

تأثير ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز النجاح
الريادي دراسة تحليلية في مستشفى الكفيل
التخصصي بمحافظة كربلاء

ا.د. اكرم محسن الياسري

Dr.alaa.rahdi@uokerbala.edu.iq

الباحثة تبارك حلیم نوماس

tabark.haleem@uowa.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

تأثير ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز النجاح الريادي دراسة تحليلية في مستشفى الكفيل التخصصي بمحافظة كربلاء

د. اكرم محسن الياسري

الباحثة تبارك حليم نوماس

Dr.alaa.rahdi@uokerbala.edu.iq

tabark.haleem@uowa.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الملخص

يهدف البحث بيان تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في النجاح الريادي ومن اجل تحقيق ذلك تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، اذ تم قياس متغير القيادة الخادمة بوساطة خمس سلوكيات فرعية هي (التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، وضع المرؤوسين اولاً، المهارات المفاهيمية)، وتم قياس النجاح الريادي بأربعة ابعاد فرعية هي (البعد المالي/ الربحية، رضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي). وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة ضمت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانياً وكان اهمها (هل أن المنظمة المبحوثة تطبق ممارسات القيادة الخادمة وما هو تأثيرها في تعزيز النجاح الريادي؟).

ولغرض اختبار فرضيات البحث تم استطلاع اراء عينة من الأفراد العاملين في (مستشفى الكفيل التخصصي) للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق (الاستبانة) التي اعدت لهذا الغرض، بلغ حجم العينة (152) فرداً يمثلون شريحة العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي. وتم استخدام أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المطلوبة ومن أهمها (التحليل العاملي الاستكشافي، معامل التحليل كرونباخ الفا، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (T)، اختبار (F)، معامل التفسير (R2)، ومعامل الميل الحدي (Beta) بالاعتماد على البرامج الاحصائية (Excel.2019، Spss.V26) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير للقيادة الخادمة في النجاح الريادي وبناء على ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات كان ابرزها أن ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بإظهار سمات القيادة الخادمة عن طريق التحلي بالقيم والمعتقدات والفضائل الانسانية مما يؤدي الى خلق بيئة عمل ايجابية تعزز الدوافع الذاتية للأفراد وكذلك لتحقيق النجاح الريادي.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الخادمة، النجاح الريادي، مستشفى الكفيل التخصصي



The Impact of Servant Leadership Practices on Enhancing Entrepreneurial Success An Analytical Study in Al-Kafeel Specialized Hospital in Karbala

Province: Tabarak Haleem Nomas

University of Karbala – College of Administration and Economics

Email: tabark.haleem@uowa.edu.iq

Prof. Dr. Akram Muhsin Al-Yasiri

University of Karbala – College of Administration and Economics

Email: Dr.alaa.rahdi@uokerbala.edu.iq

Abstract

The research aims to demonstrate the impact of servant leadership behaviors on entrepreneurial success, and in order to achieve this, a hypothetical scheme was designed that illustrates the nature of the relationship between the variables, as the servant leadership variable was measured by five sub-behaviors (empowerment, helping subordinates to grow and succeed, creating value for society, and subordinate status). First, conceptual skills), and entrepreneurial success was measured by four sub-dimensions (financial dimension-profitability, entrepreneurial satisfaction, gratitude, and entrepreneurial readiness). The research started with a main problem that included several questions revolving around the nature of the relationship between its variables in the field, the most important of which was (Does the researched organization apply servant leadership practices and what is their impact on enhancing entrepreneurial success.)? For testing, the research hypotheses, the opinions of a sample of individuals working in (Al-Kafeel Specialist Hospital) were surveyed to obtain the required information through the (questionnaire) prepared for this purpose. The sample size was (152) individuals representing the segment of workers in Al-Kafeel Specialist Hospital. Several statistical tools were used to reach the required results, the most important of which are (exploratory factor analysis, Cronbach alpha analysis coefficient, standard deviation, arithmetic mean, simple correlation coefficient, simple regression analysis, test (T), test (F), interpretation coefficient (R2), and the marginal slope coefficient (Beta) based on statistical programs (Excel.2019, Spss.V26). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of an influence relationship of servant leadership in entrepreneurial success. Accordingly, a set of recommendations were presented, the most prominent of which was that the researched organization should increase Interest in showing the characteristics of servant leadership by adopting human values, beliefs and virtues, which leads to the creation of a positive work environment that enhances the self-motivation of individuals as well as to achieve entrepreneurial success.

Keywords: servant leadership behavior, entrepreneurial success, Al-Kafeel Specialist Hospital

المقدمة

المنظمات الخدمية تسعى جميع الدول إلى تنمية اقتصادها، وهذا لن يحدث إلا من خلال الحصول على الثروة، لذلك لجأت الدول إلى تطوير مشاريعها من خلال ريادة الأعمال، وبطرق علمية وعقلانية، حقيقة أن ريادة الأعمال ليست مغامرة ذات عواقب غير محسوبة في الوقت الحاضر. في الماضي كان عدد المشاريع التي تفشل أكثر من المشاريع التي تنجح بالاعتماد على الصدفة في إدارة مشاريعها في بيئات تتسم بالغموض، لذلك كان على رواد الأعمال فهم البيئة التي يعملون فيها ومعرفة احتياجاتها من أجل ترجمة هذه الاحتياجات لمنتجات وخدمات فريدة، وهنا يأتي دور أو فعالية القيادة الخادمة من أجل التعاون الفردي والجهود المنظمة لتحقيق استجابة جماعية أمام التحديات الكبيرة وعدم اليقين في البيئة الطبيعية، وبما أن القيادة الخادمة تتخذ نهجاً إنسانياً من خلال التركيز على ضمان أن يصبح أولئك الذين يخدمون أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية، وأن يكونوا أكثر قدرة على أن يكونوا خداماً من أجل الوصول إلى الريادة في الأعمال التجارية، يجب الوفاء بالالتزامات الاجتماعية والأخلاقية في مجال الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية هنا هي التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم بالقيم الاجتماعية والأخلاقية، وهي مسؤولية المنظمة التي تتحمل الالتزامات الاقتصادية والقانونية والالتزام الواعي والطوعي القوانين والأنظمة التي تنظم مختلف جوانب المجتمع سواء في الاستثمار والأجور والعمل والبيئة والمنافسة وغيرها.

تعد القيادة محوراً مهماً للأنشطة المختلفة في مختلف المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، وفي ضوء نمو المنظمات وزيادة حجمها وتعقيد عملها وتنوع العلاقات الداخلية وتداخلها وتأثيرها على البيئة الخارجية سواء كانت هذه المؤثرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، لذلك من الضروري توفير القدرات التي تساهم في استمرار مواجهة الأحداث والتغيرات والتطورات في بيئة العمل، ولا يمكن تحقيق هذه المهمة إلا بوعي. ريادة تواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية عالمية للمنظمات وتراعي الجوانب البشرية.

حيث أن موضوع القيادة الخادمة من موضوعات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والممارسات الإدارية الحديثة المتوافقة مع متطلبات وتطورات المرحلة الحالية والمستقبلية، حيث تمثل نظرية القيادة الخادمة أروع نماذج القيادة على الإطلاق، تقوم على أفكار وقيم ومثل روحية وتدعو إلى الفضائل الإنسانية التي تصنع الاحتياجات والرغبات، تعتبر تطلعات الأفراد العاملين أولوية للقائد الخادم قبل مصلحته. يعطي القائد الخادم الدافع للأفراد ويؤمّنهم ويجعلهم يشاركون في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، ويزيد من قدراتهم على مواجهة عقبات المستقبل.

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة، ومن بين هذه التحديات ما تتعرض له الدول النامية، خاصة على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وكذلك

ب. يجذب البحث انتباه ادارات المنظمة المبحوثة وبمختلف اقسامها ومستوياتها الادارية ولا سيما قسم إدارة الموارد البشرية الى أهمية تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة.

ج. يقدم البحث إضافة علمية وعملية للمكتبة العراقية في إدارة الموارد البشرية عموماً و(سلوكيات القيادة الخادمة، النجاح الريادي) على وجه الخصوص، بما يحتويه جانبها النظري من خلاصة لأفكار الباحثين واسهاماتهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث.

اهداف البحث (Research Objectives) :

يهدف البحث الحالي الى:

- أ. قياس مستوى أدراك الافراد عينة البحث لتوافر سمات القيادة الخادمة لدى المسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي.
- ب. التعرف على مستوى النجاح الريادي للأفراد العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي.
- ج. توضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والنجاح الريادي للعاملين في مستشفى الكفيل التخصصي.
- د. معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز النجاح الريادي للأفراد العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي.

المخطط الفرضي للبحث (Research chart) :

تم بناء مخطط فرضي للبحث عن طريق علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات وهما (القيادة الخادمة والنجاح الريادي) ويوضح الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث. والذي يمكن توضيحه بما يأتي: -

وبناء على ما سبق فقد تم تناول موضوعي القيادة الخادمة والنجاح الريادي للتطبيق في مستشفى الكفيل التخصصي لفهم كيفية تأثير القيادة الخادمة بالنجاح الريادي والتعرف على مستوى وجود المتغيرين في مجتمع البحث عليه فقد تطرق البحث الحالي اربعة فصول وعلى النحو الآتي: -

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: الجانب النظري.
- المبحث الثالث: الجانب التطبيقي.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث (Research Problem) :

تضمنت مشكلة البحث عدد من التساؤلات يمكن اجمالها كالآتي:

- أ. كيف تؤثر القيادة الخادمة بالنجاح الريادي للأفراد العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي؟
- ب. ما دور القيادة الخادمة في تعزيز النجاح الريادي للأفراد العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي؟

اهمية البحث (Research Importance) :

تتجسد اهمية البحث في الآتي:

أ. يتجلى أهمية البحث الحالية من خلال الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات.

١. عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين التمكين والنجاح الريادي بأبعاده.
٢. عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح الريادي بأبعاده.
٣. عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين خلق قيمة للمجتمع للنجاح الريادي بأبعاده.
٤. عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والنجاح الريادي بأبعاده.
٥. عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين المهارات المفاهيمية والنجاح الريادي بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: (عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة الخادمة والنجاح الريادي بأبعاده) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

١. عدم وجود ارتباط معنوي بين التمكين والنجاح الريادي بأبعاده.
٢. عدم وجود ارتباط معنوي بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والنجاح الريادي بأبعاده.
٣. عدم وجود ارتباط معنوي بين خلق قيمة للمجتمع والنجاح الريادي بأبعاده.
٤. عدم وجود ارتباط معنوي بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً والنجاح الريادي بأبعاده.
٥. عدم وجود ارتباط معنوي بين المهارات المفاهيمية والنجاح الريادي بأبعاده.

١. المكون الأول: لمخطط البحث (المتغير المستقل) يمثل القيادة الخادمة بأبعاده الخمسة وهي (التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المهارات المفاهيمية).
٢. المكون الثاني: لمخطط البحث (المتغير المعتمد) يمثل النجاح الريادي بأبعاده الأربعة هي (البعد المالي (الربحية)، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي).

الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

النجاح الريادي	H1	القيادة الخادمة
البعد المالي (الربحية)	علاقة ارتباط	التمكين
الرضا الريادي		مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
الشعور بالامتنان	H2	خلق قيمة للمجتمع
التأهب الريادي	علاقة تأثير	وضع المرؤوسين أولاً
		المهارات المفاهيمية

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات

فرضيات البحث (Research Hypotheses) :

الفرضية الرئيسية الاولى: (عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعاده النجاح الريادي) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

حدود البحث (Research limits) :

١. الحدود المكانية: تم اختيار مستشفى الكفيل التخصصي

لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث.

٢. الحدود الزمانية: استمر البحث في المدة (٢٠٢٢

لغاية ٢٠٢٣).

٣. الحدود البشرية: ركز البحث الحالي على الافراد

العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي.

مجتمع وعينة البحث (Research society & Samples):

تم اختيار مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء

مكاناً لاختبار فرضيات البحث وأخذت عينة عشوائية

بسيطة تكونت من (١٥٢) موظف من العاملين في

المستشفى استنادا الى معادلات (١٩٧٠، ٦٠٧-٦١٠،

(Krejcie، R &Morgan).

منهج البحث (Research Mythology) :

تم اتباع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي، واتباع

المنهج التطبيقي التحليلي في الإطار التطبيقي

ادوات البحث (Research Tools) :

أ. ادوات الجانب المفاهيمي: اعتمد الباحث مصدرين

لأثراء هذا الجانب وهما المصادر الورقية الاجنبية

في مختلف مكاتب الكليات والعتبات المقدسة

فضلاً عن الالكترونية منها عن طريق استخدام

الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الأنترنت).

ب. ادوات الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث استمارة

الاستبيان كأداة اساسية للحصول على البيانات،

واتسمت صياغتها بالوضوح والدقة في تشخيص

المتغيرات، وفق مقاييس مختبرة، وقد تم اعتماد

مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الاجابة

والذي يتراوح مداه من (١-٥) درجه، اذ تعطي

(٥) درجات إذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة

و(١) درجة إذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢)

درجة إذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت

الاجابة محايد و(٤) درجة الى اتفق، انظر ملحق

(١)، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي تم

الحصول عليها خضعت استبانة البحث بمقاييسها

المعتمدة إلى اختبارات مصداقية الاستبانة إذ يشير

الصدق إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من

أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في

بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية

المقياس والاختبار صدق المقياس اعتمد الباحث

صدق المحتوى وهو مدى وضوح كل فقرة من

فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم

المنطقي لها بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها.

ادوات الجانب التحليلي (Analysis side tools) :

أ. الاساليب الاحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من

تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط

الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة،

الانحراف المعياري لمعرفة مستوى التشتت لقيم

الطبيعي بأن المرء يريد ان يخدم اول، ثم يأتي مفعول الاختيار الواعي في الشخص للتطلع للقيادة، وهذا الشخص يختلف اختلافا تاما عن القائد التقليدي، ربما بسبب حاجته للتخلي عن حافز السلطة او اكتساب الممتلكات المادية (Greenleaf,13:1977) لم تكن القيادة الخادمة مجرد تبادل بسيط بين خدمة القيادة (القيادة تخدم العمال من خلال احترامهم والاستجابة لاحتياجاتهم) وخدمة العمال (يخدم الموظفون القيادة من خلال الأداء العالي)، بل هي رؤية عميقة تقوم على خدمة الآخرين والتفاعل باحتياجاتهم في إطار عميق لطبيعة القائد الذي يميل إلى أنه خادم أولاً، مستوحى من حكمته من عظمة الأنبياء في الماضي، وهم يستجيبون لاحتياجات الناس ويخدمونهم، كما لو كان بهذا. وصفاً لم يكن يمنحهم بعداً إنسانياً أو أخلاقياً فحسب، بل أيضاً بعداً روحياً.

على حد تعبير (Frick,2004:339) تستند القيادة الخادمة على الفكرة الذكية أنه عندما تقود الناس، فإنك تخدمهم ليكونوا كذلك هم أكثر استعداداً لخدمة الآخرين بأنفسهم، وما يكمل هذه الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب توظيفهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لنجاح القيادة الخادمة يكونون من نوع الأفراد الذين يميلون إلى الخدمة أولاً، أي أنهم لديهم الرغبة في أنه عندما يتم خدمتهم، يكونون أكثر استعداداً لخدمة الآخرين. والقادة في هذا هم القادة - الخدم الذين يقدمون نموذج الخدمة أولاً ثم القيادة أو القدرة على القيادة حتى يتمكنوا من خدمة العمال وتحفيزهم وتشجيعهم على خدمة الآخرين (نجم، ٢٠١١: ٣٤٤)

الاستجابة عن أوساطها الحسابية، معامل الاختلاف لبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي).
ب. الاساليب الاحصائية التحليلية: ومنها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R2، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات).

التعريفات الاجرائية (Procedural definitions) :

أ. القيادة الخادمة: مجموعة الممارسات المؤثرة في حياة الموظفين التنظيمية، تعمل على بناء منظماتهم من خلال توليد مناخ أكثر عدالة واهتماماً بهم.
ب. النجاح الريادي: هو قدرة المنظمة الريادية على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: القيادة الخادمة :

مفهوم القيادة الخادمة :

اختلفت التعاريف العملية للقيادة باختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم (Mook,3:2012) وقبل التطرق للتعريف التي فسرت القيادة الخادمة، لابد ومن الضروري تحديد ما هو المقصود بالضبط بالقائد الخادم، والتعريف الأكثر شيوعاً له هو الجواب الذي قدمه (Greenleaf) في كتاباته لسؤال من هو القائد الخادم؟ القائد الخادم هو خادم اولاً، يبدأ بالشعور

لتعدد المنطلقات الفكرية والمعرفية للعلماء والباحثين الذين أجروا دراساتهم حول هذا الموضوع، وسنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف بالاستناد إلى الأدبيات التي اهتمت بدراساتها وكما موضح في الجدول (١):

وفي ضوء انتفاء وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة لا يقتصر فقط على تقديم وصف السلوكيات محددة للقائد الخادم، وبيان تأثيرها على مرؤوسيه، لذلك فإن بعض تلاميذه والمهتمين بنظريته من الباحثين والدارسين حالوا أن يقدموا تعريفات متعددة للقيادة الخادمة تبعاً

جدول رقم (١) مفهوم القيادة الخادمة على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث، السنة: الصفحة	المفهوم
١	(Kim.et al,2014:1155)	القيادة التي تركز على العمل الطوعي التي يتطوع فيها أصحاب الأخلاق العالية والايثار لخدمة العاملين.
٢	(455: 2014, Baghurst & Carter)	القيادة الخادمة باعتبارها "فلسفة قيادة تعالج الاهتمامات الأخلاقية وتجارب الزبائن ومشاركة الموظفين مع خلق ثقافة تنظيمية فريدة؛ حيث يتحد القادة والأتباع للوصول إلى أهداف تنظيمية دون سلطة رسمية أو موضعية".
٣	(Yildiz, 2015:65)	تقديم الخدمة للآخرين وتمثيل نهج شامل للعمل، وتعزيز الشعور بالمجتمع والمشاركة في السلطة في صنع القرار.
٤	(120 :2015 ,(Dierenconck &Patterson)	القيادة الخادمة بأنها «نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات، مثل: فاعلية المهام، والإشراف المجتمعي، والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية، كما أكدوا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة، وهي: التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع والفضيلة
٥	(Cotezer.et al,2017:2)	نظرية قيادية تمتاز بخصائصها الخيرية، متعددة الابعاد، تركز على خدمة العاملين أولاً، وتهدف الى تحقيق رؤية استثنائية وتخلق قيمة للمجتمع من خلال التركيز على العاملين والنتائج.
٦	(Harju et al.,2018:2)	إنه أسلوب يركز على النمو الإيجابي للمتابعين، حيث يمكن القادة الخدم الناس ويطورونهم بينما يعبرون عن التواضع والأصالة والقبول الشخصي.
٧	(Gukiina etal,2019: 107)	إنها مجموعة من السمات والخصائص التي يتم استخدامها عمداً لتقليل المعاناة الإنسانية في العمل
٨	(Cahyono etal,2020:440)	أسلوب قيادي ينبع من الشعور الصادق من الداخل لخدمة الموظفين والزبائن والمجتمع، لنصبح أول الأفراد الذين يخدمون الموظفين والزبائن والمجتمع.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ابعاد القيادة الخادمة :

القائد الخادم بالموظفين لمواهبهم ونقاط قوتهم. يجب على القائد الخادم تشجيع وتحفيز الموظفين في أعمالهم ونموهم الشخصي. التمكين الأساسي هو الاعتراف بأن المتابعين ليسوا مجرد مرؤوسين، ولكن كل واحد منهم هو فرد في حد ذاته، وله دور في مجال الإدارة مثل إسناد المهام، وتدريب الزملاء، وترتيب المواد، ويشارك الموظفون المتمكنون في كل مجالات التخطيط واتخاذ القرار الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى المزيد من المنظمات اللامركزية التي تتبنى تفويض السلطة. (Dierendonck,2011: 251).

