



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact factor isi 1.304

## العدد الثاني والعشرون / كانون الأول 2023

القيادة الخادمة للموظفين وأثرها على السلوك الإداري  
دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية  
(جامعة واسط انموذجا)

**Servant leadership of employees and its impact on administrative  
behavior**

**An applied study in a sample of Iraqi universities  
(University of Wasit as a model)**

اعداد الباحث:

عدي لطيف محمود

اشراف:

الدكتور رامز الطنبور

العام: الجامعي.

2023/2022



تناولت العديد من الدراسات والباحثين موضوع القيادة الخادمة من أعلى الهرم إلى أسفله. أما بالنسبة لبحثنا ، فسوف نستكشف القيادة الخادمة لموظفي الجامعة وأثرها على سلوك وعملية صنع القرار في الإدارة ، أي تأثير القيادة الخادمة وسلوك الطلاب. وباستخدام المنهج الوصفي استخدم الباحثون برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان الموزعة على 100 من موظفي جامعة واسط ، وكانت النتائج كالتالي وجود علاقة وتفاعل إيجابي بين القيادة الخادمة والسلوك الإداري للعاملين (0,810 \*\*) كذلك توجد علاقة ايجابية كلية (0.757 \*\*) بين القيادة الخدمية واتخاذ القرار الإداري وايضا السلوك الشفاف للقيادة الخدمية العمالية له تأثير على تنمية الكفاءة الإدارية واخيرا التأكيد على نموذج القيادة في خدمة العاملين للمحافظة على الكفاءة والفاعلية. بلاضافة إلى ذلك الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية بعد مشاركة القيادة الخادمة للعمال

**الكلمات المفتاحية:-** القيادة الخادمة ,سلوك الإدارة



## Abstract

Many studies and researchers have dealt with the issue of servant leadership from the top of the pyramid to the bottom. As for our research, we will explore the servant leadership of university staff and its impact on the behavior and decision-making process of the administration, that is, the influence of servant leadership and student behavior. Using the descriptive approach, the researchers used the SPSS program to analyze the questionnaire data distributed to 100 employees of the University of Wasit, and the results were as follows: There is a positive relationship and interaction between the servant leadership and the administrative behavior of workers (0.810 \*\*). There is also a total positive relationship (0.757 \*\*) between leadership. Servitude and administrative decision-making, as well as the transparent behavior of the workers' service leadership, have an impact on the development of administrative efficiency, and finally the emphasis on the leadership model in the service of workers to maintain efficiency and effectiveness. In addition to that creativity in making administrative decisions after the participation of the servant leadership of the workers

Keywords: servant leadership, management behaviour



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقدمة

ان الثورة العلمية من السمات الأساسية للجامعات في عصرنا الحالي ، والجامعة نظام إداري ، ونظام اجتماعي ، ومحور تأثير في نظام التعليم ، وهدفها الأساسي خدمة البحث العلمي والمجتمع.

من أجل مواكبة هذه التغييرات السريعة ، من الضروري خلق ثقافة القيادة في جميع أنشطة الجامعة ، بغض النظر عن نماذج العمل والمسؤوليات ، وإشراكهم في خلق ساحة لعب مناسبة للإبداع وتهدف إلى التنمية المستدامة. دور وازدهار الجامعات.

تظهر ثقافة القيادة مع وجود الإنسان وتبدأ في التطور والنمو مع تطور المجتمع الذي ينتمي إليه البشر. لقد أصبح أمرًا ضروريًا لأي مجتمع ، بغض النظر عن وضعه (مؤسسة ، منظمة ...)) ونوعية صنع القرار.

تتطلب عوامل التطوير في كل مرحلة إيجاد موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات قيادية لتشكيل احتياجات ومتطلبات المنظمة ، ومواكبة مراحل التطور التكنولوجي من خلال إعادة تشكيل ثقافة القيادة بما يتماشى مع استراتيجيات القيادة والإدارة الحديثة.

لذلك من الضروري التأكيد على الثقافة القيادية لموظفي المنظمة وتعزيز مفهوم القيادة الخادمة وأساليبها العملية من خلال عدد من المهارات الاجتماعية مثل التواصل والاهتمام بالعلاقات الأخلاقية الجيدة داخليا وخارجيا. مجتمع من المنظمات ، في سعي دائم لاكتساب أحدث المهارات التقنية ، وتنسيق الجهود والعمل معًا لتقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأهداف والنتائج الناتجة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
اولاً :- منهجية البحث و الدراسات السابقة

**1- مشكلة البحث :-**

ينشأ سؤال البحث من خلال تصور الباحث لمدى تأثير القيادة الخادمة على السلوك الإداري بين الموظفين ، مما يؤدي إلى الاغتراب الجماعي والاستقالة أو تدهور مستوى الجودة في الجامعة.

