين فينبغي التحول من اتباع التعليمات إلى أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا يبرز دور القيادة الخادمة، إذ تعمل على تمكين العاملين وإعطائهم الفرصة لتقديم أفكارهم الجديدة وتفويض الصلاحيات لهم وتعزيز قدراتهم (Dvir, et al., 2002: 740).



يعد التمكين من المداخل الحديثة في بيئة الأعمال، إذ يمكن للمنظمة من خلاله الاستمرار والنجاح لأنه عامل أساسي في نجاح المنظمات على اختلاف تصنيفاتها (لوقاسي 2015: 16). إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والعاملين بصورة تمكن العاملين من وضع القرارات يوم بعد يوم من مستوى الإدارة الدنيا إلى مستوى الإدارة العليا (جلاب والحسيني، 2013: 20). مرتكز أساسي للقيادة الخادمة يعتمد تخويل الصلاحيات للعاملين لتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتقديم التسهيلات لهم لمساعدتهم في حل مشاكلهم، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إنجاز أعمالهم على أكمل وجه (نجم، 2013: 54).

2. **الثقة:** تعد الثقة من الخصائص الأساسية المهمة في تبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق التأثير الإيجابي لغرض إنجاح هذه القيادة، فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم محدد للثقة، حيث أشار إليها علماء النفس إلى أنها حالة نفسية لإدراك باطني، أما علماء الاجتماع فيقولون بأنها عنصر مهم لتكوين العلاقة بين الوحدات الاجتماعية، أما من وجهة نظر الإدارة فوجدوا أنها عملية مشاركة أي عضو في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادراً على تعزيز روح التعاون والمشاركة بين المنظمة وجعل جهودهم داخل العمل مثمرة ويبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، إذ يجعلهم أكثر قدرة على تفهم أدوارهم داخل المنظمة، ويبدلون أقصى جهد لديهم للتميز من خلال هذا الدور (Tammy, 2002: 18). شيء غير ملموس لكن وجودها داخل أي نظام اجتماعي يسهل التعامل ويجنب الكثير من المشكلات، وهي شرط أساسي لضمان أداء العمل بشكل جيد في كل المستويات الإدارية (محمد وكرم، 2016: 176). توقعات ومعتقدات العاملين ومشاعرهم الإيجابية التي يحملونها تجاه قادتهم ومنظماتهم التي يعملون فيها والتي تعكس أجواء عمل إيجابية داخل المنظمة لتعبر عن التماسك والوحدة التنظيمية (نجم، 2018: 57).

3. **الرؤية:** تعد الرؤية من أهم المرتكزات التي تبني عليها أي منظمة تتبنى أسلوب القيادة الخادمة، لما لها من دور كبير في تكوين الدافع لدى العاملين لغرض الوصول إلى الهدف الذي تم تحديده عند صياغتها، لذلك ينبغي على قادة المنظمات صياغة رؤية تستند إلى واقع المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف. من هنا نجد بأن نجاح القيادات يتوقف على رؤيتهم لمنظماتهم، فضلاً عن أن قدرة القادة على صياغة رؤية جيدة يؤثر بشكل إيجابي على قدراتهم في التأثير على عاملهم (Hellriegel, et al., 2000: 386). الرؤية في موضوع القيادة الخادمة لها دور كبير في نجاح مختلف المنظمات التي تتبع هذا النوع من القيادة، إذ يتضح دورها في تحديد وتوقع النتائج المحتملة للعمل وما سيرافق هذه النتائج من آثار مستقبلية (العبرية، 2017: 36).

لوحة منظمة التفاصيل لمستقبل المنظمة (اليساوي، 2016: 46). الحالة التي تجسد طموح القادة وما يطمحون أن تكون عليه منظماتهم في المستقبل، وهي صورة ذهنية ودالة لمكان المنظمة في المستقبل (نجم، 2018: 61).

