

العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي
دراسة تطبيقية في العتبة الحسينية المقدسة

**The Influential Relationship Between Servant Leadership and
Organizational Pride: An Applied Study at the Holy Al-Hussain
Shrine**

أ.م.د نضال عبد الله المالكي

Nidhal Abdullah Al-Maliki

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الأنبياء

**College of Management and
Economics / University of Warith Al-
Anbiyaa**

dr.nidhal.al.maliki@g.uowa.edu.iq

م.د حسين محمد علي كشكول

Hussein Mohammed Ali Kashkoul

جامعة الكوفة & جامعة وارث الأنبياء

**University of Kufa & University of
Warith Al-Anbiyaa**

huseinmohammed.1986@gmail.com

م.م. ميادة عزيز

Mayada Aziz

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة وارث الأنبياء
**College of Management and Economics /
University of Warith Al-Anbiyaa**

المستخلص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة، وتحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على تعزيز الفخر التنظيمي. مجتمع الدراسة: شملت الدراسة العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، حيث تم توزيع استبانة على 268 فرداً من الموظفين لجمع البيانات اللازمة. مدخل الدراسة: اعتمدت الدراسة منهج استقصائي حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على الموظفين في العتبة الحسينية المقدسة، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية لتحديد العلاقة التآثيرية بين المتغيرين. أهمية الدراسة: تعتبر الدراسة مهمة لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة الخادمة على مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز الفخر التنظيمي وتحسين الأداء العام للمؤسسة. النتائج النظرية والنتائج العملية: أظهرت النتائج النظرية تأثير إيجابي وقوي للقيادة الخادمة على الفخر التنظيمي. في المقابل، أظهرت النتائج العملية تحسناً في مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين بفعل ممارسات القيادة الخادمة. أهم الاستنتاجات: استنتجت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة. أهم التوصيات: بناءً على النتائج، يُوصى بتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحفيز الموظفين على تطبيقها، كما ينصح بتنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارات القيادة الخادمة. كما يُشجع على تقديم المزيد من الدعم والتشجيع للموظفين لتعزيز مستوى الفخر التنظيمي في المؤسسة. الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الفخر التنظيمي، العتبة الحسينية المقدسة.

Abstract

Purpose of the study

The study aimed to analyze the influential relationship between servant leadership and organizational pride at the Holy Imam Hussein Shrine, and to determine the extent of the influence of servant leadership on enhancing organizational pride.

Study population:

The study included employees at the Holy Shrine of Hussein, where a questionnaire was distributed to 268 employees to collect the necessary data.

Introduction to the study:

The study adopted a survey approach, where data was collected through a questionnaire that was distributed to employees at the Holy Imam Hussein Shrine, and this data was analyzed using statistical methods to determine the influential relationship between the two variables.

the importance of studying:

The study is important to understand how servant leadership practices influence the level of organizational pride among employees, and to provide applicable recommendations to enhance organizational pride and improve the overall performance of the organization.

Theoretical results and practical results:

The theoretical results showed a positive and strong effect of servant leadership on organizational pride. On the other hand, practical results showed an improvement in the level of organizational pride among employees due to servant leadership practices.

Most important conclusions:

The study concluded that there is a positive and strong relationship between servant leadership and organizational pride at the Holy Imam Hussein Shrine.

Most important recommendations:

Based on the results, it is recommended to enhance servant leadership practices and motivate employees to apply them, and it is also recommended to implement training programs that enhance servant leadership skills. It is also recommended to provide more support and encouragement to employees to enhance the level of organizational pride in the organization.

Keywords: servant leadership, organizational pride, the Holy Imam Hussein Shrine.

المقدمة

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة الفعالة والفخر التنظيمي من العوامل الحاسمة في نجاح أي مؤسسة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية. ومع ذلك، يظهر أن البحث في علاقة بين هاتين العنصرين قد تم تفحصه بشكل محدود في السياق الديني، على الرغم من أهمية هذا الجانب في تحقيق الأهداف الدينية والمؤسسية للمنظمات الدينية.

لذا تواجه المؤسسات الدينية، مثل العتبات الحسينية المقدسة، تحديات فريدة في تحقيق الفخر التنظيمي وتعزيزه بين موظفيها. إذ يمكن أن تكون القيم والمبادئ الدينية التي تتبناها المؤسسات الدينية مصدرًا هامًا للفخر والانتماء لدى الموظفين. ومع ذلك، قد يكون التأثير الفعلي لممارسات القيادة الخادمة على مستوى الفخر التنظيمي في هذا السياق غير واضح، لذلك، تنشأ هذه الدراسة تحليل عميق لعلاقة القيادة الخادمة بالفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة، من خلال دراسة الممارسات القيادية وتقييم تأثيرها على مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين. من خلال تحديد هذه العلاقة وفهم العوامل التي قد تؤثر عليها، يمكن للدراسة أن تقدم توجيهات عملية لتعزيز الفخر التنظيمي وبالتالي تحسين الأداء والتحقيق الديني للمؤسسة. وعليه فإن تساؤل الدراسة يتمحور حول ما هو مدى تأثير القيادة الخادمة للعاملين في العتبة الحسينية المقدسة لكي يشعروا بالفخر التنظيمي؟