**2- اهداف واهمية البحث :-**

وتبرز اهداف واهمية البحث من خلال مجموعة من النقاط التالية

- المفاهيم الناتجة عن اساسيات وأبعاد القيادة.
- مدى فهم وادراك الموظفين للقيادة الخدمية في البيئة الداخلية.
- قياس أثر القيادة الخدمية العمالية على القرارات الإدارية لعينة البحث.

**3- فرضية البحث :-**

يستند البحث على الفرضيتين الاساستين :-

**الاولى:** توجد علاقة ذات طبيعة احصائية ذات دلالة معنوية كبيرة بين القيادة الخادمة وسلوك الإدارة.

**ثانياً:** يوجد علاقة ذات طبيعة احصائية يبين أثرالقيادة الخادمة للعاملين على سلوك الموظفين ضمن البيئة الواحدة للعمل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة

1- (الديرية، 2011).

هدفت للتعرف على مدى ممارسة العمداء في الكليات الأردنية للقيادة الساعية والخادمة وارتباطها بالقبول الوظيفي للهيئة التدريسية، من خلال توزيع بأسلوب طبقي عشوائي على استبيان على 189، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ممارسة القيادة الخادمة بدرجة غير عالية، وعدم وحدوثالدلالة الاحصائية لجزء من العوامل- الديموغرافية - (الجنس- الخبرة- مصدر الشهادة)، أما (الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل) فهناك دلالة إحصائية لأثر هذه الرتبة الأكاديمية لمصلحة رتبة أستاذ مساعد، وكذلك لطبيعة العمل لمصلحة الإداري والاعضاء التدريسيين، كما ساهمت الدراسة في تبيان العلاقة الارتباطية الإيجابية التي تحتوي على الدلالة الإحصائية ما بين الممارسة في القيادة الخادمة من قبل العمداء والرضا الوظيفي لعينة الدراسة.

2-(Black, 2010)-

هدفت الدراسة لتحديد درجة ارتباط القيادة الخادمة مع التصورات للبيئة المدرسية، وإظهار العلاقة بين إدراك مديري ومعلمي لأهمية القيادة الخادمة والمناخ المدرسي. وجاء النتائج من خلال تحليل استبيان وزع على 15 مدير و231 فرد عشوائي، على ناتج ارتباط يكون إيجابي ما بين المناخ المدرسي- و القيادة الخادمة .



**أولاً: أنماط القيادة**

أنماط القيادة شائعة لدى المرؤوس والرئيس. يتخذ القائد الفعال كل الاحتياطات اللازمة لضمان سلامة واستقرار بيئة التشغيل ، ويعمل على مبدأ المعاملة العادلة ، وتبادل الخبرات ، ونشر ثقافة قيادة الخدمة ، وقبول جميع آراء الموظفين من حوله ومن خلال إتاحة الفرص لهم. سهّل عليه معالجة قدرتهم على النمو وتحقيق الأهداف التنظيمية.- استندت القيادة في مراحل تطورها إلى نماذج عديدة يمكن تمييز أهمها كالآتي:

**1-النمط الدكتاتوري(ياغي، 1996):**

هذه القيادة استبدادية في سلوكها وتتكون من اتخاذ قرارات لنفسها دون تدخل الآخرين ، حتى إبداء الرأي ، لأنها مخطط وتفرض عملية تنفيذ وتحدد أنشطة المنظمة دون اعتبار لأعضائها (عمار ، 2014). (. يعتمد هذا المخطط على عدة عناصر منها (مرسي ، 2006):\* اعتماد المركزية المطلقة وجعلها المبدأ التوجيهي لعمل التنظيم الإداري.\* نشأ عدم التمكين من بساطته - والعمل المستمر لتوسيع الطاقة.\* التركيز على العمل والاهتمام به دون القلق على الموظفين وما يحدث لهم من مشاكل ورغبات ، فيذهب الناس إلى العمل بقوة وربما بقلق.\* بناء علاقات عالية التنظيم على أساس الدوافع الشخصية ومنع ممارسة السلطة لمكافأة أو عقاب موضوعي.\* احتكار وضع هذه السياسات واتخاذ القرارات ووضع القواعد والمخطط وتحديد أساليب العمل.\* تستخدم الجهات الرسمية وسائل الضغط والسيطرة على العمال لإجبارهم على العمل.\* السلطات الرسمية الممنوحة له بموجب قوانين وأنظمة الأجهزة الإدارية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
2-النمط التسببية:

إنه نوع من القيادة لا يتمتع فيه القائد بسلطة حقيقية ، بل هو رمز للمنظمة ، ويترك القيادة للمرؤوسين الذين يعملون على تحديد أهداف المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بعملها (الأمين ، 2008). هذا النموذج ( Yagi ، 1996):\* يجب أن تتحرر مجموعة العمل من قوة وهيمنة القائد.\* القيادة تتمثل في منح الفرد الحرية الكاملة لفعل ما يريد.\* حيث يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه - ويصبح الرئيس المستشار في الحكم ولا يمارس أي سلطة على مسؤوليه ولا يسعى للتأثير على أي شيء بخصوصهم.

3-النمط الديمقراطي:

يعتقد أوين أن هذا هو أحد الأساليب المفضلة لدى المرؤوسين والأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية (لاتشام. هاريس ، 2008) ويستند إلى ثلاث ركائز هي:-

- البشرية (نواف ، 2007):\* التفاعل بين المرؤوسين والمنظمة.\* موائمة مصالح المنظمة مع مصالح المرؤوسين.\* التأكيد على عملية إرضاء المرؤوسين (جسدياً ، عقلياً ، اجتماعياً).
- المشاركة (رشوان ، 2012):\* تفعيل العملية العمالية ومشاركة الرئيس والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.\* بناء علاقات شخصية تقوم على الاحترام المتبادل.\* ضمان التواصل في مكان العمل.\* خلق ثقافة ثقة بين المرؤوسين والرئيس ، حيث ينظر الرئيس إلى جميع مرؤوسيه كعامل داعم في قراراته ، ويقبل أوامره برضا مهنيًا ، ويسعى جاهدًا لتنفيذها.
- تفويض الصلاحيات:تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر إيجاباً على بيئتهم الوظيفية (عبد الجبار والقحطاني، 2008)ويمكن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إضافة السمات التالية: \*يعتمد القائد على أسلوب الاقناع لقبول المرؤوسين سلطته. \*الاستفادة من آراء وأفكار المرؤوسين في رفق ما تتبناه المؤسسة من سياسيات، والسماح للمبادرات وتنمية آفاق التعاون بين العاملين مع تأمين جواتجاًوياً حراً مع العاملين، وديمقراطية القيادة تساهم في رفع معنوية للعاملين مع مضاعفة القدرة الإنتاجية وخلق روح التنمية والقدرة على الابداع والابتكار، وتحقيق والاندماج بين العاملين. تمثل القيادة الإبداعية في العصر الحالي أساساً هاماً تتمحور حوله أدبيات تلك القيادة الإدارية، وأصبحت قدرة القائد في جعل الاهداف ونتائجها على الآخرين في مثار التساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال، ودافعاً لسبر أغوار أكثر عمقاً في موضوع قيادة الإدارية، وأجعل البحثاليوم منصباً على مفهوم قيادي ذي نوعية تتسم بالابداع في مقابلة الصعوبات المحلية والعالمين والمعاصرة التي تقابلالمؤسساتو المنظمات (المطيري وآخرون، 2022)، من هنا جاء مفهوم القيادة - الخادمة.

### ثانياً: نشأة وتطور لقيادة الخادمة.

أول من استخدم مصطلح القيادة الخادمة كان (Robert Greenleaf) في عام 1970، فقد اعتبر أن الأتباع يمثلون المحور الأساسي لاهتمامات القائد وعنايته، إذ يقوم القائد الخادم بإيلاء الاهتمام بالقضايا والصالح الخاصة بالاتباع في المقام الأول ويقوم بتوفير احتياجاتهم من الدعم والمساندة ويعمل علمساعدتهم لتسخير مقدراتهم بشكل أفضل (Spears, 1996). حاول العديد من الكتاب والباحثينتناول نظرية القيادة الخادمة لشرح مفهومها وطرق تطبيقها، فكان Graham من أوائل واضعيالأسسفي للقيادة بعد كتابات Greeleaf 1991، فأوضح بأن الخادم القائد يعمل على نقل السلطة للعاملين، فيتكون مجتمع مميزاتتهتبادل السمات التي تعمل على تبادل الاحتراموالثقةفيما بينهم، وللقائد الخادم أولوية لاحتياجات المرؤوسين على احتياجاتالشخصي و لاحتياجات المنظمة - (Graham, 1991, pp. 105-119). بعد ذلك قام الباحث Patterson بنهجمختلف في عرضه للقيادة الخادمة حيث