4. **الاهتمام بالعاملين:** يُعد المورد البشري من أهم موجودات منظمات الألفية الثالثة وله دور كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لا بد على قادة المنظمات من الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم وإشباع احتياجاتهم (liden, et al., 2008: 16). ممارسة القائد لدور يذهب إلى أبعد من أدواره الوظيفية لغرض تلبية احتياجات عامله (عجوه، 2013: 21). استعمال الأفعال التي تعطي الأسبقية لإشباع حاجات العمل لدى العاملين، فضلاً عن الاهتمام بمصالحهم ومساعدتهم على حل المشاكل التي تواجههم في عملهم (عبدالوهاب، 2015: 8). تقديم الخدمات للعاملين وإبداء مصالحهم

العامّة على مصلحة القيادة الخاصة، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم داخل المنظمة (نجم، 2013: 63).

### ثانياً. النصر الاستراتيجي/إطار مفاهيمي

#### 1. مفهوم النصر الاستراتيجي: أصل كلمة (النصر) هي فيكتوريا اللاتينية، فيكتوس أو فينكو وتعني

(القهر)، وعرف قاموس أكسفورد الانجليزي كلمة نصر "بأنها موقف أو حالة التغلب على العدو أو الخصم في القتال أو المعركة أو الحرب أو التفوق الذي تحقق نتيجة النزاع".

ظهرت كلمة (النصر) لأول مرة في اللغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر، وأستكملت المصطلحات الموجودة من قبل مثل (النجاح) أو (اثبات الحقوق)، أن الانتصار في أي حملة عسكرية يعتمد على كيفية التحديد الواضح لأهداف تلك الحملة.

واستخدمت كلمة (النصر) ومرادفاتهما من قبل القادة العسكريين وعلماء الادارة والقادة السياسيين، وشملت هذه التعبيرات الجوانب العسكرية والنفسية والسياسية وفلسفية للانتصار وكيفية تحقيقه والحفاظ عليه. غير أنه حتى في الجوانب السياسية والدراسات العسكرية كان هناك القليل من المعالجات المنهجية لمفهوم (النصر) وكيف يمكن التمييز بينه وبين المفاهيم الأخرى المستخدمة في انتهاء الحرب مثل الهزيمة والتدخل (Rutte & Brinkhof, 2006: 17).

كان (Sun Toz) خبير عسكري استراتيجي في الصين القديمة مؤلف كتاب (فن الحرب) وكان يحترف فن الاقناع ويعد الأب الروحي لأسلوب الحرب الخاطفة في المعارك والحروب. وكان يفضل الفوز بالمعارك بدون قتال أو على الأقل الفوز في المعارك السهلة. وكتب (Sun) في الحرب يسعى القائد الاستراتيجي المنتصر للقتال فقط بعد ان يحقق النصر، ونصح قواته قائلاً (اجعلوا طريقكم يتكون من مسارات غير متوقعة وهاجموا المناطق المكشوفة التي لا يوجد حرس يحرسها)، وذكر أيضاً "التكتيك العسكري كالماء والماء بطبيعته يهبط من الأماكن المرتفعة ويندفع بقوة للأسفل"، لذلك تكون الاستراتيجية في الحرب تجنب ما هو قوي ومهاجمة الاضعف".

ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت النصر الاستراتيجي، وفق آراء وتصورات الباحثين، وهذا ما يظهره الجدول رقم (4)

جدول (4): مفهوم النصر الاستراتيجي

| المفهوم                                                                                                                                                                                                      | الباحث، السنة، الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| "معرفة المنظمة وحاجتها الماسة الى فهم القصد الاستراتيجي الخاص بها، وتطوير التكتيكات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية باستخدام مزيج يتكون من ثلاثة انواع هي: الاتصالات الموجهة، العلاقات العامة، تقديم التقارير". | Gerrard, 2004: 12     |
| الانتصار الاستراتيجي الذي يشتمل على عناصر سياسية واعلامية وعسكرية ودبلوماسية واقتصادية.                                                                                                                      | Mandel, 2007: 464     |
| وهو النصر الذي يحققه أحد الاطراف على الرغم من الخسائر والتكاليف التي يتكبدها في تحقيق الهدف الاستراتيجي.                                                                                                     | Zaidi, 2009: 365      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد المصادر اعلاه.