ويهدف إلى تشجيع الآخرين وتقديم التسهيلات لهم في إنجاز المهام (Armour, 2020: 13)، وكذلك لمساعدة الأفراد في تحديد وقت وكيفية إنجاز مهام العمل، كما أطلق على Greenleaf اسم «أبو حركة التمكين» بسبب الدور المركزي الذي يلعبه القادة الخادموں في تمكين أتباعهم، حيث يتجلى تمكين التابعين بطرق مختلفة بما في ذلك استعداد القائد الخادم لوضع احتياجات ومصالح التابعين أولاً، مما ينقل الرسالة التي مفادها أن الأتباع هم يجد تمكين التابع أيضاً تعبيراً في التواصل المفتوح حيث يتم الاستماع إلى التابعين وأخذ وجهات نظرهم في الاعتبار في الأنشطة التشغيلية اليومية للمنظمة (Gubuzza 2017: 45) من ناحية أخرى، عندما ينظر العمال عادة إلى بيئة العمل على أنها جامدة وخالية من الاستقلالية في العمل، فإن المعلومات وحقوق اتخاذ القرار تكون أساسية للمنظمة، ويدرك الأفراد أن

تعددت آراء الباحثين حول ابعاد القيادة الخادمة لكن البحث الحالي سوف يعتمد مقياس (Wilkinson, 2019: 27) والمتضمن خمسة ابعاد هي (التمكين، المهارات المفاهيمية، وضع العاملين اولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، اضافة قيمة الى المجتمع) لحداثتها وملائمتها لمتطلبات البحث.

وفيما يلي شرح لكل بعد:

١. التمكين (Empowering) :

من الأشياء الأساسية التي يجب ان تتوفر في القيادة الخادمة هو تمكين الأتباع (Russell & Stone 2002: 152)، ويظهر في التحفيز وتقديم التسهيلات للمتابعين، وخاصة المرؤوسين المباشرين، من خلال حصر المشكلات التي يواجهونها وحلها، وكذلك تحديد وقت وكيفية إنجاز مهام العمل على أكمل وجه، ومساعدة التابعين على النجاح والتطور. يذهب التمكين لتوفير اهتمام حقيقي في نمو المرؤوسين من خلال تزويدهم بالدعم والتوجيه اللازمين، حيث أن تمكين العمال هو تفويض السلطة المناسبة لهم، ويسمح لهم بأداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال تمكينهم من التعلم والنمو والتقدم، وهذا يعني السماح للمرؤوسين بالتوجيه الذاتي والحرية، مما يزيد من القوة والثقة بين الموظفين. (Patterson, 2003: 17) يهدف تمكين الأفراد وتنميتهم إلى إعطاء المرؤوسين في مكان العمل مسؤولية أفعالهم. من خلال التمكين، يعترف

رئيسية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. عندما ينمو الموظفون، تزداد قدرتهم الإنتاجية، وعندما تزداد الثقافة الأساسية للمرؤوسين، تزداد إنتاجية المنظمة، ويمكنها أداء المهام بشكل أفضل من تنفيذ المهام التي لم تكن قادرة على القيام بها. في السابق، كانت المنظمة تخدم عملاءها بشكل أفضل من التدريجي، لتصبح منظمة ناجحة. هذه فلسفة تقوم على القيمة والخدمة (السكر، ٢٠١٩: ٣٥).

يعتقد القائد الخادم أن المرؤوسين لديهم قيمة حالية ومستقبلية في المنظمات الصحية، ويعبر عن مسؤوليتهم في رعاية الآخرين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. يمكن تطوير الأفراد بأي طريقة من خلال خلق بيئة تعليمية ديناميكية. تؤدي أخطاء الآخرين إلى رؤية جديدة ويُنظر إليها على أنها فرص تعلم عندما يشارك القائد، المرؤوسون الخادم في التعلم بدلاً من الاستقرار في الوضع الراهن وتطوير الآخرين من خلال نمذجة السلوكيات المناسبة. (Liden et al, 2008: 162) بالإضافة إلى ذلك، يمكن تطوير الأشخاص من خلال التشجيع والاعتراف بالإنجازات والإبداع الذي حققه المرؤوسون في حياتهم المهنية. (Dierendonck, 2011: 251)

يلتزم القائد الخادم بقوة بنمو كل فرد داخل مؤسسته. ومن الأمثلة على ذلك الاهتمام الشخصي بالأفكار والاقتراحات من الجميع، وتشجيع المشاركة الفردية في صنع القرار، وبناء علاقة ثقة، وكذلك تشجيع التواصل وتبادل الأفكار. (spears, 2004: 4)

يتبنى الكتاب المختلفون القيادة الخادمة كنظرية حديثة

لديهم حرية قليلة نسبياً في إظهار السلوكيات المتوافقة مع معاييرهم التحفيزية.، في هذه الحالة، سيكون للأفراد الذين لديهم دافع كبير للخدمة فرص أقل لإظهار سلوكيات القيادة الخادمة بسبب انخفاض مستوى التحكم في كيفية اتخاذ القرارات والوصول إلى النتائج (2004: 70, Ehrhart).

يرى الباحث ان التمكين هو «سلوكيات وأنشطة يقدمها القائد مما يزيد من قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وتبادل المعلومات وتحديد البدائل الصحيحة لحل المشكلات وتحويلها الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز واجباتهم الوظيفية دون تعقيد وإهدار للوقت الجهد».

٢. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح

:(helping subordinates grow and succeed)

تشبه القيادة الخادمة القيادة التحويلية في سلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح من خلال نمو وتطور المرؤوسين، حيث يشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها. يجعل القادة الخدم التطوير الوظيفي للمرؤوسين أولوية، ويوجههم ويقدم لهم الدعم اللازم. ثم يساعدهم على تحقيق الذات والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية. (Timiyo, 2016: 3-22)

وYeado & (2016: 3-22) وتعد مساعدة المرؤوسين على النمو والتطور في الأداء على مستويات عالية استراتيجية

الوعي الحقيقي لاتجاه تنمية المجتمع، والذي يجسد مشاركة القائد في مساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة وكذلك تشجيع المتابعين على أن يكونوا فاعلين في المجتمع، حيث أن القائد الخادم لا يشعر فقط بواجبه في خدمة المجتمع وتنميته، ولكن يحتاج أيضاً إلى تعزيز هذا النوع من النشاط ومساعدة المتابعين على فهم قيمة الاستسلام وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى المنظمة والمجتمع والأشخاص الذين يدعمونهم من خلال خلق قيمة للمجتمع، يخلق القائد الخدم إحساساً بالإلحاح لدى الآخرين من خلال الرغبة في العطاء وتعزيز دائرة لا نهاية لها من كل من يساعد الجميع (Maharaj,2015: 86).

وفقاً لذلك، من خلال القيادة الخادمة، تنتقل الرغبة في خدمة الآخرين من القادة التنظيميين إلى المرؤوسين الذين يؤمنون بقدرة ويطمحون أيضاً لخدمة المجتمع. تشكل القيادة الخادمة دورة لا نهاية لها من الخدمة التي تنتقل من القادة إلى المرؤوسين ثم إلى المجتمع، مما يفسر دور القيادة الخادمة في دعم المجتمع. من خلال القيادة الخادمة، تكون المنظمة على استعداد للمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع من خلال البرامج والأنشطة التطوعية، والتي تمكن هذه المنظمات الخادمة من تحسين نوعية حياة المجتمعات حتى تصبح أكثر عدلاً ورعاية وازدهاراً واستدامة (Wilson,2014: 1).

يخلق القائد الخادم أيضاً قيمة للمجتمع من خلال رد الجميل عن قصد وقصد للمجتمع، وهو ما يحققه من خلال المشاركة في الأنشطة المحلية وتشجيع العمال على

وصالحة للتطوير التنظيمي بسبب مساهمتها في التطوير العام للموظف. يتم تحقيق ذلك من خلال مساعدة القائد الخادم لمرؤوسيه على اكتساب الحيوية الفكرية، مما يتيح لهم عيش حياة متوازنة تزيد من رضا الموظف والالتزام التنظيمي، وهي عناصر أساسية في تحديد الأداء التنظيمي. (Maharaj,2015: 86)

يرى الباحث أن اهتمام القادة بالسلوكيات التي تساعد المرؤوسين على النمو والنجاح هو أهم قوة في أي شركة لأن العنصر البشري هو الأهم لكل شركة ولا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله. يشعر الموظفون أن القادة يهتمون بتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم النفسية. وجهودهم ومواهبهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وقادتها.

٣. خلق القيمة للمجتمع (Creating value for)

(the community)

يعتبر خلق القيمة للمجتمع من مزايا القيادة الخادمة على أساليب القيادة الأخرى التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات إلى احتياجات المجتمع المحلي. يتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي. مستوى المجتمع لأنه يدعو للفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، ومساهمته في المجتمع بقيم مثالية تخدم الصالح العام من خلال مبادئ العدل والمساواة التي ينتجها. (السكر، ٢٠١٩: ٤٠)

الموظفين على أنهم الأصول التنظيمية الأكثر قيمة. يتميز أسلوب القيادة الذي يتمحور حول المرؤوسين بتبنيه للهيكल التنظيمي اللامركزي (Flat) بدلاً من الهيكل التنظيمي الهرمي. في أسلوب القيادة هذا، يشارك المرؤوسون بنشاط في عملية صنع القرارات وحل المشكلات، القيادة بالخدمة هي مثال على أسلوب القيادة هذا. (السكر، ٢٠١٩: ٣٣)

إن أكثر ما يميز القيادة الخادمة عن أساليب القيادة الأخرى يكمن في تركيزها الواضح على احتياجات المرؤوسين، وأن القائد الخادم لديه التزام قوي بمعاملة كل فرد داخل المنظمة باحترام، والاعتقاد بأن كل فرد في المنظمة يستحق الحب. يوفر هذا التركيز على احتياجات المرؤوسين أولاً مناخاً تنظيمياً إيجابياً وداعماً يؤدي إلى علاقات قوية وأمن داخل المنظمة، بالإضافة إلى تأثيره الإيجابي على كل من الالتزام التنظيمي والتزام المرؤوسين بالتغيير التنظيمي (Dierdock,2011:1238).