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اعتبرها تطوراً للقيادة التحويلية واعتبر بأن الحب الأخلاقي البعيد عن الأنانية جوهر الرابط بين القائد والمرؤوس، (Patterson K. , 2003). مفهوم القيادة في الخدمة. اختلفاً حول تعريفه في تعريف واحد (Northouse، 2019) وبالتالي عرفوه على أنه نظام قيادة يتبناه القادة الذين يلتزمون بالتراث والأخلاق ويعملون على تلبية احتياجات مرؤوسيهم للوفاء بها وجعلهم قادة خدميين. ومعترف بها (Zhang، et al، 2021، pp.371-400) بهدف إنشاء مجتمع عامل في منظمة قائمة على تقديم الخدمات للمرؤوسين ووضع مصالحهم فوق المصالح الشخصية للمديرين، كذلك كما تشمل المرؤوسين اتخاذ هذه القرارات والفاعلية وتشجيعها وتشجيع المبادرة والمبادرة والابتكار. معركة تعريفها (هاشم، غنيم، الفواخري، 2022) هي ثقافة قيادية تقوم على خدمة الآخرين والاهتمام بمصالحهم وقضايا الحياة (داخل وخارج المؤسسة)، وتزويدها بكافة المهارات وبرامج التطوير مع تهدف إلى زيادة إنتاجيتهم وجودة عملهم. مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة الخادمة هي مجموعة من الأنشطة التي يعمل فيها القائد لخدمة ورعاية مرؤوسيه وإنشاء المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافهم بأفضل الأدوات وفي نفس الوقت مصالح جميع المكونات. حماية هذه الشركة.

### ثالثاً: سمات القيادة الخادمة.

أشار كلاهما (النشاش والكيلاني، 2015) إلى الخصائص الخمس الأساسية للقائد الخادم وهي:- تأكيد الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه.- التواضع تجاه المرؤوسين.- لَوْن أجواء الحب بين الرئيس ومرؤوسيه.- حدد جميع متطلبات المرؤوسين للقيام بوظائفهم.- نشر المعرفة الوظيفية الواضحة للعمل الذي يقومون به بين مرؤوسيهم. وأشار (Northouse، 2012) إلى الاختلاف بين نظرية القيادة الخادمة والنظريات الأخرى للقيادة، لكونها تعتمد بشكل أساسي على الأسس والنظريات وأنماط السلوك التي يجب أن تتوافر بالقائد الخادم برفع النظر عن الصفات الشخصية التي يتمتع بها، ولأنها تقوم بالتركيز على التعاملات ما بين القائد والأتباع، وأن للقيادة الخادمة العديد من نقاط القوة المتمثلة بالتالي:- تعتبر القيادة الخادمة أن الإيثار عنصر أساسي لعملية القيادة.- ابتعاد القائد عن فكرة الهيمنة والسيطرة والتحكم بالمرؤوسين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأن فكرة التأثير هي فكرة مشتركة بين القائد والمرؤوسين.- القيادة الخادمة يتقبلها المرؤوسين الذين يعملون على التعاون والانفتاح ولديهم القدرة على تلقي الدعم والتمكين من قبل القائد. تساهم هذه السمات في استراتيجية القيادة الخادمة، التي أصبحت ذات أهمية لمحتويات المجتمع ككل، وقد عبر عن ذلك (Hussan & Raheemah, 2021, p. 72) بما يلي: ● تطوير المنظمة: تستمد نظرية للقيادة الخادمة القوة باعتبارها أساس لعملية هذا التطوير البيئي العامل والتنظيم في المؤسسة، وهي عملية تطويرية لثقافة القيادة بانتقالها من النمط التقليدي الذي يتبنى عملية السيطرة للأتباع وفرض ما يجب عليهم القيام به، لقيادة تساهم في نشر ثقافة تقديم وتسهيل حرية للعامل حسب قدراته وتحفزهم على العمل من خلال بيئة جماعية. ● التطوير - المرؤوسون: تقدم القيادة الخادمة كل ما هو ممكن من خلال القائد الخادم لمساعدة هؤلاء الطلاب على تحديد نقاط القوة والضعف في قدراتهم العملية والعلمية والفكرية التي ستمكنهم من العمل بمستوى عالٍ من قدراتهم العقلية والبدنية. يتم تحقيقه في حياتهم ، مما يساهم بشكل كبير في الحفاظ على رأس مال البشرية وتنميتها. إن عملية وقضايا تطوير وفهم الإمكانيات العملية والعملية لبيئة العمل في مؤسسة ما تعزز خلق ثقافة جديدة بين الموظفين ، وتعمل لصالح المؤسسة وشركتها والمجتمع المحيط بها ، وتحظى بإيجابية. التأثير على بيئة العمل يمكن أن يخدم المجتمع ككل. 1. القيادة الخادمة وصلتها بمكان العمل. يمكن تلخيص أهمية الباحث (رومانو ، 2021) في النقاط التالية: ● العمل يربط الموظفين بالأهداف المستقبلية للإدارة العليا للمنظمة. ● العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. ● الاهتمام بالموظفين وتدريبهم مما يساهم في تنمية المهارات العملية والعلمية. ● إرضاء معنويات الموظف وتخفيف المفاهيم السلبية ، يتحقق من خلال أعلى وأفضل أنواع المشاركة: التطوير. ● تقديم خطط لحل مشاكل مكان العمل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**ثالثاً :- الجانب التطبيقي**