## 2. سمات القائد المنتصر: هناك خمس سمات قوية للقائد المنتصر يمكن أن تؤخذ في الأعمال والانتصار

- والتي يمكن استنباطها عند قراءة كتاب فن الحرب (Johnson & Tierney, 2006: 12):
- أ. المنتصر هو الشخص الذي يعرف متى يقاتل ومتى لا يقاتل. القائد البارع بالفوز يدرك جيداً أنه من الأفضل كسر مقاومة العدو من دون قتال. وهو يختار الزمان والمكان والتكتيكات المناسبة للقتال والتي سوف تؤدي إلى الانتصار. في عالم الأعمال، فإن المنظمات لا تفوز أو تنتصر دائماً، وعليه من الأفضل الحفاظ على حجم الصناعة والسوق وزيادته، وتحديد المكانة الخاصة بالمنظمة في السوق، وأن تكون المنظمة شريكا للاعبين آخرين في الصناعة لينمو عملها دون تدمير السوق.
  - ب. المنتصر هو الشخص القادر على التعامل مع قوة صغيرة أو قوة كبيرة على حد سواء. القيادة مسألة إنسانية، والتي يجب أن تتمتع بخصائص معينة (كالجدارة والثقة والشجاعة والاخلاص والإحسان والاستخبارات والانضباط واللوجستيات) لتنظيم الجيش، وفي عالم الأعمال فإن الاستراتيجية والقيادة تعتبر التكيف أمر بالغ الأهمية للبقاء والانتصار.
  - ج. المنتصر هو الشخص الذي لديه الروح الحيوية والتي يعكسها على كل أفراد جيشه. يكون جيش يتمتع بروح الفوز والانتصار، يعامل الجميع ضباط ومراتب بالروح نفسها، من دون خوف هدفه خدمة وطنه وليس الشهرة، في عالم الأعمال قيادة المنظمة تمتاز (البحث عن الرعاية، وتعزيز العمل، تمسك بطاقة المنظمة الخاصة وتديرها بحكمة).
  - د. المنتصر هو الشخص الذي يهيئ نفسه وينتظر عدم تهيئ العدو. الاستراتيجي المنتصر يحضر الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للانتصار والفوز، ويسعى للمعركة بعد أن يكون قد ضمن كسبها قبل العدو، وفي عالم الأعمال أفضل طريقة للتنبؤ بمستقبل المنظمة هو إنشاء وإيجاد مستقبل خاص بها، من خلال اغتنام الفرص المتاحة أمامها وإنشاء فرص لا وجود لها.
  - هـ. المنتصر هو الشخص الذي يملك القدرة والمهارة العسكرية، من دون تدخل السيادة. القائد الماهر كيف نهجه لرجاله ويقود جيشه كأنه جندي من جهة، ويحدد مواطن القوة والضعف عند العدو (رصد التنافسية)، وفي عالم الأعمال فإن المنظمات تنتصر من خلال اقتناص الفرص بعد رصد نقاط القوة والضعف عند المنافسين، إلا أنه عليها (أن تجعل نفسها لا تقهر، تتعلم كيف تتكيف وتتغلب على حالة عدم اليقين، الاستفادة من المعلومات الاستخباراتية لتحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات).
- ## 3. أبعاد النصر الاستراتيجي: بحسب (Kaufman & Kirsh, 2013: 11) هناك مجموعة من الأبعاد والتي يمكن اعتمادها لقياس النصر الاستراتيجي، (القدرة على البقاء الاستراتيجي، الصلاحية، القيمة):
- أ. القدرة على البقاء الاستراتيجي: وتمثل قوة وحيوية الشركة في السوق. في بعض الأحيان لا تكون العلاقة واضحة بين الإيرادات وقوة سوق المنظمة، هذا صحيح عندما تكون المنظمة تمارس أعمالها في سوق ناشئة، وفي بعض الأحيان تتحول المنظمة بعد سنوات عدة إلى قوة رئيسية في السوق إذا تم حل المشاكل المعقدة مع الزبائن. المنظمة عادة ما تقيم الخصائص المالية الخاصة بها والتي عندما تكون مجتمعة تساعد في تحديد جدوى العمل، والتي تشمل (معدلات تبني الزبائن، النسب المالية، الملكية الفكرية، قوة فريق الإدارة، وقوة المنظمات)، وهناك بعض الأمور التي تقلل من حيوية المنظمة في سوق معينة، على سبيل المثال المنظمة قد تكون قوة منتجاتها كبيرة في منطقة معينة، وضعيفة في منطقة أخرى، بسبب محدودية الاستثمار والركود في السوق نتيجة الركود في المنتجات التي شهدت تغير طفيفاً.