ثانياً: أهداف الدراسة

1. تحليل العلاقة التآثرية بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي في العتبة الحسينية المقدسة.
2. تقديم فهم شامل لمدى تأثير ممارسات القيادة الخادمة على مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين في العتبة الحسينية.
3. تحديد عوامل القيادة الخادمة التي تؤثر بشكل كبير على الفخر التنظيمي في سياق المؤسسات الدينية.
4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق تعزز ممارسات القيادة الخادمة وتعزز مستوى الفخر التنظيمي لدى الموظفين في العتبة الحسينية.
5. توفير إطار مفهومي يمكن استخدامه في تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي في سياقات دينية أخرى.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الفهم لطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي في المؤسسات الدينية، والتي قد تختلف عن تلك في المؤسسات العلمانية.
2. يمكن للنتائج المستندة إلى هذه الدراسة أن توجه سياسات وإجراءات القيادة والإدارة في المؤسسات الدينية بما يساهم في تعزيز الفخر التنظيمي وتحسين الأداء.

3. يمكن أن تساعد النتائج في تحديد السمات والممارسات القيادية الفعالة التي تعزز الفخر التنظيمي، مما يسهم في تطوير مهارات وممارسات القادة في المؤسسات الدينية.

4. تعتبر هذه الدراسة مساهمة جديدة في البحث العلمي حول القيادة والإدارة في السياق الديني، وتعزز فهمنا للعوامل التي تؤثر على الأداء والفخر التنظيمي في هذه المؤسسات.

رابعاً: مسوغات الدراسة

1. الاهتمام المتزايد بمجال القيادة والإدارة في السياق الديني إلى الحاجة إلى دراسات تحليلية لتحديد العوامل المؤثرة والممارسات الفعالة.

2. قلة الأبحاث التي استكشفت علاقة القيادة الخادمة بالفخر التنظيمي في المؤسسات الدينية الحاجة الملحة إلى دراسة تحليلية في هذا المجال.

3. أهمية تحسين الفخر التنظيمي كأحد عوامل تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الدينية والمؤسسية للمؤسسات الدينية.

4. الحاجة إلى توجيهات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وتحسين الفخر التنظيمي في المؤسسات الدينية.

خامساً: فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الفخر التنظيمي" تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمودة الأخلاقية في الفخر التنظيمي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرؤية في الفخر التنظيمي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواضع في الفخر التنظيمي.
- H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للثقة في الفخر التنظيمي.

المبحث الثاني

الإطار النظري والمعرفي للدراسة

أولاً: القيادة الخادمة

➤ مفهوم القيادة الخادمة

في نهاية العقد الأول من الألفية الثالثة، برز أهمية القيادة نتيجة لتراجع الاهتمام بالعناصر الإنسانية في المنظمات وفقدان الثقة في مراعاتها، مثل استغلال الموارد الطبيعية والمشاكل البيئية. هذه التحديات دفعت إلى البحث عن قيادات تركز على الجوانب الإنسانية، ومنها القيادة الخادمة. تغيرت أدوار القادة بشكل كبير حيث بدأوا يركزون على التواصل مع الموظفين وشراكتهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يُعرف بالقيادة الخدم. فالقيادة الخادمة تمثل نموذجاً ربيعاً من القيادة يعتمد على القيم والأخلاقيات ويضع احتياجات الموظفين في المقدمة.

تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة من قبل روبرت ك. جرينيلف في مقال عام 1970 بعنوان «الخدم كقائد»، والذي أثر منذ ذلك الحين على العديد من القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم، من خلال مجموعة من أساليب القيادة الاستبدادية التقليدية تفسح المجال تدريجياً للقيادة الخادمة، حيث يعطي القادة الأولوية لخدمة موظفيهم وتعزيز بيئة عمل تعاونية، كما يتضمن التفاهم والتعاطف مع الآخرين، وقبولهم لأرواحهم الفريدة، وافترض نوابههم الحسنة. (9: 2014، Larry & Spears) وعليه فإن (66: 2020، Christopher & Beehner) يرى أن مفهوم القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة يعطي فيه القادة الأولوية لخدمة أتباعهم، مع التركيز على الصالح العام للبشرية، ويشمل القادة الذين يتطلعون إلى ما وراء أنفسهم ومنظمتهم للتركيز على خدمة الآخرين، كما يشجع نهج القيادة هذا الأفراد والجماعات والمنظمات على النظر في الصالح العام على حساب المصالح الشخصية، بهدف اتخاذ إجراءات مستدامة.

ويرى الباحث أن القيادة الخادمة يُنظر على أنها مسار حاسم للتأثير على البشرية للابتعاد عن التفكير قصير المدى نحو خلق مستقبل مستدام.