يرى الباحث ان وضع المرؤوسين أولاً السمة المميزة للقيادة الخادمة. وهو يعني ذلك استخدام الكلمات والأفعال التي توضح للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد، بما في ذلك وضع مصالح ونجاح المرؤوسين قبل مصالح القائد نفسه، مما يعني أن القائد قد يعطي الأولوية لمساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم على أداء مهامه الخاصة.

التطوع أيضاً لخدمة المجتمع. إن خلق قيمة للمجتمع هو الطريقة الحقيقية الوحيدة التي يمكن للقيادة استخدامها لربط أغراض وأهداف المنظمة بالهدف. المجتمع الأوسع (إبراهيم والمرزوقي ٢٠٢١: ١٦٥) يرى الباحث أن توليد القيمة للمجتمع يعني وجود وعي واهتمام صادق من جانب القائد في مساعدة الأفراد في المجتمع والقيام بالأنشطة المجتمعية.

٤. وضع المرؤوسين اولاً (putting subordinates first):

يشير إلى توصيل الفكرة بوضوح إلى المرؤوسين بأن تلبية احتياجات عملهم هي أولوية (Armour,2020: 13) بالإضافة إلى ذلك، يجد الموظفون أن عملهم أكثر إرضاءً وأقل إجهاداً عندما يكون العمل الذي يقومون به متوافقاً مع نقاط قوتهم. لذلك، تعمل القيادة الخادمة على وضع المرؤوسين أولاً من خلال تصميم المهام التي تناسب قدرات الموظفين على أفضل وجه (Wilkinson,2019:81)

يمكن تقسيم القيادة إلى قسمين من حيث محور تركيزها قيادة تتمحور حول القائد (Leader-centered) وقيادة تتمحور حول المرؤوسين (Followers-centered) تتبع القيادة التي تركز على القائد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يعتمد فيه القادة على السلطة، بينما تحقق القيادة التي تتمحور حول المرؤوسين النجاح التنظيمي من خلال تحقيق نمو وتطور المرؤوسين. يُمارس أسلوب القيادة هذا في المؤسسات التي تعامل

ثانياً: النجاح الريادي:

أولاً: مفهوم النجاح الريادي:

تباينت وجهات النظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم محدد للنجاح الريادي بسبب تباين واختلاف منطلقاتهم الفكرية التي انطلق منها الباحثون حيث تناول (Mcewen, 2008: 11) مفهوم النجاح الريادي من أهمية المعلومات والمعرفة الخارجية، ويساهم دور المسح البيئي والتعلم التنظيمي في نجاح المشروع الريادي، إذا كان المسح البيئي هو النمط الأساسي للتعلم التنظيمي لأنه يعزز معرفة رواد الأعمال ويؤدي إلى تحسين صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع. وقد يرى مفهوم النجاح (Prajawati et al, 2020: 752) من محورين: أولاً، يكون النجاح عندما تكون قادراً على ذلك مفيد للآخرين، إلى جانب الأداء الاجتماعي كهدف يحققه رواد الأعمال، كانت القدرة على تلبية احتياجاتهم هي الدافع الأساسي وراء إنشاء المشروع، والثاني هو تحديد النجاح من خلال الاستمرار في النمو في ممارسة الأعمال التجارية في المستقبل. وقد اشار (Eriksson, 2012: 8) بأن تعريف النجاح الريادي يعد مشكلة معقدة إذ اتفق اغلب الباحثين على انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للنجاح الريادي، وتباينت آراء الباحثين ومساهماتهم في تحديد مفهوم نجاح الريادي بسبب التناقض والزواوية المختلفة التي من خلالها ينظر كل منهم إلى هذا المفهوم وكما موضح في الجدول (٢):

٥. المهارات المفاهيمية (conceptual skills):

يعني امتلاك المعرفة بالمنظمة والمهام الموكلة إليه بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعالين للعاملين والمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين، وخاصة المرؤوسين المباشرين، حيث يعكس ذلك كفاءة القائد في حل مشاكل العمل وفهم أهداف المنظمة والقائد الذي يمتلك المهارات المفاهيمية سيكون قادراً على حل المشكلات وصياغة العمليات وفهم العلاقة بين الأفكار والمفاهيم والأنماط والرموز (Ehrhart, 2004: 70).

تشير إلى أن القائد الخادم لديه معرفة كاملة بالمهام الموكلة إليه، ليكون في وضع يسمح له بتوجيه الأفراد، وتقديم المساعدة، والدعم الفعال لهم، وتسهيل مهامهم، وخاصة المرؤوسين المباشرين. (عذيب، ٢٠٢١: ٨٦) يتم استخدام المهارات المفاهيمية بشكل مستمر في عالم الأعمال حيث يمكن للمديرين استخدام قدرتهم على تطوير رؤية شاملة للمؤسسة التي يعملون بها من أجل تطوير أفضل الخطط لنجاح الأعمال من خلال تعزيز وتطوير روح الفريق، ويمكن اكتساب هذه المهارة من خلال التعلم ويتضمن المهارات الشائعة الأخرى التي يتم تقييمها من خلال التفكير المفاهيمي (مثل التفكير النقدي والتفكير التنفيذي والتفكير الإبداعي والتفكير الحدسي (Liden et al, 2008: 162).

يرى الباحث بأن المهارات المفاهيمية هي الوسيلة التي يستخدمها القائد الخادم لكسب تعاطف الأتباع وودهم تجاهه.، بدون هذه المهارات الفكرية مثل الحدس والتفكير البصري والإبداعي، لما وجدت جميع الأبعاد الأخرى.

جدول رقم (٢) مفهوم النجاح الريادي على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Fisher,2011:19)	إنه مؤشر على تحقيق الرضا الشخصي أو الرضا لأصحاب المشاريع في حياتهم الشخصية والعملية من حيث النمو في أعمالهم وتحقيق دوافعهم وأهدافهم.
٢	(Abou-Moghli & Aluala,2012:2)	قدرة المنظمة الريادية على تحقيق عوائد مالية واستمرارية ونمو واستكمال بناء جسور من الشبكات لإقامة علاقات مع البيئة الخارجية والتي بدورها تحتاج إلى وسيلة سريعة للوصول إلى المعلومات المختلفة.
٣	(Saravathy,2013:423)	قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح والبقاء والنمو وتحقيق رضا أصحاب المصالح.
٤	(2013:500 Rai & Hashim)	إنها قدرة المنظمة من خلال روادها على الوصول إلى مستوى أعلى من المستوى الفردي، وهو ما يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم ونجاحهم؛ من حيث القياس الاقتصادي والمالي "من خلال عناصر ملموسة مثل الربحية والاستدامة وتكوين الثروة الشخصية والإيرادات ونمو المؤسسة واستمرارية الوجود و"القياس غير المالي" مثل رضا العملاء والتنمية والإنجازات الشخصية.
٥	(Irene,2016:7)	هو مقياس تستخدمه منظمة ريادة الأعمال لقياس مدى تحقيق أداؤها وفق مجموعة من المعايير المتمثلة في نمو المبيعات، والعائد على الاستثمار، والموارد، والتوظيف، والابتكار في المنتجات والخدمات واستراتيجية المبيعات، ورضا الموظفين والعملاء.
٦	(Schneider,2017:57)	ان مفهوم النجاح الريادي ظاهرة معقدة تحددتها عوامل عديدة مثل العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وكذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر. تعد برامج التدريب وتعليم ريادة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من التدخلات والتغييرات البيئية والثقافية.
٧	(Angel al et,2018: 622)	يرى النجاح الريادي من مدخلين، داخلي وخارجي، يتمثل المدخل الداخلي في انجاز ما تحب، اما المدخل الخارجي فيتمثل في تحقيق رضا وحاجات ورغبات الزبائن وجميع اصحاب المصلحة.
٨	(Ntshakala & Mkhavele,2018:642)	هو مدى نجاح صاحب العمل الريادي في تحقيق أهدافه الشخصية والعملية في المنظمة، والمتمثلة في (عائد الاستثمار، نمو المبيعات، الربح، الرضا الشخصي لصاحب العمل)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات المذكورة

ابعاد النجاح الريادي:

مالية من أنشطتهم الاستباقية وتحملهم للمخاطر مقارنة باستثماراتهم في رأس المال البشري. وأشار (Ahmad,2007:50) ان البعد المالي هو قدرة المنظمات الريادية على أداء مهامها واستمرارها على النمو في الصناعة يؤكد أن استخدام التدابير المالية التقليدية للنجاح مثل (الربحية ودوران المبيعات والعائد على الاستثمار) أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح الشركة أم لا، لكي يتم اعتبار المنظمات ناجحة، فمن المهم بالنسبة لهم لتوليد الدخل وزيادة الأرباح، وإثبات بعض مستوى النمو، لأن النجاح بالنسبة لبعض رواد الاعمال، يعني ببساطة البقاء أو الحفاظ على الاعمال التي قاموا بإنشائها فإن البقاء في العمل يتطلب أيضاً أن تكون الشركة قابلة للاستمرار من الناحية المالية. تكون الأعمال التجارية قابلة للاستمرار فقط إذا كانت قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية»

٢. الرضا الريادي: Entrepreneurial satisfaction

يعزو العديد من الباحثين نجاح رواد الأعمال إلى رضاهم عن عملهم الريادي. لذلك نجد أن العديد من رواد الأعمال الناجحين يفضلون الدخل المنخفض مقارنة بالرضا عن عملهم. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن رضا رواد الأعمال له تأثير مضاعف على النجاح مقارنة بالأبعاد المالية. الرضا هو رصيد شخصي كبير يعزز مهارات التعامل مع الآخرين ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما له تأثير فعال في إلهام أقصى جهد لتحقيق النجاح المنشود (Barreira,2004:25)

اما البحث الحالي سوف يعتمد على مقياس (Juhdi el at,2015:36) كونه نموذجاً متكاملًا يتضمن أربعة أبعاد وفقرات جاهزة لقياس كل بعد. شمولية المقياس للأبعاد التي تقيس النجاح الريادي وتكامل تمثيل أبعاد المتغير، واقعية النموذج وإمكانية تطبيقه وفق مقياس سلوكي في منظمات عينة البحث. واتفق غالبية الباحثين على أبعاده وفيما يلي شرح لكل بعد:

١. البعد المالي (الربحية) : (Financial dimension) (profitability)

تضم الابعاد المالية مجموعة واسعة من المؤشرات تتمثل اهمها بـ (نمو المبيعات، نمو الربحية، نمو الدخل)، هذه الأبعاد ذات أهمية كبيرة في زيادة الأعمال كمؤشر حاسم لنجاحها، لأنها تزيد من رغبة أصحاب المشاريع الريادية في الابتكار والنمو وتسهيل الاستجابة اللازمة للظروف المتغيرة والتغلب على الصعوبات غير المتوقعة التي قد تنشأ عن التغيرات البيئية و / أو سوء الإدارة. (Barreira,2004:25) وقد يرى (Unger et al, 2011, 345-346) وتعكس مؤشرات البعد المالي الإنجازات الاقتصادية للمنظمة، في حين أن مؤشرات الأداء التشغيلي هي الإبداع (أو الابتكار) من بين العوامل التي قد تؤدي إلى تحقيق البعد المالي.