**أولاً: مجتمع - وعينة البحث**

- 1-مجتمع البحث: 134 من العاملين في جامعة واسط.
- 2-عينة البحث: قام الباحث بنشر وتوزيع استبيان على 100 من العاملين في جامعة واسط
- 3-قياس متغيرات البحث:  
جدولرقم (1): درجات المقياس لليكرت- الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.80--1	-1.81 2.6	-2.61 3.40	-3.41 4.20	5 -4.21

**5-أدوات البحث:** تمثلت بالاستبيان الذي قسم إلى ثلاث أقسام:

\*أولاً:تناول بعض الخصائص ذات الطابع الديموغرافي وشمل: الجنس، الخدمة، التخصص، العمر، التحصيل الدراسي.

\*ثانياً: فقرات تقيس تلك المتغيرات حيث : (المتغير المستقل) و(المتغير- التابع)

**6-الأدوات الاحصائية, المستخدمة في البحث:**

و استخدام الأدوات ذات الاحصائية التالية-

- 1-القيم في المعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
- 2-المتوسط - الحسابي والانحراف, المعياري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
7-النتائج البحث:

أولاً: نتائج البحث , الميدانية من خلال معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (1): معامل- الثبات

ألفا كرونباخ لكل بعد	ألفا كرونباخ لكل الدراسة	البعد
0.926	0.861	القيادة الخادمة للعاملين (المتغير المستقل)
0.872		سلوكيات وقرارات الإدارية (المتغير التابع)

ثبات أداة الدراسة بينه الجدول (2) حيث أن القيم تتراوح بين 0.926 و 0.872 وهي قيم مقبولة.

ثانياً: تفسير وتحليل مخرجات الاستبيان.

تم تحليلو تفرغ الاستبيان ببرنامج SPSS الاحصائي , واستخدم الاختبارات الاحصائية :

\*التكرارات والنسب- المئوية.

\*الانحرافات, المعيارية, المتوسطات الحسابية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول رقم (3): التوزيع الديموغرافي

المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة
-الجنس	ذكر	85	63.4
	أثني	49	36.6
العمر	أقل من 30	48	35.8
	من 31-40	62	46.3
	من 41-50	13	9.7
	أكثر من 50	11	8.2
التخصص	إداري	100	74.6
	محاضر	34	25.4
التحصيل الدراسي	دبلوم	13	9.7
	بكالوريوس	41	30.6
	دبلوم عالي	25	18.7
	ماجستير	45	33.6
	دكتوراه	10	7.5
الخدمة	أقل من 5	19	14.2
	من 5 حتى 10	46	34.3
	من 11 حتى 15	28	20.9
	من 16 حتى 20	21	15.7
	من 21 حتى 25	12	9.0
	من 26 حتى 30	5	3.7
	أكثر من 30	3	2.2

ويبين الجدول (3) أن (63.4%) من فئة الذكور و (36.6%) من فئة الإناث أي. ح. تتكون غالبية العينة التي تم مسحها من الرجال وعدد قليل من النساء. أن البيئة الذكورية يمكن أن تتحمل ضغوط وضغوط العمل بشكل جيد بنسبة أعلى (31-40) عند (46.3) ، تليها (أقل من 30) بنسبة (35.8) ثم (من 41 إلى 50) بنسبة (9.7) وأخيراً (أكثر من 50) بنسبة (8.2). وهذا يشير إلى أن الجامعة تركز على فئة الشباب حيث أنها تتمتع بقدر أكبر من الإبداع والتخطيط الوظيفي الجيد. لأن المتغير (التخصص) يشير إلى أن أعلى نسبة تشغل منصب (إداري) (74.6%) ثم (مدرس) بنسبة (25.4%). كما يبين الجدول أن (33.6%) على مستوى (ماجستير) ثم على مستوى (ثلاث سنوات) بنسبة (30.6) ثم على مستوى (دبلوم جامعي) بمؤشر (18.6%). (7.5) حصلت فئة (دبلوم) على أعلى تقدير (9.7) ، بينما حصلت فئة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دكتوراه) على أقل تقدير (7.5). يشير متغير (القسم) إلى أن (5-10) حققت أعلى نسبة (34.3) ، تليها (11 إلى 15) بنسبة (9.20). أقل نسبة (2.2) كانت للتجربة (أكثر من 30). من المفترض أن تتكون مجموعة البحث من الشباب ذوي الثقافة العلمية العالية ، بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة لبناء مجتمع بيئي ، والذين يمكنهم متابعة مراحل التطور التكنولوجي وقادرون على تحسين مهاراتهم العلمية للتطوير والتطور.