كما يعرف (Ahmed .ET، 2021 :699) القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة يركز على المتابعين ويركز على خدمة الآخرين أولاً، يشمل القادة إعطاء الأولوية لاحتياجات أعضاء فريقهم، وتمكينهم، ومساعدتهم على التطور والأداء بأفضل قدراتهم. وأشار (2: 2021، Alice .ET) أن مفهوم القيادة الخادمة تعطي الأولوية لتلبية احتياجات المتابعين على تلبية الاحتياجات الشخصية، مما يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أشار إلى ان لاحظ العلماء أوجه التشابه بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، مع التركيز على الرؤية والتأثير والمصادقية والثقة والخدمة من قبل القادة. ويرى الباحث أن القيادة الخدمية تركز على دعم وتطوير الأفراد داخل المؤسسة، بينما تلهم القيادة التحويلية المتابعين للعمل من أجل هدف مشترك.

واكد (4: 2017، Robert & Cunningham) أن مفهوم القيادة الخادمة هي فلسفة القيادة حيث يكون الهدف الأساسي للقائد هو خدمة الآخرين، مع التركيز على احتياجاتهم ورفاهيتهم، والتي يؤكد هذا النهج على التعاطف والاستماع والإشراف والالتزام بالنمو الشخصي للأفراد.

في حين يعرف (14: 2023، Kathleen & PatterWSn) القيادة الخادمة من خلال التركيبات الفاضلة مثل الحب والتواضع والإيثار والرؤية والثقة والتمكين والخدمة في نموذج نظري يعتمد على بنية كون للنهج الثوري العلمي.

كما يعرف (42: 2022، Ceren .ET) القيادة الخادمة بأنها نهج تحويلي للحياة والعمل، مع التركيز على خدمة الآخرين وتمكين المتابعين من تحمل مسؤولية الإدارة الذاتية، كما يتضمن اتخاذ القرار المشترك، والموقف الشامل تجاه العمل، وبناء المجتمع، وإعطاء الأولوية للوعي والتعاطف والنزاهة.

ويؤكد الباحث ان القيادة الخادمة تتضمن مجموعة من السمات مثل التواصل والمصادقية والكفاءة والإشراف والرؤية والتأثير والإقناع والاستماع والتشجيع والتدريب والتفويض.

كما يرى (3: 2020، Amanda .ET) أن مفهوم القيادة الخادمة تتضمن خدمة الناس أثناء قيادتهم، مع التركيز على رفاهية الآخرين، ويتميز بالتواضع، ووضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، وتمكين الأفراد للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة، كما يتم تحفيز القادة الخدم من خلال الخدمة بدلاً من الوصول إلى المناصب العليا، مع التأكيد على أهمية خدمة الرؤية وتوجيه الآخرين وفقاً للمبادئ الأخلاقية.

كما عبر (118: 2015، Sen & Sendjaya) أن مفهوم القيادة الخادمة تمثل رحلة مدى الحياة لاكتشاف الذات، حيث يعد التوافق بين الذات في الماضي والمستقبل أمراً بالغ الأهمية للتحويل العميق في الحاضر، كما تتضمن هذه الرحلة تطوير القيادة الخادمة ثلاثة أبعاد داخل الأفراد: الوجود والمعرفة والعمل، مع التركيز بشكل كبير على البعد الأول، لذا تركز القيادة الخادمة على رفع مستوى كل من القادة والمتابعين في جو إيجابي من التعلم والنمو.

ويعرف الباحث ان القيادة الخادمة هي أسلوب فريد من إيديولوجية القيادة التي تؤكد على الاستماع والتعاطف والشفاء والوعي والإقناع ووضع المفاهيم والبصيرة والإشراف والالتزام بالنمو وبناء المجتمع، ويشمل القادة الذين يدركون هشاشة قلب الإنسان، ويحددون الأفراد المؤذون ويساعدونهم بسرعة، ويعززون العلاقات من خلال مساعدة الآخرين على التغلب على العقبات، يعطي القادة الخادمون الأولوية لخدمة الآخرين قبل الذات، ويهتمون باتباعهم، ويهدفون إلى النمو المهني الهادف، كما يركزون على إقامة علاقات حميمة مع المتابعين، وفهم الشخصية الإنسانية، ورعاية أسلوب التدريس الذي يبني احترام الذات.

➤ أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة أمر بالغ الأهمية بسبب سلوكها الأخلاقي واهتمامها بالمرؤوسين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، وعليه يرى الباحثون ان أهمية القيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في بناء المجتمع الداخلي للمنظمات وعليه: (2: 2020، Clay & Brewer) & (26: 2018، Steven & Crowther)

1. تعتبر القيادة الخادمة مدفوعة بالفوائد والقيم الراسخة في القائد، مما يجعلها أساسية في روح الشخص.
2. يركز على خدمة الآخرين، مما يؤدي إلى عملية أن تصبح أكثر فضيلة وتعطي الذات في خدمة الآخرين.
3. تنتجاً بنتائج إيجابية أكثر من نماذج القيادة التقليدية.
4. تقدم القيادة الخادمة نهجاً شاملاً يميزها عن نظريات القيادة السائدة.
5. تؤكد القيادة الخادمة على خدمة الآخرين أولاً، وتعزيز الشعور بالمجتمع والتمكين.
6. يركز على رفاهية الأفراد ونموهم، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والأداء التنظيمي.
7. تعكس قيم القيادة الخدمية الاحتياجات التنظيمية وتعالجها، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية.
8. يمكن للقيادة الخدم التأثير بشكل إيجابي على المنظمات من خلال التعرف على هشاشة قلب الإنسان، والمساعدة في إيذاء الأفراد، وتعزيز العلاقات من خلال مساعدة الآخرين على التغلب على العقبات.