ب. **الصلاحية:** وتمثل قوة المنتج الذي تقدمه المنظمة للزبائن. هناك فرق بين تحديد موقع المنتج وقدرته على تلبية متطلبات الزبائن، وعليه فإن مؤشر النصر يحلل مدى تنفيذ المنظمة لوعودها، وهذا الجزء الموضوع يفحص المميزات والوظائف التي يقدمها المنتج، وفعالية المنتج في التطور على اساس تغير متطلبات الزبائن. وتشمل الخصائص الأخرى لهذا البعد (الابتكار، وسهولة الاستخدام، ومدى الاندماج بين المنتج والتكنولوجيات الأخرى، مدى ادراج المعايير الهامة بحكم الأمر الواقع والقانون).

ج. **القيمة:** وتمثل الميزة التي توفرها التقنية للزبائن. إذا كان المنتج مصمم بشكل جيد يكون قادر على مساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها، وتتراوح الأهداف من اكتساب فكرة عن الزبائن من أجل أن تكون أكثر قدرة في استخدام التكنولوجيا والمنافسة لزيادة الإيرادات، والخاصية الرئيسية التي تقاس في هذا البعد هي مدى دعم المنتج للمنظمة في تحقيق أهدافها.

4. **خصائص أبعاد النصر الاستراتيجي:** هناك مجموعة من الخصائص المميزة لأبعاد النصر الاستراتيجي، والتي تم عرضها بشكل موجز في الجدول رقم (5).

جدول (5): خصائص أبعاد النصر الاستراتيجي

| ت | البعد    | الخصائص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ | الرؤية   | 1. رؤية مقنعة.<br>2. وضوح الرؤية.<br>3. رؤية فريق القيادة.<br>4. التطبيق العملي للرؤية.<br>5. اتجاه المنتج وخارطة الطريق.                                                                                                                                                                                                                          |
| ❖ | البقاء   | 1. تدابير الجدوى: الإيرادات (الموظف، صافي الربح)، الأصول المتداولة (الالتزامات الحالية، نمو الإيرادات، نمو الزبائن).<br>2. الحيوية: قوة القيادة، قوة رأس المال الفكري.<br>3. الفريق: اعتماد الزبائن، استقرار الزبائن، القوة تنافسية في السوق، وجود السوق، القناة الاستراتيجية، التعاون.<br>4. ردود الفعل المباشرة من الزبائن بشأن البقاء، الحيوية. |
| ❖ | الصلاحية | 1. مقاييس الزبون الموجه: اتساع وعمق الوظائف، الفائدة التقنية، التكنولوجيا، القيمة التقنية، الاداء.<br>2. وظيفة المنتج: دعم العلوم والتصنيفات، دقة المشاعر، التكامل مع النظم والبيانات، مصادر دعم اللغة والتصور.                                                                                                                                    |
| ❖ | القيمة   | 1. المنتج المبتكر.<br>2. رضا الزبون.<br>3. دعم الزبون<br>4. سهولة الاستخدام.<br>5. المنفعة التي يحددها الزبون.<br>6. الوقت والقيمة، والقيمة والسعر.                                                                                                                                                                                                |

Source: Kaufman, Halper and Kirsh, D., (2013), Text Analytics: The Hurwitz Victory Index Report. Hurwitz and Associate, P:7-8.

### المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

**وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها:** بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في نموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير (لدور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي)، وبحسب إجابات أفراد عينة البحث عن الاستبانة في المنظمة المختارة وهي (قسم تربية بلد) والبالغ عددها (120) استمارة.