جدول رقم (2): اختبار (الارتباط Correlation)

### Correlations

	M1	M21	M22
Pearson Corelaion	1	.810**	.757**
M1 Sig-. (2-tailed)		.000	.000
N	134	134	134
Pearson Corelatin	.757**	1	.830**
M21 Sig. <(2-ailed)	.000		.000
N	134	134	134

\*\* . Correlation is signifkcant the 0.01 level (2-tailed).

يظهر هذا الجدول 11 العلاقة التي تكون ما بين القيادة الخادمة وسلوك الإدارة (0,810\*\*) والقيادة الخادمة وقرارات الإدارة (0,757\*\*) وكذلك بين سلوك الإدارة والقرارات الإدارية (0,830\*\*)، وتتميز هذه بالقوة مما يدل على ثبات وصدق تلك النتائج.

### ثالثاً: الصدق البنائي

تهتم "معاملات ارتباط بيرسون" بحساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من هنا تم اعتماده كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم(3): الصدق البنائي لكافة محاور الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
القيادة الخادمة	0.713	0.000	دالة
سلوكيات الإدارة	0.812	0.000	دالة
القرارات الإدارية	0.791	0.000	دالة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتبين ويتضح من الجدول أن قيم مستوى هذه الدلالة أقل من (0.05)، أي جميع المحاور تتمتع بمعاملات ذات طابع صدق دالة إحصائية، وتفي في أغراض تلك الدراسة.

رابعاً: صدق , الاتساق- الداخلي.

كذلك تم اعتماد (معاملات-- ارتباط بيرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة، كما هو مبين وموضح في الجداول :

جدول رقم(4): الصدق في الاتساق الداخلي لفقرات هذا في محور القيادة الخادمة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	توثر المهارات المعرفية للعاملين على بيئة العمل	0.72	0.001	دالة
2	يحد أسلوب القيادة الخادمة للعاملين وسيلة تحد الأخطاء والمشاكل المؤثرة على سير العمل داخل المنظمة	0.82	0.000	دالة
3	يتسم القائد العامل بالصدق مما يزيد من ثقة الإدارة اتجاهه	0.90	0.000	دالة
4	تطبيق العامل للقيادة الخادمة يساهم لارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية	0.76	0.001	دالة
5	تركز القيادة الخادمة للعاملين على الهيكلية الإدارية المباشرة.	0.87	0.000	دالة
6	يتشارك العاملون مع الإدارة الكبرا في اخذ القرارات المهمة للمنظمة	0.66	0.003	دالة
7	نمط القيادة الخادمة للعاملين يواكب الكفاءة والفعالية ويقود الإدارة لإصدار قرارات تطويرية مبدعة.	0.82	0.000	دالة
8	تستمتع الإدارة للقيادة الخادمة للعاملين بشكل جيد	0.79	0.000	دالة
9	يجب أن يبقى العاملون على علم بالمستجدات الحديثة الخاصة بعملهم.	0.85	0.000	دالة
10	تتبنى القيادة الخادمة للعاملين أسلوب الشفافية في توضيح طرق تطوير القدرات لدى الإدارة	0.69	0.002	دالة

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة دون (0.05)، فإن جميع تلك الفقرات