يشمل النجاح المالي السعي وراء العمال لتحقيق أقصى قدر من الفوائد الاقتصادية طوال حياتهم، وأن يسعى رواد الأعمال للحصول على عوائد

بينما ينظر (Lee & Kim, 2019: 240) أن المبالغة في تقدير آفاق زيادة الأعمال تعني أن العوائد الفعلية المحققة ستكون أقل من المتوقع، فكلما زاد التفاؤل، زاد احتمال تعرض صاحب المشروع لتناقض بين الأداء الفعلي والمتوقع، باستخدام الذات. - نظرية التناقض في علم النفس الاجتماعي. التفاؤل من خلال زيادة هذا التفاوت في الأداء سيؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا عن زيادة الأعمال، وخاصة الرضا عن الدخل، وان الرضا الريادي يعتبر عامل غير مالي للعمليات التجارية الممتعة، والحماس للأعمال، والشعور بإنجاز الأعمال، وتحقيق استقرار الأعمال.

٣. التأهب الريادي: Entrepreneurial preparedness

يرى (Schillo et al, 2016:679) ان مفهوم التأهب الريادي كعامل من أربعة عناصر تتعلق بمهارات الموظف، والخوف من الفشل، والتناسك الاجتماعي، والوعي بالفرص، يكمن مفهوم الاستعداد لزيادة الأعمال، بين العمال في تقارب مجموعة من السمات (أو الخصائص الشخصية التي تميز العمال المستعدين لزيادة الأعمال، حيث أنهم مؤهلون بشكل خاص لرصد بيئتهم وتحليلها في طريقة تجعلهم يوجهون إمكانياتهم الإبداعية وإنتاجيتهم العالية حتى يتمكنوا من نشر قدرتهم على التحدي والحاجة إلى تحقيق الذات.

وجسد (Barreira 2004:35) بأنه التأهب الريادي يعتمد على تحقيق النجاح في زيادة الأعمال إلى حد كبير على رغبة رائد الأعمال في اغتنام الفرص من خلال

ويرى (Kirkwood,2016:594) أن معيار النجاح «الرضا الشخصي» يمكن أن يشير إلى الرضا عن القيام بعمل جيد، أو الرضا الإبداعي والفكري، أو الرضا عن تحقيق الأهداف، مما يشير إلى أن رواد الأعمال قد يخصصون معاني مختلفة عديدة، ويعتمد على الهوية الاجتماعية لرجل الأعمال، فإن الرضا الشخصي يأخذ معاني مختلفة ويتم تحقيقه بطرق مختلفة (على سبيل المثال من خلال الانتماء إلى المجتمع ودعمه، أو من خلال تحقيق مهمة اجتماعية). وفي نفس السياق، يضيف (Angel et al) أن الرضا الريادي لرواد الأعمال يتحقق عن طريق «الرضا عن تحقيق الذات، الرضا بتحقيق مهمة اجتماعية، الرضا بتحقيق رضا العملاء»، كما هو موضح في النقاط التالية: (Angel et al, 2018: 612) -

أ. الرضا عن تحقيق الذات أو الإنجاز الشخصي: وهو إرضاء رواد الأعمال الناتج عن تحقيق النجاح في فعل ما يحبونه والاستمتاع به. الشخص الذي يحقق الكثير ولكن في النهاية غير سعيد بما يفعله لا يعتبر ناجحًا.

ب. الرضا الذي يحققه إرضاء الزبائن: هو إرضاء رواد الأعمال المتمثل في قدرتهم على تحقيق رضا العملاء وأحلامهم. عندما نجد عملاء يحبون عملنا ويسعدون به، فهذا يجعلنا نشعر بالرضا عما نقوم به.

ج. الرضا الذي يتحقق برضا المجتمع وحماية البيئة الطبيعية: هو رضا رواد الأعمال الناتج عن تحقيق تغيرات إيجابية في المجتمع بالإضافة إلى ربط نجاحهم بمستقبل الكوكب وحمايته بيئته.

المبحث الثالث

وصف المتغيرات واختبار فرضيات البحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يختص هذا المبحث بوصف وتشخيص إجابات أفراد عينة البحث وتحليلها بالاعتماد على نتائج الأدوات الاحصائية المتمثلة بـ (الحدود العليا والدنيا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الترتيب) لجميع فقرات ابعاد متغيرات البحث الحالية. ويهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات أفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ويمكن تحديد تلك الفئات من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (4 = 5-1)، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (5) (0,80 = 4 / 5)، وبعد ذلك يضاف الناتج (0,80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1,80 - 1	1
منخفض	2,60 - 1,81	2
معتدل	3,40 - 2,61	3
مرتفع	4,20 - 3,41	4
مرتفع جداً	5,00 - 4,21	5

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

الاعتماد على ما يمتلكه من مهارات مثل «المهارات القيادية والإقناع والتسويق والإدارة المالية والقانونية والتواصل والتخطيط السياسي والاستراتيجي»، أي المهارات اللازمة لتطوير خطة عمل مناسبة، والتي بدونها قد لا يتمكن رواد الأعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدماً في أنشطة بدء التشغيل أو إدارة الأعمال المستمرة من أجل تحقيق نجاح ريادة الأعمال. وأشار (Wang et al, 2014: 353) لتقييم المهارات والقدرات، يجب على رواد الأعمال النظر إلى الوراء (أي التفكير في أهمية الخبرة السابقة)، وفي داخل المنظمة (أي تقييم استعدادهم لدخول ريادة الأعمال)، وإلى الخارج (أي التفاعل والتعرف على البيئة الأوسع)، وإلى الأمام (المستقبل). (أي تصور كيفية جعل أعمالهم تنجو وتنجح). ووفقاً لـ (Echols & Neck, 1998: 40) أن تحقيق نجاح ريادي مبتكر في اغتنام الفرص يتطلب ثلاثة جوانب مهمة من سلوك ريادة الأعمال المتعلقة بالقدرات التنظيمية والفردية:

أ. القدرة على اكتشاف الفرص: أي الوعي بشروط أو متطلبات المنظمة ومسؤوليتها لإيجاد شيء جديد أو تطويره.

ب. تسهيل اغتنام الفرص: ويشمل الأساليب والإمكانيات التي توفرها المنظمة ومسؤوليها لاغتنام هذه الفرص.

ج. تمتك الدافع لمتابعة الفرص: ويشير إلى الدافع لمتابعة الاستعداد العام وراء البحث عن الفرص الذي يعتمد على النتائج الإيجابية التي تتحقق من اغتنام هذه الفرص.

حسب اجابات افراد عينة البحث، مما يؤكد على ان المنظمة المبحوثة تركز على خدمة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة فقد حقق بعد خلق قيمة للمجتمع (C) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (٧٧, ٠)، يليه البعد وضع المرؤوسين أولاً (P) بالمرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (٧٦, ٠) وقد جاء بعد التمكين (E) في المركز الأخير اذ بلغت أهميته النسبية (٧١, ٠) ويوضح الجدول (٤) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الخادمة :

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير القيادة الخادمة وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (X) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة والذي يقاس بخمسة ابعاد تمثلت بـ(التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، وضع المرؤوسين أولاً، المهارات المفاهيمية)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣, ٧٤) وبلغ الانحراف المعياري (٥٣, ٠) وبلغت الأهمية النسبية (٧٤, ٠)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الخادمة قد حاز على درجة عالية من الأهمية

جدول (٤) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة

	N	Mean	Std. Deviation	Relative importance	Arrangement
E	152	3.5724	0.70572	0.71448	5
H		3.6941	0.66437	0.73882	4
C		3.8586	0.6033	0.77172	1
P		3.8388	0.66263	0.76776	2
K		3.7516	0.68299	0.75032	3
SV		3.7431	0.53701	0.74862	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).

المتغير (٣, ٩٥) وبلغ الانحراف المعياري (٤١٧, ٠) وبلغت الأهمية النسبية (٧٩, ٠)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير النجاح الريادي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة البحث، مما يؤكد على وجود مقومات النجاح الريادي في المنظمة المبحوثة، أما بالنسبة الى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من ابعاد النجاح الريادي فقد حقق

ثانياً: وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي :

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير النجاح الريادي وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (X) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الريادي والذي يقاس بأربعة ابعاد تمثلت بـ(البعد المالي «الربحية»، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا

البعد المالي (الربحية) (FD) المرتبة الاولى اذ بلغت اهميته النسبية (٠,٧٦)، مما يشير الى التناسق بين ابعاد المتغير ويوضح الجدول (٥) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد النجاح الريادي بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الريادي

	N	Mean	Std. Deviation	Relative importance	Arrangement
FD	152	4.0636	0.67297	0.81272	1
ENS		3.9211	0.56314	0.78422	3
FG		3.8026	0.58184	0.76052	4
EP		4.0132	0.54877	0.80264	2
ES		3.9501	0.41732	0.79002	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Sps.26 , Excel.2019).