➤ ابعاد القيادة الخادمة

يرى (رحيم، 2018، 52) أن من اهم ابعاد القيادة الخادمة التي تطرق لها هي:

- **المودة الأخلاقية:** هي مفهوم يأتي من كلمة يونانية تعني المودة الاجتماعية والاحترام في التعامل مع الآخرين، حيث يُظهر القائد الخادم تواضعاً واهتماماً بموظفيه ويسعى لما هو حق وخير للمنظمة، كما يُظهر الرحمة في المعتقدات والقيم. تعتبر المودة الأخلاقية بين القائد الخادم وتابعيه علامة على علاقة اجتماعية تُسبقها الأخلاق الحسنة وتتضمن الرحمة بإرادة ذاتية. تهدف المودة الأخلاقية إلى اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب للسبب المناسب، وتعبّر عن الإحساس الاجتماعي أو الأخلاقي والتمسك بالقيم والموافقة المقصودة. ويمكن وصف المودة الأخلاقية أيضاً بأنها المودة المعنوية أو الحقيقية، حيث تركز على رعاية الموظفين وتُعتبر جزءاً لا يتجزأ من القيادة الخادمة، وتُعتبر المودة الحقيقية عاملاً مهماً في تطور ونمو الموظفين.
- **الرؤية:** تمثل القدرة لدى القائد الخادم على إلهام الآخرين داخل المنظمة، حيث يمتلك قدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة بشكل صعب التنبؤ به، وتقديم رؤية استراتيجية تجعل الآخرين يؤمنون بقدراته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يُقاس هذا القدر عن

طريق القيم التي يحملها القائد، حيث يتحلى بشخصية متميزة تشعر الآخرين بالثقة والإلهام. الرؤية تمثل الفعل أو القوة للقائد الخادم من الناحية النظرية، حيث ينظر القائد إلى الأفراد كأفراد ذوي قيمة ويسعى لمساعدتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم.

➤ **التواضع:** يعتبر الأساس الذي يمكن للقائد من خلاله ممارسة الخدمة تجاه الموظفين، حيث يتجلى في قدرة الشخص على رؤية قيمة الآخرين وعدم التفاخر على نفسه. يتمثل التواضع في التركيز على الآخرين والاحترام لهم، وعدم التفاخر أو الاستعلاء. يعبر التواضع عن قدرة القائد على التفكير في الآخرين وإظهار الاهتمام بهم وإنجازاتهم، مع الحفاظ على المواهب والقبول الذاتي. كما يشمل التواضع الحقيقي عدم التركيز على الذات بل على الآخرين، مما يساعد في بناء علاقات صحية وفعالة داخل المنظمة.

➤ **الثقة:** تعتبر جزءاً لا يتجزأ من القيادة الخادمة، حيث يُظهر القائد الثقة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة. يتمثل دور القائد في بناء الثقة مع الموظفين من خلال العمل معهم وتحقيق الرؤية المشتركة. يساعد وجود الثقة في تعزيز عملية مشاركة القائد مع الموظفين فيما يتعلق بالعناصر التنظيمية، حيث يُعتبر مستوى الثقة قدرة الفرد على العمل بأخلاقية عادلة ونزاهة ويمكن التنبؤ بها. تخلق قيم النزاهة والصدق الثقة بين التابعين والقائد، مما يؤدي إلى المصادقية وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة. يهدف القادة الخدومون إلى منح الثقة للآخرين وتحمل المخاطر من أجل خدمة الآخرين بشكل جيد، مما يؤكد على قدرتهم على الاعتماد والاستعانة بهم في المهام المختلفة.

ثانياً: الفخر التنظيمي

➤ مفهوم الفخر التنظيمي

يُعتبر الفخر لدى الموظفين عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات، حيث يُعزى النجاح المستمر الذي تحققه العديد من المنظمات حول العالم إلى مستوى عالٍ من فخر الموظفين. يُشير الفخر إلى الشعور بالرضا والاعتزاز بالانتماء للمنظمة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. يتطلب بناء الفخر على علاقات اجتماعية عالية مع المنظمة، حيث يُعتبر مورداً نفسياً قيماً يجب على الموظفين تعزيزه والاهتمام به. يُعد الفخر دافعاً أساسياً للموظفين، حيث يعزز من التفاني في العمل والانخراط في المهام بشكل إيجابي. يُنظر إلى الفخر عادةً باعتباره عاملاً مهماً لنجاح الأعمال في المنظمة، حيث يعتبر محفزاً لتقديم خدمة متميزة وتحسين جودة الخدمة المقدمة. إذ يُشجع الموظفون الذين يشعرون بالفخر على المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تجربة العملاء. تجدر الإشارة إلى أن البحث العلمي حول دور الفخر في العمل ما زال محدوداً، ولكن يُتوقع أن يكون له تأثيراً كبيراً على نجاح المنظمات في المستقبل.