تتمتع بمعاملات صدق في الدالة الإحصائية، وتفي بتكال أغراض في الدراسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول رقم(5): صدق الاتساق- الداخلي لفقرات محور سلوك وقرارات الإدارة  
(المتغير التابع)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	يحفز الدافع الشخصي القيادي للعاملين على رضا أكبر لإدارة	0.51	0.003	دالة
2	يشعر القائد العامل بالحماس والفخر بسلوك الإدارة باتجاهه	0.62	0.002	دالة
3	تحقق القيادة الخادمة للعاملين شعور الإدارة بالراحة فقط	0.92	0.000	دالة
4	ان المعنويات المرتفعة للقيادة الخادمة لدى العاملين تؤدي الى إصدار قرارات إدارية تساهم في الانتماء الوظيفي	0.72	0.000	دالة
5	تتسم بيئة الإدارة بقرارات آمنة وصحية بين القيادة الخادمة للعاملين والأدارة	0.67	0.001	دالة
6	عدم اهتمام الإدارة بالقيادة العاملين يؤدي الى ضعف أدائهم الوظيفي	0.91	0.000	دالة
7	قلة إصدار قرارات تحفيزية لبيئة القيادة الخادمة للعاملين تمنع العاملين من تطوير نفسه	0.62	0.001	دالة
8	يتسم التشارك بالقرارات بين القيادة الخادمة للعاملين والإدارة ضمن فرق عمل واحد يحقق أهداف المؤسسة.	0.59	0.003	دالة
9	تمثل القرارات مزيج من أفكار القيادة الخادمة للعاملين ووجهات نظر الإدارة	0.55	0.003	دالة

يظهر الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض البحث.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الخدمة للموظفين وسلوك هذه الإدارة  
(0.810 \*\*).- هناك ارتباط إيجابي بين خدمة القيادة وقرارات القيادة (\*\* 0.757)-

توجد علاقة ارتباط موجبة بين سلوك القيادة واتخاذ القرار (0.830 \*\*).

- أثر سلوك القيادة الشفافة في توضيح طرق تطوير المهارات القيادية ، حيث حصل  
على أعلى نسبة (54.5%) من "أوافق بشدة" على محور القيادة الخدمية.- تؤثر  
المهارات المعرفية المكتسبة من خلال القيادة الخدمية للموظفين على بيئة العمل ،  
تمامًا كما يميل إخلاص القيادة الخادمة مع الثقة الإدارية إلى التوافق مع محور القيادة-  
الخدم- يؤكد أن نموذج القيادة في خدمة الموظفين ، وكذلك سعيه لتحقيق الكفاءة  
والفعالية ، يسمح للإدارة بأن تكون مبدعة في صنع القرار ، بعد أن حققت أعلى  
متوسط في الحساب (الرابع 81).

- المشاركة في صنع القرار بين مديري خدمة الموظفين والإدارة في نفس بيئة العمل  
بمتوسط يتراوح بين (4.77) و (3.50) ، والتي تقع في فئة "موافق بشدة".



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**2- التوصيات**

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه ، يمكن تقديم العديد من التوصيات:

- حرص الإدارة على خدمة الموظفين في بيئتهم ، لأن هذا هو أساس دافعيتهم.
- جعل القيادة الخدمية أداة لحل المشكلات في بيئة العمل وإظهار التواضع والتعاون مع باقي القوى العاملة.
- تطوير علاقة القيادة وعدم رفضها مع القيادة الخدمية لمجتمع البحث.
- العمل على خلق بيئة صحية وآمنة تشجع على التعاون بين الموظفين والإدارة.
- مصلحة الشركة كعامل محفز يحافظ على جودة عمل الموظفين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المصادر :-

1. A. Focht و M. Poton .-(2015) .*Determng the- Primary Characteristics t Leadership: A Delphi Study*.Regent University , School of Businessp , International Journal of Leadership Studies, Vol. 9, No. 1.
2. A. Myeni "–-(2010) .*Leadership and employee morale within the department of agriculture*.Doctoral dissertation, South Africa.
3. A.A. Jabbar و S.M. Al-Hasnawi .(2022) .*The effect of servant leadership in improving job performance Akkn analytical study of the opinions of a sample of kjmembers in some private schools in Babil Governorate*.JO OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS, 11.(42)
4. Arifah ،Tentama و P.P.h. Muhopilah .(2020) .*A Measurement ofConstruct Validity and Reliability of Servanthdd Leadership* . International of dHumanities Journal 4.(6)
5. Black, G. (2010). *Correlational s of Servant Leader ship and School* . Canada.
6. D. Bowles و C. Cooper " .(2009) . *morale: Driving performance in challenging times*.Springer.
7. D.R. Muzira ،R. Muzira و D. Min " .(2020) . *concept of servant leadership in businss management*.East African Journal of Education and Social Sciences (EAJESS), 1.(1)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8. F. Nur ،D. Harrison-، Deb ،V.R.F و ،L. Strawderman .(2021) .  
*Identification of interventions toll improve employee morale in physically demanding, repetitive motion work tasks: A pilot case study.*Cogent, 8(1), 1914287.
9. H. Bhasin " .(2018) .*Employee lddn and morale among the skilled workforce of steel manufacturi plant.*Journal of Organisation and Human Behklviour, 7.(4)
- 10.J. Dangmei- ، Singh " .(2017) .*How leadership style might relate to employee morale at workplace? An analytical study.*Asia Pacific Journal of Research.
- 11.J. Kaltiainen و ،J. Hakanen-.(2022) .*Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership.*BRQ Business Research Quarterly, 25.(1)
- 12.J. Laub و ،Ballenger " .(2018) ==.*Leveraging the power of servant leadership.*Springer International Publishing.
- 13.J. W. Graham .(1991)= .*Servant-leadership in organization: Inspirational and moral-. Leadership Quarterly.*
- 14.J.H. Horsman .(2018) .*Servant-];n Training Foundations of the Philosophy ;lServant-Leadership...*Springer Science+ Business Media, LLC.
- 15.J.T. Waddell .(2006) .*Servant Leadership.*Regent University, Schoolof.Leadership>>..Studies.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