الخادمة) بأبعاده الفرعية (التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق القيمة للمجتمع، وضع المرؤوسين أولاً) والمتغير المعتمد (النجاح الريادي) بأبعاده (البعد المالي (الربحية)، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي)، ويبين الجدول (٦) كيفية الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والنجاح الريادي):
استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة

جدول (٦) قيم ومستويات معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
١	اقل من (٠,١٠)	علاقة ارتباط منخفضة
٢	بين (٠,١٠) و(٠,٣٠)	علاقة ارتباط معتدلة
٣	اعلى من (٠,٣٠)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: البياتي، حسين علاء خيرى والحسناوي، حسين حريجة، «ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)»، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٢٠.

خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فأن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١ ودرجة ثقة ٩٩٪، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى ٠,٠٥ ودرجة ثقة ٩٥٪.

ويظهر الجدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري البحث الحالية، ويشير أيضاً إلى حجم عينة البحث البالغة (١٥٢) ونوع الاختبار، (2-tailed) إضافة إلى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من

جدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة (SO1) بأبعاده الفرضية والمتغير التابع

النجاح الريادي (ES)

Correlations								
		E	H	C	P	K	ES	SV1
E	Pearson Correlation	1	532**	455**	561**	528**	519**	438**
	Sig (2-tailed)		000	000	000	000	000	000
	N	152	152	152	152	152	152	152
H	Pearson Correlation	532**	1	582**	535**	595**	481**	461**
	Sig (2-tailed)	000		000	000	000	000	000
	N	152	152	152	152	152	152	152
C	Pearson Correlation	455**	582**	1	703**	551**	566**	331**
	Sig (2-tailed)	000	000		000	000	000	000
	N	152	152	152	152	152	152	152
P	Pearson Correlation	561**	535**	703**	1	648**	510**	438**
	Sig (2-tailed)	000	000	000		000	000	000
	N	152	152	152	152	152	152	152
K	Pearson Correlation	528**	595**	551**	648**	1	565**	388**
	Sig (2-tailed)	000	000	000	000		000	000
	N	152	152	152	152	152	152	152
ES	Pearson Correlation	519**	481**	566**	510**	565**	1	382**
	Sig (2-tailed)	000	000	000	000	000		000
	N	152	152	152	152	152	152	152
SV1	Pearson Correlation	438**	461**	331**	438**	388**	382**	1
	Sig (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	
	N	152	152	152	152	152	152	152

** Correlation is significant at the 001 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪)، وهذا يدل على أن التمكين يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والنجاح الريادي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (X) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وبتغيير النجاح الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٤٨١, ٠**) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والنجاح الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق قيمة للمجتمع والنجاح الريادي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين خلق قيمة للمجتمع وبتغيير النجاح الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط

تشير نتائج الجدول (٧) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير القيادة الخادمة وبتغيير النجاح الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**٣٨٢, ٠) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠, ٠١) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة وبتغيير النجاح الريادي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تعكس الدور المميز والفعال للقيادة الخادمة في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والنجاح الريادي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والنجاح الريادي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (X) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التمكين وبتغيير النجاح الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥١٩, ٠**) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والنجاح الريادي بأبعاده) عند

٥. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات المفاهيمية اولاً والنجاح الريادي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المهارات المفاهيمية ومتغير النجاح الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٥٦٥, **٠) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينها.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات المفاهيمية والنجاح الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن وضع المرؤوسين اولاً يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة.

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث:

ويتضمن الكلام عن علاقة التأثير نحوين أساسيين الأول اختبار الفرضية الرئيسية وقد استخدم الباحث هنا اختبار الانحدار البسيط والثاني اختبار الفرضيات الفرعية وقد استخدم الباحث هنا الانحدار الخطي البسيط أيضاً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (Spss.26).

بينها (٥٦٦, **٠) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينها.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق قيمة للمجتمع والنجاح الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن خلق قيمة للمجتمع يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضع المرؤوسين اولاً والنجاح الريادي بأبعاده):

أظهرت نتائج الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين وضع المرؤوسين اولاً ومتغير النجاح الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (٥١٠, **٠) عند مستوى معنوية بلغ (١٪) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينها.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضع المرؤوسين اولاً والنجاح الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (١٪) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪). وهذا يدل على أن وضع المرؤوسين اولاً يمكنه أن يسهم في تعزيز النجاح الريادي للمنظمة المبحوثة.

من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار (B)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) (R²)، بالنسبة لقيم (F, T) المحسوبتين فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستتوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات (F, T) وكما هو ظاهر في الجدول (٨)، وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة بأبعادها في النجاح الريادي).

تهتم الفرضية الرئيسة الثانية باختبار التأثير المحتمل للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المتغير التابع (النجاح الريادي) وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الإحصائية (وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية) وسيضمن هذا التحليل عدداً

الجدول (٨) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير القيادة الخادمة في النجاح الريادي

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.843	1	3.843	25.675	.000b
	Residual	22.455	150	.150		
	Total	26.298	151			
a. Dependent Variable: ES						
b. Predictors: (Constant), SV1						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R²) البالغة (٠,١٤٦) أن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (١٤٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في المنظمة موضع البحث أما النسبة المتبقية البالغة (٨٦٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث وكما موضح في جدول (٩).

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (٢٥,٦٧٥) عند مستوى دلالة (Sig > 0.01) وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة وهي فرضية الوجود (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في النجاح الريادي) وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة والنجاح الريادي وبدرجة ثقة (٩٩٪). كما موضح في نفس الجدول (X).

جدول (٩) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والنجاح الريادي (مختصر النموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.382a	.146	.140	38691
a. Predictors: (Constant), SV1				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٣٨)، أن زيادة مستويات متغير القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٣٨٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة، مما يؤكد على رفض الفرضية الرئيسة الثانية وكما موضح في جدول (١٠).

جدول (١٠) تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير القيادة الخادمة والنجاح الريادي (جدول المعاملات)

Coefficientsa						
Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.460	.102		34.013	.000
	SV1	136	.027	.382	5.067	.000
a. Dependent Variable: ES						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ومن الفرضية الرئيسة الثانية تنبثق خمس فرضيات فرعية تم جمع نتائج اختباراتها في الجدول (١١) وهي:

جدول (١١) تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية

F	R2	Sig.	T	Beta	ابعاد المتغير المستقل	المتغير المعتمد
٥٥,٣٠	٠,٢٦٩	٠٠٠	٧,٤٣٧	٠,٥١٩	التمكين	النجاح الريادي
٤٥,٠٧	٠,٢٣١	٠٠٠	٦,٧١٣	٠,٤٨١	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
٧٠,٥٥	٠,٣٢١	٠٠٠	٨,٤٠٠	٠,٥٦٦	خلق قيمة للمجتمع	
٥٢,٦٠	٠,٢٦٠	٠٠٠	٧,٢٥٣	٠,٥١٠	وضع المرؤوسين أولاً	
٧٠,١٩	٠,٣١٩	٠٠٠	٨,٣٧٨	٠,٥٦٥	المهارات المفاهيمية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (Spss.26).

١. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في

النجاح الريادي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٥٥,٣٠) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعث التمكين والنجاح الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) البالغة (٠,٢٦٩) أن بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبته (٢٦٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في المنظمة المبحوثة، أما النسبة المتبقية البالغة (٧٤٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٥١٩) أن زيادة مستويات بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٥١,٩٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

٢. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمساعدة

المرووسين على النمو والنجاح الريادي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغت (٤٥,٠٧) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرووسين على النمو والنجاح الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) البالغة (٠,٢٣١) أن بعد مساعدة المرووسين على النمو والنجاح قادر على تفسير ما نسبته (٢٣٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في الشركات عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (٧٧٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٤٨١). أن زيادة مستويات بعد مساعدة المرووسين على النمو والنجاح بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٤٨٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

٣. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخلق قيمة للمجتمع في النجاح الريادي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٧٠,٥٥) عند مستوى دلالة (Sig > 0.01). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء خلق قيمة للمجتمع في النجاح الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) البالغة (٠,٣٢١) أن بعء خلق قيمة للمجتمع قادر على تفسير ما نسبته (٣٢٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في المنظمة المبحوثة، أما النسبة المتبقية البالغة (٦٨٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٥٦٦). أن زيادة مستويات بعء خلق قيمة للمجتمع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٥٦٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

٤. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء وضع المرؤوسين أولاً في النجاح الريادي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٥٢,٦٠) عند مستوى دلالة (Sig > 0.01). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعء خلق قيمة للمجتمع في النجاح الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) البالغة (٠,٢٦٠) أن بعء خلق قيمة للمجتمع قادر على تفسير ما نسبته (٢٦٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في المنظمة المبحوثة، أما النسبة المتبقية البالغة (٧٤٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٥١٠). أن زيادة مستويات بعء خلق قيمة للمجتمع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٥١٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

الفصل الرابع

المبحث الأول / الاستنتاجات

من خلال البحث توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها:

١. المتعلقة بالجانب النظري:

- أ. لم يحظ نمط القيادة الخادمة باهتمام الباحثين ومراكز البحث العلمي والجامعات في العراق والوطن العربي على الرغم من الجذور التاريخية لها وتناغمها مع الطابع الأيديولوجي المفاهيمي للدين الاسلامي الذين يدين به اغلب سكان هذه المنطقة.
- ب. أخذت القيادة الخادمة الكثير من اهتمامات الباحثين والإداريين (خارج العراق والوطن العربي).
- ج. يتفق معظم الباحثين على أن الخدمة هي العمود الفقري لنظرية القيادة الخادمة.
- د. وجود تباين بين الباحثين في تحديد ابعاد متغير القيادة الخادمة.
- هـ. اغلب الباحثين اتفقوا على وجود بعد (التمكين) كمكون أساسي في متغير القيادة الخادمة.
- و. تطور مفهومي القيادة الخادمة والنجاح الريادي عبر العقدين الماضيين بصورة واضحة.
- ز. ندرة الدراسات العربية التي تناولت متغير (النجاح الريادي) كونه من المتغيرات الحديثة بحدود علم الباحث.
- ح. اغلب الباحثين في متغير النجاح الريادي ركزوا على الجانب المالي والربحي في المنظمات بكونه جزء لا يتجزأ من النجاح الريادي.