**أولاً. وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها:** يتضمن هذا المبحث التعرف على طبيعة الآراء والمواقف التي أبدتها المبحوثون حول المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بدور القيادة الخادمة في تحقيق النصر الاستراتيجي، فضلاً عن العوامل المكونة لهذه الأبعاد، وكالاتي:

**1. وصف وتشخيص أبعاد القيادة الخادمة:** يتضمن المتغير المستقل للدراسة (القيادة الخادمة) في الاستبانة على أربعة أبعاد فرعية، إذ قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (6).

جدول (6): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة

| ت | الأبعاد             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الأهمية | مؤشر الأهمية النسبية |
|---|---------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|----------------------|
| 1 | الرؤية              | 3.34          | 0.87              | 0.317%         | 2             | متوسط                |
| 2 | الثقة               | 3.28          | 0.83              | 0.322%         | 3             | متوسط                |
| 3 | الاهتمام بالعاملين  | 3.06          | 0.89              | 0.364%         | 4             | متوسط                |
| 4 | التمكين             | 3.42          | 0.77              | 0.303%         | 1             | مرتفع                |
|   | القيادة الخادمة ككل | 3.275         | 0.84              | 0.326%         | -             | متوسط                |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين في المنظمة المبحوثة، جاءت بمستوى أهمية (متوسط). بوسط حسابي عام قدره (3.275) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.84) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه القيادة الخادمة الذي تمارسه إدارة المنظمة المبحوثة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية (متوسط)، باستثناء بعد التمكين الذي جاء (مرتفع). ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ بعد (التمكين) جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد (الرؤية)، ويليه بالمرتبة الثالثة بعد (الثقة)، وأخيراً جاء بعد (الاهتمام بالعاملين)، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد عند قيمة أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية أبعاد القيادة الخادمة التي يمكن أن تمارسها إدارة المنظمة المبحوثة.

**2. وصف وتشخيص أبعاد النصر الاستراتيجي:** يتضمن المتغير التابع للدراسة (النصر الاستراتيجي) في الاستبانة على أربعة أبعاد فرعية، حيث قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (7).

جدول (7): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد النصر الاستراتيجي

| ت | الأبعاد                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الأهمية | مؤشر الأهمية النسبية |
|---|-------------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|----------------------|
| 1 | القدرة على البقاء الاستراتيجي | 3.66          | 0.72              | 19.7%          | 4             | عالية                |
| 2 | الصلاحية                      | 3.72          | 0.59              | 15.9%          | 3             | عالية                |
| 3 | القيمة                        | 3.84          | 0.65              | 16.9%          | 1             | عالية                |
|   | النصر الاستراتيجي ككل         | 3.755         | 0.647             | 17.25%         | -             | عالية                |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى النصر الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين، جاءت بمستوى أهمية (عالية) بوسط حسابي عام قدره (3.755) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (0.647) ومعامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم تجاه مستوى ممارسة النصر الاستراتيجي من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير ككل جاءت أيضاً جميعها بمستوى أهمية (عالية)، ولكن تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ أن بعد (القيمة) جاء بالمرتبة الأولى، يليه بالمرتبة الثانية بعد (الصلاحية)، وأخيراً جاء بالمرتبة الأخيرة بعد (القدرة على البقاء الاستراتيجي)، كما جاء معامل الاختلاف لجميع الأبعاد أقل من (50%) عند مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم عن أهمية النصر الاستراتيجي التي يجب على المنظمة المبحوثة التحلي به.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**أولاً. اختبار فرضيات الارتباط:** يتناول هذا الجزء اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، إذ يستخدم معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation) لبيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.7 to +0.3). وايجابياً ضعيفاً عندما يكون (0.0 إلى +0.3). في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون بين (-0.3) وقيمة (-0.7)، ويكون سلبياً ضعيفاً عندما يكون محصور ضمن الفترة (-0.3 to 0.0). أما إذا كان معامل الارتباط (+1) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام، وكذا الحال (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام، و(0.0) يشير إلى عدم وجود ارتباط. وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية الدراسة.