لذا يرى (Abdullah, Abdulhameed .ET, 2023: 34) أن مفهوم الفخر التنظيمي يشير إلى الشعور بالانتماء والولاء والمشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه مؤسستهم.

ويعرف (Brosi .ET, 2023: 2) الفخر التنظيمي هو عاطفة واعية يشعر بها الأفراد عندما يرون أنفسهم يحققون نتائج تتوافق مع أهدافهم في المنظمات، يمكن أن تكون أصيلة أو غطرسة، اعتماداً على ما إذا كان الإنجاز يُعزى إلى جهود الفرد أو قدراته.

كما أضاف الباحث أن الفخر التنظيمي أيضاً يعزيراً أو وقائياً، بناءً على ما إذا كان الإنجاز مرتبطاً بالحماس للترقية أو البيقطة للوقاية، ويمكن أن ينشأ الفخر بالمنظمات من الانتماء الجماعي، ويمتد إلى ما وراء المستوى الفردي ليشمل الفخر الجماعي والتنظيمي.

ويعرف (Belkis .ET, 2023: 6) الفخر التنظيمي هو عاطفة إيجابية مستمدة من التماهي مع نجاح المنظمة وسمعتها، كما تتكون من مشاعر الإعجاب والأهمية والقيمة للمؤسسة بناءً على تقييمات الحالة التي أجراها الموظفون.

ويرى الباحث ان الفخر التنظيمي يعتبر محركاً لسلوكيات العمل الإيجابية، وهو أمر حاسم لنجاح التنظيمي والأصول الاستراتيجية.

وأشار (Chijiuka .ET, 2022: 11) أن مفهوم الفخر التنظيمي يشير إلى الشعور بالانتماء والرضا والمشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه مؤسستهم.

كما عبر (Dodi .ET, 2023: 274) حول مفهوم الفخر التنظيمي وهو جانب رئيسي من السلوك التنظيمي القائم على الفخر، حيث يشعر الموظفون بالفخر بإنجازات مؤسستهم وسمعتها.

كما يعرفه (Syrot .ET, 2022: 64) الفخر التنظيمي هو الشعور بالفخر والحب الذي يشعر به الأفراد عند القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة، ينطوي على الشعور بالانتماء والرعاية والنمو، حيث يرى الأفراد أنفسهم كجزء من كيان موحد مع المنظمة.

واكد (Hussein .ET, 2022: 265) أن الفخر التنظيمي هو الارتباط العاطفي والمشاعر الإيجابية التي يشعر بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي تلعب دوراً مهماً في التأثير على سلوكيات ومواقف الموظفين داخل المنظمة.

ويشير (Sherwood .ET, 2022: 67) أن الفخر التنظيمي هو الشعور بالرضا والولاء الذي يشعر به الموظفون تجاه مؤسستهم كما تعتبر بنية أساسية تؤثر على مشاركة الموظفين وموقفهم تجاه المنظمة.

ويرى (Maura .ET، 2024 :258) أن مفهوم الفخر التنظيمي هو الشعور بالانتماء والهوية والاتصال العاطفي للأفراد تجاه مكان عملهم أو منظماتهم، ويتضمن تقييم مهمة المنظمة وقيمتها وإنجازاتها، والمساهمة في بيئة عمل إيجابية ومجتمع. في حين يعرف (Edwin .ET، 2018 :161) الفخر التنظيمي إلى الاقتناع بأن المنظمة تحظى بتقدير إيجابي، كما إنه عنصر أساسي في تعزيز المشاركة النفسية والالتزام بالمنظمة ويرتبط الفخر بالاعتقاد بأن المنظمة تحظى بالاحترام والاحترام. ويعرف الباحث الفخر التنظيمي هو الاقتناع بأن المنظمة تحظى بتقدير إيجابي من خلال الارتباط العاطفي والشعور بالانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسساتهم، كما إنه شعور إيجابي يشعر به الموظفون عندما يتعرفون على قيم وأهداف وإنجازات مؤسساتهم، ويتكون الفخر التنظيمي من الجوانب العاطفية والسلوكية، حيث يكون للفخر السلوكي تأثير إيجابي مباشر على إبداع الموظف

أهداف الفخر التنظيمي

يرى الكثير من الباحثين ومنهم (Irene .et، 2022 :175) & (Javier .et، 2021 :27) & (Heajung & Jung، 2023 :2)

1. يساهم الفخر التنظيمي في تصور الموظفين للدعم داخل المنظمة.
2. تعزيز الرفاهية النفسية والتحفيز داخل مكان العمل.
3. تحسين مشاركة الموظفين والالتزام بالأهداف التنظيمية.
4. تعزيز الشعور بالكفاءة والإنجاز بين الموظفين.
5. تشجيع السلوكيات التكيفية والتنظيم الذاتي المتعلقة بالتعلم والأداء.
6. يتم استخدام الفخر التنظيمي كأداة تحفيزية في المنظمات لتحسين الأداء.
7. يمكن أن يؤثر على المثابرة في المهام، مع احتمال أن تؤدي المستويات العالية من الفخر إلى تقليل المثابرة في المهام الإبداعية بسبب تأكيد الذات.
8. يمكن للفخر بالسماح، في إشارة إلى الميل الفردي لتجربة الفخر، أن يؤثر على مقاييس الأداء الإبداعي مثل المثابرة والمرونة المعرفية.