٥. « لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها المهارات المفاهيمية في النجاح الريادي بأبعاده».

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول كالآتي:

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (٧٠,١٩) عند مستوى دلالة (Sig > 0.01). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعدها المهارات المفاهيمية في النجاح الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (٩٩٪).

ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R2) البالغة (٠,٣١٩) أن بعد خلق قيمة للمجتمع قادر على تفسير ما نسبته (٣١٪) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي في المنظمة المبحوثة، أما النسبة المتبقية البالغة (٦٩٪) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (Beta) البالغ (٠,٥٦٥). أن زيادة مستويات بعد خلق قيمة للمجتمع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة النجاح الريادي بنسبة (٥٦٪) من وحدة انحراف معيارية واحدة وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

هـ. أظهرت نتائج الوصف الاحصائي توافر التمكين للعينة بنسبة جيدة جداً فقد تبين ان مستشفى الكفيل التخصصي تتمتع بأجواء عمل تشكل قيمة لدى العاملين فيها وتعطيهم حافزاً لزيادة كفاءتهم عن طريق إشاعة حرية التصرف في مهام العمل من حيث تحقق اهداف المستشفى ومن ثم احساس وشعور الكوادر بأن عملهم يسهم ويؤثر بما تحققة المستشفى مما يجعلهم يزدادون اندفاعاً وولاءً للعمل في هذه القناة.

و. وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغير القيادة الخادمة في النجاح الريادي بنسبة معينة لكن هناك عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على هذا المتغير من خلال نسبة التفسير (R2).

ز. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والنجاح الريادي بأبعاده اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥١٩, **٠).

ح. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد القيادة الخادمة بصورة منفردة في النجاح الريادي بأبعاده.

المبحث الثاني / التوصيات

من خلال استنتاجات البحث يقدم الباحث عدد من التوصيات أهمها:

التوصيات:

أ. توفير مزيد من الاهتمام بالنجاح الريادي من خلال توجيه الجهود البحثية العربية الى ضرورة دراسة متغير النجاح الريادي ومقارنته بالمتغيرات الأخرى.

٢. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي.

أ. حققت مقاييس متغيرات البحث مستويات عالية من الثبات والاتساق الداخلي وهذا يدل على دقة وفاعلية تلك المقاييس في قياس متغيرات البحث بوضوح دون اي تداخل او تعقيد مما يؤكد امكانية تحقيق النتائج نفسها إذا ما اعيد الاختبار عدة مرات على عينة البحث.

ب. من خلال عينة البحث يتضح عدم اعتماد المستشفى على حاملي الشهادات العليا في العمل بالرغم من ازدياد اعدادهم بصورة كبيرة في البيئة المحيطة واقتصارها في الاعتماد على ذوي التعليم الجامعي الاولي بشكل أكبر.

ج. ان غالبية المبحوثين يقعون في الفئة العمرية الشابة (٢٠-٣٠) سنة مما يعكس توجه المستشفى لتوظيف الطاقات الشابة والدماء الجديدة اذ لم تتجاوز خدمة (٩٦٪) من مجموع المبحوثين ال (١٠) سنوات بالحد الأعلى.

د. أظهر التحليل توافر القيادة الخادمة في مستشفى الكفيل التخصصي بنسبة جيدة مما يوضح مدى تفاني المعنيين في المستشفى بتوفير اجواء العمل المحفزة عن طريق اشاعة المودة والتعاون والعامل الاخلاقي بين العاملين والعمل على توفير قدر كاف للمنتسبين للمشاركة بمجريات العمل وتقرير طريقة العمل، وايجاد رؤيا واضحة ومشاركة تجمعهم مع توجهات المستشفى، وتلك السمات قد جسدها المعنيون عن طريق زرع روح التواصل للأخرين واشاعة الثقة بالأخرين.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

أ. الكتب:

(١) نجم، عبود (٢٠١١)، «القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين»، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ب. الرسائل والاطاريح:

(١) السكر، هديل بسام شاهر، ٢٠١٩ «القيادة الخادمة أثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الاردنية» رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

(٢) عذيب، محمد كاظم، (٢٠٢١)، «دور القيادة الخادمة في تطوير نظم المعلومات الإدارية: بحث ميداني في مديرية الاتصالات والنظم المعلوماتية في وزارة الداخلية العراقية»، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ج. البحوث والدوريات:

(١) ابراهيم حسام الدين السيد، المرزوقي، احمد سعيد (٢٠٢١) انموذج مقترح للقيادة الخادمة بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، المجلة العربية للتربية النوعية المجلد ٥، العدد ١٦ عمان.

ب. توفير المزيد من الجهود لزيادة ثقافة العاملين من الناحية السلوكية والتنظيمية من خلال المؤتمرات والندوات العلمية والدورات الاختصاصية.

ج. السعي الى تطبيق متغيرات البحث في مجالات أخرى صناعية او زراعية وغيرها من خلال توجيه الباحثين لدراسة هذه المتغيرات.

د. الاهتمام بصورة أكبر بالجانب المعرفي وتعزيز التواصل العلمي بين المستشفى ومصادر المعرفة ذات الاهتمام الاستراتيجي من خلال التواصل مع الجامعات والمراكز البحثية.

هـ. استثمار علاقة الارتباط الإيجابية المعنوية بين المتغيرين لتحسين أداء المستشفى من خلال الورش والدورات العلمية.

و. استثمار علاقة التأثير الإيجابية المعنوية بين المتغيرين لتحسين أداء المستشفى من خلال الورش والدورات العلمية.

ز. البحث في متغيرات أخرى مؤثرة في النجاح الريادي في نفس المستشفى أو نفس القطاع على الأقل من خلال برامج التوظيف والاختيار.

ح. ربط المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بمتغير معتمد آخر في نفس المستشفى أو نفس القطاع على الأقل.

enterprises in the Gnosjö municipality. (Master Thesis, Malardalen University, Sweden).

- (6) Fisher, R. (2011). Passion, resilience, obsession & sustained entrepreneurial action: The path to entrepreneurial success. (Doctoral dissertation. Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Australia.
- (7) Gubuz, Vusumuzi Ben (2017) The Relationship Between Servant Leadership Style and Employee Engagement, Degree Master in Philosophy in Leadership Coaching in The College of Business and Economics.
- (8) Irene, B. N. O. (2016). Gender and entrepreneurial success: A cross cultural study of competencies of female SMEs operators in South Africa (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University, South Africa).
- (9) Mook, Dalton Elder (2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP, A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership the University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, TN
- (10) Patterson, K., (2003), "Servant leadership", A theoretical model (Doctoral dissertation, Regent University), Retrieved, form ProQuest Digital dissertations database.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

A. Book:

- (1) Greenleaf, R.K. (1977), Servant Leadership: A Journal into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, New York, NY.
- (2) Frick D.M. 2004 "Robert K. Greenleaf a life of servant leadership". San Francisco. CA: Berrett-Koehler,.

B. Thesis:

- (1) Ahmad, Noor Hazlina, A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in Smes In Australia And Malaysia, Doctoral Dissertation, The University of Adelaide, Malaysia, 2007.
- (2) Armour, Rosie (2020) Transformational versus servant leadership: their role on employee eudemonic well-being, Master of Science in Applied Psychology at the University of Canterbury.
- (3) Barreira, J. C. D. (2004). The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success (Doctoral dissertation, faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria)
- (4) Dierendonck, Dirk van and Patterson Kathleen ,(2015) , Servant Leadership Developments in Theory and Research, First published by PALGRAVE MACMILLAN.
- (5) Eriksson, J., & Li, M. (2012). Success factors of entrepreneurial small and medium sized

- (5) Carter, D. & Baghurst, T. (2014). "The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement", *Journal of Business Ethics*, 124, pp. 53-464.
- (6) Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- (7) Echols, A. E., & Neck, C. P. (1998). The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success. *Journal of managerial psychology*, 13(1/2).
- (8) Ehrhart MG.(2004) " Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*. 2004;57:61–95. doi: 10.1111/j.1744- 6570.2004.tb02484.
- (9) Gukiina, Joshua, Waswa Balunywa, Joseph Mpeera Ntayi, Augustine Ahiauzu (2017) *Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective: Article Can Be Accessed Online At.*
- (10) Juhdi, N. H., Hong, T. S., & Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1)
- (11) Kim-so-Jung & Kim. Kyoang-seok & choi-yeong Hyeong" A literature Review of servant leadership and criticism of advanced research" *international scholarly and scientific Research & Innovation*. V.8. N.4, 2014
- (11) Spears, L. (2004). On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. Retrieved, 16/04/15 from <http://www.greenleaf.org>.
- (12) Wilkinson ,Aaron delane(2019) Investigating the relationship between servant leadership and employee resilience, degree of doctor of philosophy organizational leadership indiana wesleyan university.

C. Journal:

- (1) .Harju, L.K., Schaufeli, W.B., & Hakanen, J.J. (2018), "A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 2-14
- (2) Abou-Moghli, Azzam & AlMuala, Aayed, (2012), Impact of entrepreneurial networks in the success of business on-going stage in Jordanian manufacturing companies, *American Academic & Scholarly Research Journal*, Vol.4, No.2.
- (3) Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phylogeographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6).
- (4) Cahyono, Yoyok, M. Jihadi, Zainal Arifin, Wulan Purnamasari, (2020) Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries, *Systematic Reviews in Pharmacy* Vol 11, Issue 9, Sep-Oct.