❖ **وتنص فرضية الارتباط على أنه:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة والمتغير المعتمد النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟



جدول (8): اختبار سبيرمان (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة والنصر الاستراتيجي

| (Correlations) المتغير المستقل (القيادة الخادمة)                                                                         |                   |                 |                    |        |        |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------|--------|---------|
| المتغير التابع للدراسة                                                                                                   | الوصف             | القيادة الخادمة | الاهتمام بالعاملين | الرؤية | الثقة  | التمكين |
| النصر الاستراتيجي                                                                                                        | معامل الارتباط    | .657**          | .474**             | .485** | .516** | .488**  |
|                                                                                                                          | الدلالة الاحصائية | 0.000           | 0.000              | 0.000  | 0.000  | 0.000   |
|                                                                                                                          | N                 | 110             | 110                | 110    | 110    | 110     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                   |                 |                    |        |        |         |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والنصر الاستراتيجي بلغت قيمته (0.657) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة معنوية (0.05) القياسية، وتدل على معنوية العلاقة بين القيادة الخادمة والنصر الاستراتيجي، وكانت علاقة الارتباط ايجابية قوية وتشير القيمة الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى مستوى أبعاد القيادة الخادمة حيث كانت اعلى علاقة ارتباط بين (الثقة والنصر الاستراتيجي) بلغت قيمتها (0.516)، وأدنى علاقة ارتباط بلغت (0.474) بين (الاهتمام بالعاملين والنصر الاستراتيجي)، أي إنه كلما ارتفعت ممارسة استراتيجيات القيادة الخادمة من قبل المنظمة التعليمية أدى إلى ارتفاع مستوى النصر الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسة الثالثة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة والنصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

#### ثالثاً. اختبار فرضيات التأثير المباشر

❖ وتنص فرضية التأثير على أنه: لا يوجد تأثير معنوي خصائص القيادة الخادمة (التمكين، الثقة، الرؤية، الاهتمام بالعاملين) في تعزيز النصر الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة؟

ولمعرفة تأثير خصائص القيادة الخادمة بأبعادها في النصر الاستراتيجي تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (9):

| Sig. مستوى الدلالة | t المحسوبة | β معامل الانحدار | Df درجة الحرية |          | F المحسوبة | Sig. مستوى الدلالة | ملخص النموذج |                |
|--------------------|------------|------------------|----------------|----------|------------|--------------------|--------------|----------------|
|                    |            |                  |                |          |            |                    | R            | R <sup>2</sup> |
| .014               | 2.506      | .230             | 4              | الانحدار | 22.887     | .000a              | 0.682        | 0.466          |
| .002               | 3.150      | .251             |                |          |            |                    |              |                |
| .021               | 2.337      | .215             | 105            | البواقي  |            |                    |              |                |
| .037               | 2.116      | .213             | 109            | المجموع  |            |                    |              |                |

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.18).

تظهر نتائج الجدول رقم (9) أن قيمة (F) بلغت (22.887) عند مستوى دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة على معنوية الفرضية الرئيسية، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على النصر الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.466)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (46.6%) من التباين الحاصل في النصر الاستراتيجي لدى المنظمة ناتج عن التغيرات التي تحدثت من خلال ممارسة استراتيجيات القيادة الخادمة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، إما النسبة المتبقية (53.4%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة للأبعاد الفرعية للقيادة الخادمة وللتعرف على التباين بين الأبعاد من خلال معاملات الانحدار المبينة في الجدول رقم (9) أظهرت النتائج أن أعلى أثر كان (الثقة) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (251.) ( $\beta$ )، ويليهما بعد (التمكين) بلغت (230.). ويليه (الرؤية) بلغ (215.)، وأخيراً جاء بعد (الاهتمام بالعاملين) بلغت قيمته (213.)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لجميع الأبعاد الفرعية سيؤدي إلى تعزيز النصر الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة. وما يؤكد تلك القيم قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (2.337؛ 2.509؛ 3.150؛ 2.116) على التوالي عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (0.05)، ومن ثم هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة بصيغتها الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة (الثقة، التمكين، الرؤية، الاهتمام بالعاملين) في تعزيز النصر الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ومنفردة في المنظمة المبحوثة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن مستوى بعد (القيمة) كأحد أبعاد النصر الاستراتيجي جاء بالمرتبة الأولى، مما يدل على أن المنظمة المبحوثة تسهم في تحقيق العديد من المنافع لربائنها، مما يساعد المنظمة المبحوثة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة.
2. أما فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للقيادة الخادمة فقد جاءت جميعها بمستوى أهمية (متوسط)، باستثناء بعد (التمكين) الذي جاء (مرتفع) مما يعني أن المنظمة المبحوثة تفوض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة لاحتياجات المجتمع وبالسرية الممكنة مما يقلل من عملية الانتظار.
3. كما بين البحث أن مفهوم القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة يسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية ويساهم في تهيئة مناخ عمل يلئم جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
4. أما فيما يتعلق بمتغير النصر الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، فيعد من المفاهيم المعاصرة التي تسهم في تمكين المنظمات من تحقيق التكيف مع الظروف عالية الديناميكية وتحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء.
5. إن زيادة الاهتمام بالقيادة الخادمة يعزز تحقيق النصر الاستراتيجي في الميدان المبحوث.