أهمية الفخر التنظيمي

- يرى كل من (Edwin .ET، 2018 :161) & (Yeon .et، 2019 :254)
1. يعزز الفخر التنظيمي التفكير الذاتي والموقف تجاه المجموعة المهنية الخاصة بالفرد، مما يعزز المشاعر الإيجابية وتماسك المجموعة.
 2. يسهل التنقل في التسلسل الهرمي الاجتماعي، ويدفع السلوك المناسب اجتماعيًا، ويعزز الاحتراف والتعاطف والعمل الجماعي واتخاذ القرار.
 3. الفخر التنظيمي مهم باستمرار للعاملين في مكان العمل.
 4. الفخر التنظيمي أمر بالغ الأهمية لتعزيز الالتزام التنظيمي بين العمال المتطوعين.
 5. يعزز المشاركة النفسية والهوية الاجتماعية الإيجابية داخل المنظمة.
 6. الفخر بالمنظمة يساهم في تحفيز المتطوعين لبذل جهد إضافي والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 7. يمكن أن يؤدي خلق شعور بالفخر في المنظمة إلى زيادة الالتزام والتفاني بين المتطوعين، مما يعود بالفائدة في النهاية على المنظمة التطوعية.

ثالثاً: الترابط المفاهيمي بين القيادة الخادمة والفخر التنظيمي

- القيادة الخادمة تعني نهجاً قيادياً يركز على خدمة الآخرين، حيث يضع القائد احتياجات الموظفين وتطويرهم في المقام الأول. تتضمن هذه النهج مفاهيم مثل التواصل، والتواصل الفعال، وبناء الثقة، وتمكين الفريق، والتفاني في خدمة الآخرين. تظهر العديد من الأبحاث أن القيادة الخادمة تساهم بشكل فعال في تحفيز الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.
- فالعتبة الحسينية المقدسة، كمنظمة دينية وثقافية، تعتمد بشكل كبير على الفخر التنظيمي في تحقيق أهدافها ومهمتها الرئيسية في خدمة الزوار وتحقيق الرضا الإلهي وتعزيز القيم الدينية والثقافية. ومن الطبيعي أن يكون للقيادة الخادمة دوراً هاماً في تعزيز هذا الفخر التنظيمي في سياق مؤسسة دينية.
1. يعتبر الزائر والزائرة في العتبة الحسينية المقدسة جزءاً مهماً من المجتمع المؤمن بها، ومن خلال التوجيه والإلهام من القادة الخدم، يتم تشجيع الموظفين على خدمة الزوار بأقصى قدر من الإخلاص والتفاني، مما يعزز الفخر التنظيمي بالمشاركة في هذه الخدمة الروحية المهمة.

2. يعتبر العمل في العتبة الحسينية المقدسة واحدة من أعظم الفرص لخدمة الله وخدمة المجتمع المؤمن. ومن خلال القيادة الخادمة، يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق الرضا الإلهي من خلال أداء مهامهم بتفانٍ وتفانٍ، مما يعزز شعورهم بالفخر والارتباط الديني والروحي بالمهمة التي يقومون بها.
3. يعتبر العمل في العتبة الحسينية المقدسة للعديد من الموظفين فخراً وشرفاً، حيث يشعرون بالانتماء إلى مؤسسة تاريخية وثقافية هامة. ومن خلال القيادة الخادمة، يتم تعزيز هذا الانتماء والفخر من خلال تقديم الدعم والتشجيع للموظفين وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

1. ترميز فقرات الدراسة

يوضح الجدول الآتي ترميز فقرات المقياس:

الجدول (1) ترميز فقرات

المتغير	الأبعاد	ترميز	عدد الفقرات
القيادة الخادمة WER	المودة الأخلاقية	WS	4
	الرؤية	WO	4
	التواصل	WH	4
	الثقة	WM	4
الفخر التنظيمي TYO	الفخر التنظيمي	TYO	15

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والفخر التنظيمي)

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (2) إلى أن هنالك اتفاق في آراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (83%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.4)، وانحراف معياري يبلغ (0.75).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الخادمة وأبعاده الأساسية للفخر التنظيمي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المودة الأخلاقية	4.18	0.65
الرؤية	4.32	0.74
التواصل	4.54	0.77
الثقة	4.76	0.78
جميع محاور القيادة الخادمة	344.	0.72
الفخر التنظيمي	4.88	0.79

1. معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على أربعة معايير وكما يوضحها الجدول رقم (3) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الأربعة:

جدول رقم (3) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25, 0.50, 0.75 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	0.02, 0.15, 0.35 تشير إلى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد إلى:

WSurce: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial leWOt squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

1- تقييم الارتباط الخطي WMIlinearity WOessment

يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقا لـ (Hair et al., 2017).