- reflection on success and innovation. African Journal of Business Management, 12(21).
- (18) Prajawati, Maretha Ika& Wahjoedi, Wahjoedi& Wahyono, Hari& Sunaryanto, Definition Of Success According To Women Entrepreneur In Malang, Indonesia ,Sunaryanto, Journal Of Asian Finance, Economics And Business, Vol 7, No 9, (2020) ,p: 747–753.
- (19) Rani, Shamsul Hana Abd & Hashim, Norashidah, Concept Of Entrepreneurial Success Among Women Entrepreneur In Malaysia, Conference On Business Management Research, EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok, December 11, 2013
- (20) Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership and Organization Development Journal, 23, 145-157.
- (21) Saravathy, Saras D.; Menon, Anil R. & Kuechle, Graciela, (2013), Failing firms & successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio, Small Bus Econ, 40:417–434.
- (22) Schillo, R. Sandra & Persaud, Ajax & Jin, Meng, Entrepreneurial Readiness in The Context of National Systems of Entrepreneurship, Small Business Economics, Vol. 46, No.4, 2016, P:679-637.
- (12) Kirkwood, J. J. (2016). How women and men business owners perceive success. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22(5).
- (13) Lee, Woo-Seung & Kim, Bo-Young, The Effects of Career Orientations on Entrepreneurial Satisfaction and Business Sustainability, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 6 No 4 (2019) 235-248.
- (14) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008)” Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment” The Leadership Quarterly, 19(2).
- (15) Maharaj, Rosh (2015), Servant Leadership and its Implications for Organizational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study International Journal of Business Management and Economics Research. ISSN 2349-2333 Volume 2, Number 2 (2015), pp. 83-93 International Research Publication House.
- (16) Mcewen, Thaddeus, Environmental Scanning And Organizational Earning In Entrepreneurial Ventures, Academic Journal Article The Entrepreneurial Executive, Volume 13,N0. 1, 2008.
- (17) Mkhavela, V. A., & Ntshakala, T. (2018). Entrepreneurship in the rural context: Practical

D. Network:

- (1) Wilson, A. (2014). "Servant leadership leads to support for community". Pennsylvania State University World Campus. Retrieved February, 26, 2019 from <https://sites.psu.edu/leadership/2014/11/06/servant-leadership-leads-to-support-forcommunity>
- (23) Schneider, Käthe, Promoting the Entrepreneurial Success of Women Entrepreneurs Through Education and Training, Science Journal of Education. Vol. 5, No. 2, 2017, Pp. 50-59.
- (24) Timiyo, A. J., & Yeadon-Lee, A. (2016). Universality of servant leadership. International Leadership Journal, 8(3), 3-22.
- (25) Unger, Jens M, & Rauch, Andreas & Frese, Michael & Rosenbusch, Nina, Human Capital And Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review1, Journal Of Business Venturing ,26 (2011) 341–358
- (26) Van Dierendonck, D. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal of business and psychology, 26(3), 249-267.
- (27) Wang, Catherine L.& Rafiq, Mohammed& Li, Xiaoqing& Zheng, Yu, Entrepreneurial Preparedness: An Exploratory Case Study of Chinese Private 158 Enterprises, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 20 No. 4, 2014, Pp. 351-374.
- (28) Yildiz, B. ; (2015) "Impact of Servant Leadership in Psychological Property: The role of the moderator in organizational support " , Journal of Global Strategic Management , vol . 9, No. 2, pp.65 -77.

ملحق (١)

استمارة استبيان

السيدات والسادة الافاضل العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تشرف الباحث ان تضع بين ايديكم استمارة الاستبيان التي اعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة (تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في النجاح الريادي) كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفة مهنية تم اختياركم للتعامل مع فقرات الاستبانة كونكم الاقدر على الاجابة، وسيكون لتعاونكم البناء واسهامكم الفاعل دور مهم في انجاح هذا البحث وتحقيقه لأهدافه العلمية مع مراعاة الجوانب الآتية: -

(١) ان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

(٢) امام كل فقرة توجد مجموعة من البدائل والمطلوب اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك الفعلية وليست المفترضة لطفاً.

(٣) يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل لطفاً.

(٤) الباحث على استعداد تام للإجابة على اي سؤال يتعلق بفقرات الاستبانة.

شاكرين حسن تعاونكم ولكم وافر الامتنان والتقدير

الباحث

المشرف

طالبة ماجستير

الأستاذ الدكتور

تبارك حلیم نوماس

أكرم محسن الياسري

المحور الأول: معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

النوع الاجتماعي:	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>
العمر	٣٠-٢٠	<input type="checkbox"/>	٤٠-٣١	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	٤٩-٤١	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	٥٠-فأكثر	<input type="checkbox"/>
التحصيل الدراسي:	اعدادية	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>
	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>
العنوان الوظيفي:	<input type="text"/>			
سنوات الخدمة:	اقل من ٥	<input type="checkbox"/>	٩-٥	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	١٤-١٠	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	١٩-١٥	<input type="checkbox"/>

اولاً: القيادة الخادمة: مجموعة الممارسات المؤثرة في حياة الموظفين التنظيمية، تعمل على بناء منظماتهم من خلال توليد مناخ أكثر عدالة واهتماماً بهم.

ويقاس هذا المتغير من خلال الابعاد التالية:

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تشجع الادارة الموظفين على التعامل مع القرارات المهمة في ضوء الإمكانيات والصلاحيات الممنوحة.					
٢	تخول ادارة صلاحيات الى الافراد لاتخاذ قرارات المهمة التي تتعلق بعملهم.					
٣	تمنح ادارة المستشفى الموظفين حرية التعامل مع المواقف المفاجئة.					
٤	يمتلك الموظفين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة.					

البعد الثاني: مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: الاهتمام الحقيقي بالتطور الوظيفي للمرؤوسين ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص.

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	تهتم المستشفى بتطوير المسار الوظيفي للأفراد.					
٦	تتسامح المستشفى مع مرؤوسيه عند ارتكابهم الأخطاء بدون قصد.					
٧	تقدم المستشفى خبراتها العملية في سبيل تطوير مهارتنا.					
٨	يفضل المدير تلبية احتياجات الموظفين على احتياجاته الشخصية.					

البعد الثالث: خلق قيمة للمجتمع: اهتمام صادق للقيادة في عملية تطوير المجتمع وتشجيع الافراد على القيام بالأنشطة المجتمعية.

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٩	يحث المدير الموظفين للحفاظ على سلامة البيئة والعمل على استدامتها.					
١٠	يشجع المدير الموظفين على الانخراط بالمهام التطوعية المجتمعية.					
١١	يركز المدير على أهمية تحقيق المنفعة للمجتمع.					
١٢	يحث المدير الموظفين على الاندماج في الانشطة المجتمعية					

البعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: الاهتمام باحتياجات الموظفين العاطفية والعملية سواء داخل أو خارج نطاق العمل.

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣	يسعى المدير الى نجاح المستشفى ككل.					
١٤	يظهر المدير حرصه على نجاحنا أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي					
١٥	يشجع المدير على العمل الجماعي كفريق					
١٦	يسعى المدير لتلبية احتياجات الموظفين في المستشفى قبل تلبية حاجاته.					

البعد الخامس: المهارات المفاهيمية: مجموعة المعرفة المترسخة في اذهان الفرد وتنعكس في مخرجاته الايجابية والتي يوظفها القائد في توجيه المرؤوسين لأداء مهامهم وواجباتهم بشكل أفضل.					
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١٧	تمتلك الادارة قدرة عالية في مواجهة المشكلات المعقدة وحلها.				
١٨	تمتلك الادارة فهما كاملا لأهداف المنظمة.				
١٩	تتمكن الادارة من حل المشكلات باستخدام أفكار جديدة ومبتكرة.				
٢٠	تعترف الادارة بالأخطاء التي تقع فيها بكل مصداقية.				

ثانيا: النجاح الريادي: هو قدرة المنظمة الريادية على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها. ويقاس هذا المتغير من خلال الابعاد التالية:

البعد الأول: البعد المالي(الربحية): هو المنفعة المستهدفة التي تحصل عليها المنظمات الريادية مقابل عملياتها الانتاجية او الخدمية.					
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١	حققت المستشفى ربحا كافيا خلال السنوات القريبة الماضية.				
٢	تحقق المستشفى ربحا مرتفعا حالياً مقارنة بالسنوات القريبة الماضية.				
٣	اتوقع ان تحقق المستشفى زيادة في ارباحها في السنوات القادمة بسبب اعتمادها على التحسين المستمر.				

البعد الثاني: الرضا الريادي: هو الشعور الايجابي الذي يشعر به الرياديين تجاه عملهم والذي يجعلهم مستعدين لبذل اقصى جهد من أجل نجاح مشروعهم الريادي.					
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
٤	أنا راض جدا عن النجاح الذي حققته من خلال عملي في المستشفى.				
٥	حققت المستشفى تقدما كبيرا في تحقيق اهدافي العامة.				
٦	أنا راض للغاية عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بالدخل.				
٧	ارى تحقيق الذات من خلال عملي في المستشفى.				
٨	تعمل المستشفى على زياد رضا الموظفين من خلال التطوير والتدريب المستمرين والذين يزيدان من مستوى ادائهم للوظائف.				
٩	أمتلك الكثير من النجاح لأكون شاكراً له.				

البعد الثالث: الشعور بالامتنان: هو طاقة نفسية وردود ايجابية تجاه اعمال الآخرين التي حققت منفعة لنا، وما ينتج عنه من سعادة ورضا لكلا الطرفين، لذا فالامتنان هو مفتاح النجاح في كل شيء.

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٠	اشعر بالامتنان للمستشفى.					
١١	اشعر بالامتنان للموظفين في المستشفى					
١٢	امتلك الكثير من الأسباب التي تجعلني ممتنا.					
١٣	اشعر بالامتنان لمجموعة من الموظفين اللذين كانوا سببا في نجاحي.					
١٤	عندما انظر إلى المجتمع، لا أرى الكثير لأكون ممتنا له.					

البعد الرابع: التأهب الريادي: هو قدرة رواد المنظمة الريادية على اكتشاف وتقييم واغتنام الفرص التي تعد من الأمور المهمة في تحقيق النجاح الريادي.

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٥	لدي شعور قوي بوجود فرص محتملة للنجاح.					
١٦	يمكنني التمييز بين الفرص الهادفة للربح والفرص الغير هادفة للربح.					
١٧	لدي موهبة في معرفة الفرص ذات العائد المرتفع مقابل الفرص ذات العائد المنخفض.					
١٨	عندما أواجه فرصا متعددة، أتمكن من تحديد الفرص الجيدة.					