##### ثانياً. التوصيات:

1. تشجيع المديرين في قسم تربية بلد على ابداء مقترحاتهم وملاحظاتهم لتحقيق أهداف وزارة التربية، واختبار الفرضيات عن طريق الأنشطة والسياسات التي تضطلع بها المنظمة المبحوثة.
- آلية العمل: الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة بفسح المجال لكل من لديه رغبة في تعلم شيء جديد لتحسين وتطوير الأداء المرتبط بالعمل.

2. ضرورة أن يقوم مديري المدارس في قسم تربية بلد بمناقشة خطة تنفيذ رؤيته الاستراتيجية مع شرائح مختارة من المجتمع، ومعرفة مدى قبولهم بها، فضلاً عن معرفة الاستعداد النفسي والمادي للمديرين ودورهم في تطبيق هذه الرؤية، وضرورة الإسراع ببناء فريق العمل المتكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية لعمل الوزارة وفقاً للتقانة الحديثة.
- آلية العمل: تشجيع إدارات المدارس على المشاركة في مناقشات علمية بخصوص القضايا الإستراتيجية، عبر اختيار فريق عمل من الكوادر التدريسية الأكفاء.
3. ضرورة بث فكرة روح التعاون بين قسم تربية بلد مجتمع الدراسة والمواطنين لاكتشاف المشاكل والمعوقات، وأن يلمس المواطن المنافع المتحققة من الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة للمجتمع مما يساهم في تعزيز مكانته وينعكس إيجابياً على سمعته.
- آلية العمل: توفير البنى التحتية اللازمة لبناء نظام إدارة معرفة عمله فحص المواقف دورياً ووضع حلول استباقية للمشكلات قبل حدوثها بكل انسيابية.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر، (2017)، علاقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساس في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
2. العيساوي، هادي مران أحمد، (2016)، أثر مواصفات وسلوكيات المفكر الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
3. الناشش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى، (2015)، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (2).
4. جلاب، احسان دهش، والحسيني، كمال كاظم ظاهر، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. حلبي، منال جهاد عامر، (2016)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
6. صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (2016)، القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر - نموذج بنائي مقترح، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
7. عبد الوهاب، محمد أبو قسان، (2015)، القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة (25) يناير - اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، مجلة جامعة كفر الشيخ، مصر.
8. عجوة، أحمد محمد، (2013)، القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (2).
9. عودة، وسيم عبد الغفار، (2016)، دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية -بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