2- معاملات المسار Path WMefficients

تسمى أيضا هذه المعاملات بالتأثيرات المباشرة Direct Effects وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +1 و-1, اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى Bootstrapping والتي يؤديها برنامج SmartPLS, ومن خلالها يتم حساب قيمة t التي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al., 2017: 195).

3- معامل التحديد R2 WMefficient of Determination

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و1 وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017: 171) أشار الى ان القيم 0.25, 0.50, 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

4- حجم التأثير Effect Size f2

بالإضافة الى حساب قيمة R² فانه يتوجب ان يتعرف الباحثون الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير f², ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, 158) أشار الى ان القيم 0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الفخر التنظيمي" ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائجه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	WER → TYO	1	0.813	434.7	0.000	قبول	2.232	0.788	0.790

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية ، وقد بلغ معامل المسار (0.813) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمودة الأخلاقية في الفخر التنظيمي.
 - H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرؤية في الفخر التنظيمي.
 - H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواضع في الفخر التنظيمي.
 - H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للثقة في الفخر التنظيمي.
- ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3 , H1-4) ، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1-1	WS → TYO	1.201	0.332	927.3	0.000	قبول	0.054	0.725	0.712
H1-2	WO → TYO	1.276	0.213	2.753	0.000	قبول	0.195		
H1-3	WH → TYO	1.275	0.410	2.892	0.000	قبول	0.243		
H1-4	WM → TYO	1.277	0.342	2.651	0.000	قبول	0.233		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4)، المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فان تقبل الفرضيات الفرعية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يظهر أن القادة الذين يتمتعون بالمودة الأخلاقية يمكنهم بناء علاقات قوية مع فرق العمل وتعزيز الثقة والتعاون داخل المنظمة، كما تعتبر المودة الأخلاقية أحد العوامل المحفزة للموظفين وتعزيز الأداء الممتاز والانخراط في العمل.
2. توضح الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بالرؤية الاستراتيجية يمكنهم توجيه المنظمة نحو الأهداف المشتركة وإلهام الموظفين لتحقيق الرؤية، كما تلعب دوراً مهماً في تحفيز الفرق وتعزيز التفاني في العمل من خلال توفير اتجاه واضح وملهم.
3. تبين الدراسة أن التواضع لدى القادة يساهم في بناء الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق ويعزز البيئة العملية الإيجابية، كما يعتبر التواضع عنصراً أساسياً في القيادة الفعالة حيث يساهم في خلق بيئة عمل مشجعة وملهمة.
4. توضح الدراسة أن الثقة بين القادة والموظفين تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين أداء الفريق، كما تعتبر أساسية للعمل الجماعي والتعاون المثمر، حيث يمكن للموظفين الذين يشعرون بالثقة ببعضهم البعض أن يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في العمل.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على المنظمات تعزيز ثقافة القيادة الخادمة من خلال توفير الدعم والتدريب المستمر للقادة والموظفين.
2. يمكن إقامة دورات تدريبية وورش عمل تعزز مهارات القيادة الخادمة وتشجع على التواضع وبناء الثقة بين الفرق.
3. ينبغي على القادة تعزيز الاتصال والتفاعل مع الموظفين، وتشجيع الحوار المفتوح والاستماع الفعال إلى احتياجاتهم وأرائهم.
4. يمكن تنظيم جلسات اجتماعية منتظمة وفتح قنوات اتصال مباشرة لتسهيل التواصل وبناء الثقة.
5. يجب دعم تطوير مهارات القادة والموظفين من خلال توفير الفرص التعليمية والتدريبية المناسبة.
6. ينبغي تشجيع الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية وتوفير الدعم لهم لتحقيقها.
7. ينبغي على القادة خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون وتعزيز الشعور بالانتماء والفخر بالانتماء للمنظمة.
8. يمكن اتخاذ إجراءات لتحفيز وتقدير جهود الموظفين وتكريم الإنجازات والتقدير لتعزيز الثقة وبناء الفخر التنظيمي.
9. ينبغي على القادة أن يكونوا على استعداد لمواجهة التحديات والتغييرات وتحفيز الموظفين لتقبل التغيير والابتكار.
10. يجب تشجيع ثقافة التحفيز والتحفيز المتبادل بين القادة والموظفين للتأقلم مع التغييرات وتحقيق النجاح المستمر.