10. لوقاسي، هناء وفاء، (2015)، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني، الجزائر.
  11. محمد، عمر مصطفى وكرم، هوار فتاح، (2016)، دور الثقة التنظيمية في تدعيم والاستغراق الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة مديرية السليمانية في إقليم كردستان، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (16).
  12. نجم، نجيب عبد المجيد، (2013)، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة - دراسة تطبيقية المعهد التقني - الحويجة، مجلة الأستاذ، المجلد (1)، العدد (204)، جامعة بغداد.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Aziz, Khurram, Awais, Muhammad & Hasnin, Syed Shahbazul, (2017), Impact of Workplace Perception and Servant Leadership on Organizational Citizen Ship, International Journal of Research, V.4, N.9.
2. Block, Peter, (2013), Steward Ship, Second Edition Choosing Service over Self-Interest, www.bk connection.com.
3. Coetzer-Michiel, Frederic & Bussin, Mark & Geldenhuys, Madelyn & N., (2017), The Function of A Servant Leadership, Administrative Sciences, University of Johannesburg.
4. Daft, L. Richard, (2014), The Leadership Experience, E.6.p177, South-Western.
5. Dierendonck V. & Paterson, Kathleen, (2010), "Servant Leadership Developments in Theory & Research", Palgrave Macmillan, London, P.156.
6. Focht, Adam & Ponton, Michael, (2015), Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study, International Journal of Leadership Studies, Vol. 9, Iss. 1, P. 45-61.
7. Gerrard, B. (2004). The Triumph of Vanity over Sanity? A Case Study of Strategic Failure in Professional Team Sports. In 12th EASM European Sport Management Congress "Innovation in Co-operation" Book of Abstracts.
8. Gigliotti, A. Ralph, Brigid, Dwyer, (2016), "Cultivating Dialogue: A Central Imperative for the Study and Practice of Servant Leadership", Journal Servant Leadership: Theory & Practice, V.3, N.1, P.72.
9. Greenleaf, R. K., (2008), the Servant as Leader, Indianapolis, Indiana: the Greenleaf Center for Servant Leadership, V.14, N.5.
10. Greenleaf, Robert K., (2010), The Servant Leadership Concepts, Perichoresis, Emmanuel University, V.8, N.1.
11. Hellriegles, Don Slocum, W. John, (2011), Organizational Behavior, South Western, Cengage, Learning.
12. Johnson, D. D., & Tierney, D. (2006). Failing to win: Perceptions of victory and defeat in international politics. Harvard University Press.
13. Joseph E. & Winston B., (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader, Trust, and Organization Trust, Leadership & Organization Development Journal, V.26, N.1.
14. Joseph E. & Winston B., (2005), A Correlation of Servant Leadership, Leader, Trust, and Organization Trust, Leadership & Organization Development Journal, V.26, N.1.

15. Kaufman, Halper and Kirsh, D., (2013), "Text Analytics: The Hurwitz Victory Index Report". Hurwitz and Associate, P:12.
16. Kim-so-Jung, Kim, Kyoang-Seok & Choi-Yeong Hyeong, (2014), A Literature Review of Servant Leadership and Criticism of Advanced Research, International Scholarly and Scientific Research & Innovation, V.8, N.4.
17. Liden. Ropert C., Wayne, S. J., Zaho, Hao & Henderson, D., (2008), Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure and Mult-Level Assessment, Leadership Quarterly, V.19, N.2.
18. Mandel, Robert, (2007), "Reassessing Victory in Warfare ‘, Armed Forces and Society", Vol. 33, pp. 464-465. The article was originally published online and is available at, <http://afs.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/4/461>.
19. Qadri, Mohammed Ahmed, (2016), The Concept of Applied Leadership in The Contemporary World, Journal of Education and Practice, V.17, N.4.
20. Rimes, Woody D., (2011), The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment, ph.D Dissertation, Tennessee Temple University.
21. Russell, E. J., (2017), Exective Servant Leadership for the Community of Responders, P.105. [www.springers.com/978-3-319-47228-7](http://www.springers.com/978-3-319-47228-7).
22. Sendjaya, S., (2015), Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform, Vol. 36. p16. [www.springer.com/978-3-319-16195-2](http://www.springer.com/978-3-319-16195-2).
23. Sendjaya, S., (2015), Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform, Vol. 36. p16. [www.springer.com/978-3-319-16195-2](http://www.springer.com/978-3-319-16195-2).
24. Tammy, A. Boe, (2002), Gaining and of Organization, Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin-Stout.
25. Zaidi, B. M., (2009), "cranfield defence and security", (Doctoral dissertation, Canfield University). pp.365.