Reference

1. رحيم ، محمد محي، 2018، العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء – كلية الإدارة و الاقتصاد
2. Abdullah, Abdulhameed., Salah, Al-Deen, Al-Kubaisy. (2023). The Effect of Organizational Pride on Business WMntinuity: Field Research in Private WMlleges/Universities in Baghdad. Journal of Namibian Studies : History Politics Culture, 33 doi: 10.59670/jns.v33i.1091
3. Ahmed, Bilal., Ahmad, Nabeel, Siddiquei., Muhammad, Ali, Asadullah., Hayat, Muhammad, Awan., Fahad, Asmi. (2021). Servant leadership: a new perspective to explore project leadership and team effectiveness. International Journal of Organizational Analysis, 29(3):699-715. doi: 10.1108/IJOA-12-2019-1975
4. Alice, Canavesi., Eliana, Minelli. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 1-23. doi: 10.1007/S10672-021-09381-3
5. Amanda, L., du, Plessis., Carol, M., Nkambule. (2020). Servant leadership as part of spiritual formation of theological students in WMntextualisation of 21st century theological training. Hts Teologiese Studies-theological Studies, 76(2):1-9. doi: 10.4102/HTS.V76I2.5959
6. Belkis, Dilek, Özbezek., H., Mustafa, PakWSy. (2023). The Effect of Organizational Pride on Job Satisfaction: A Research in the Tourism Sector. Business and EWMnomics Research Journal, doi: 10.20409/berj.2023.414
7. Ceren, Giderler, Atalay. (2022). Servant Leadership as a New Leadership WMncept In Organizations AndDistinguishing Between Transformational and ServantLeadership .
8. Chijiuka, Oparaji, Israel., Gloria, Olachukwu, EziuWH., Loretta, Okeke, Ndidi. (2022). Organizational Pride as WMrrelate of Teachers' Job Effectiveness in Public SeWMndary Schools in Imo State. Journal of Humanities and WScial Policy, 8(2):10-16. doi: 10.56201/jhsp.v8.no2.2022.pg10.16
9. Christopher, G., Beehner. (2020). Servant Leadership as a Pathway to a Sustainable Future. 65-82. doi: 10.1007/978-3-030-38129-5_4

10. Clay, Brewer. (2020). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2):3.-
11. Dodi, Wijaya., Iis, Rahmawati., Nurfika, Asmaningrum., Kholid, Rosyidi, Muhammad, Nur. (2023). Model Hospital WMmpany Image Pride-Based Organizational Behavior. *Jurnal Aisyah : jurnal ilmu kesehatan*, 8(1):273-282. doi: 10.30604/jika.v8i1.1601
12. E., Sherwood, Brown., Jayme, M., Palka., Sabrina, Helm., Alexandra, Kulikova. (2022). The relative importance of reputation and pride as predictors of employee turnover in an academic medical center.. *Health Care Management Review*, 47(1):66-77. doi: 10.1097/HMR.0000000000000301
13. Edwin, J., Boezeman., NWomi, Ellemers. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational WMmmitment. *European Journal of WScial Psychology*, 38(1):159-172. doi: 10.1002/EJSP.415
14. Heajung, Jung. (2023). Resting on your laurels: The effects of pride on persistence at creative tasks .
15. Hussein, Ismail., Kevin, Sevag, Kertechian., Lama, Blaique. (2022). Visionary leadership, organizational trust, organizational pride, and organizational citizenship behaviour: a sequential mediation model. *Human ReWSurce Development International*, 26:264-291. doi: 10.1080/13678868.2022.2108993
16. Irene, Tsachouridi., Irene, Nikandrou. (2022). Perceived organizational support and outWMmes: A view through the lens of the group engagement model, the role of identification, pride and respect. *WMrporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2, special issue):174-181. doi: 10.22495/cgobrv6i2sip1
17. Javier, Sánchez, Rosas., Florencia, Marquez. (2021). Estudio exploratorio WSbre los efectos y funciones del orgullo en clase ..
18. Kathleen, PatterWSn. (2023). Servant leadership: A theoretical model. 1-45.
19. Larry, C., Spears. (2014). Practicing servant-leadership. *Leader To Leader*, 2004(34):7-11. doi: 10.1002/LTL.94
20. Maura, Kelly., Amy, Lubitow. (2024). Pride at Work Organizing at the Intersection of the Labor and LGBT Movements. *Labor Studies Journal*, 39(4):257-277. doi: 10.1177/0160449X14567806
21. Robert, Cunningham. (2017). Servant Leadership - An Introduction. *Public voices*, 5:1-7. doi: 10.22140/PV.280
22. Sen, Sendjaya. (2015). Servant Leadership Development. 117-130. doi: 10.1007/978-3-319-16196-9_9
23. Steven, Crowther. (2018). The Strengths of Servant Leadership. 25-37. doi: 10.1007/978-3-319-89569-7_3
24. Syirot, Karsa, Dwitara., Chairy, Chairy., Ginta, Ginting. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif, Komitmen Organisasi, Pelatihan, dan Organizational Pride Terhadap Kepuasan Kerja Guru SD di Kecamatan Bukit Bestari Kota Tanjungpinang. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 6(1):63-73. doi: 10.31629/bi.v6i1.4265
25. Wu, Y. L., Brosi, P., & Shaw, J. D. (2023). Pride in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
26. Yeon, Ju, Hong., Sunyoung, Park., Sunghyon, Kyeong., Jae, Jin, Kim. (2019). Neural Basis of Professional Pride in the Reaction to Uniform Wear.. *Frontiers in Human Neuroscience*, 13:253-253. doi: 10.3389/FNHUM.2019.00253