16.K. A. Patterson .(2003) .*Servant';p: A theoretical model*.Publication

No: 3082719 (Doctoral Regent University) ProQuest

Dessertation&es Global.

17.K. Blanchard و R. (Eds) Broadwell ".(2018) .*Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*.Berrett-Koehler Publishers..

18.K. Patterson و D. Van Dierendonck .(2015) .*Compassionate love as a cornerstone of servant: An integration of previous theorizing and research*.Journal of Business Ethics, 128.(1)

19.K. Rukshani و S. Senthilnathan ".(2015) .*A review on the relationship variables kjnd organizational trust". International Journal of Innovative Research and Practices, 1 .,(10)International Journal of Innovative Research and Practices, 1.(10)*

20. أحمد العزاوي، و ثائر السمان. (2021). "القيادة الخادمة، ودوره، في المسؤولية الاجتماعية بحث ميداني زين للاتصالات في بغداد. مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد 1، المجلد 2.

21. أحمد بلة محمد. (2011). الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي. مجلة جامعة أم درمان - معهد البحوث الاستراتيجية، العدد 19، المجلد 4.

22. أحمد العزام. (2013). التدوير الوظيفي في للقيادات الأمنية وما أثره على الروح المعنوية والحسية للعاملين في الأجهزة لوزارة الداخلية الفلسطينية-في قطاع غزة. رسالة ماجستير وغير منشورة، في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، في غزة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

23. آلاء أبو رمان. (2019). درجة ممارسفة ة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. الأردن: رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، في كلية العلوم التربوية، قسم المناهج.
24. أمير الجبار. (2022). التأثير في القيادة الخادمة لتحسين الأداء الوظيفي بحث تحليلي عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في العراق بابل.: مجلة- كلية الإدارة والاقتصاد، ذا العدد 42، المجلد 11.
25. أنس سليمان. (2017). دور في القيادة- التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين-دراسة تجريبية على العاملين ضمن المصارف العاملة في". سورية: رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، اللاذقية.
26. خالد دهليز، و غالي محمد. (2018). القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة-- الأعمال، مجلد 11، العدد3.
27. ديمة الرفاعي، و صالح علي مات. (2021). دور أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في تنمية المواطنة لدى الطلبة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لديهم من وجهة نظر الطلبة أنفسهم. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد السادس، العدد الرابع،.
28. رضوان سامية. (2006). أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة الوطنية الأشغال العمومية- مركب المجارف-- والرافعات G.P.C. عين السمارة-قسنطينة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم النفس والعلوم التربوية، الجزائر.
29. سعود النايف. (2020). آليات القيادة الخادمة- في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات الأمريكية. المجلة التربوية، العدد 78، كلية التربية، جامعة الحائل، السعودية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

30. سلامة شراب. (2018). أثر القيادة فرق العمل في البلديات ب غزة من وجهة نظر الموظفين. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير -- غير منشورة، في إدارة الأعمال.
31. سمر محمد محمد هاشم، صلاح الدين - عبد العزيز، و محمد الصغير منصور الفواخرى. (2022). متطلبات لتطبيق القيادة بالمدارس الثانوية بمصر دراسة تحليلية. مجلة البحث التربوي، العدد 21، المجلد 41.
32. طوبل حسونة، و صفاء مباركي. (2021). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين - دراسة استكشافية لعينة الموظفين الإداريين. مجلة في العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2.
33. علي بن عبدالله الكلباني. (2015). الروح المعنوية القوة الخفية لدى الانسان. القاهرة، دار الكتب، بيروت، دار الكتاب - اللبناني.
34. علي صبر، و محمد فرج. (2022). العلاقة التأثيرية ما بين القيادة الخادمة والقيم الروحية لمكان العمل دراسة تطبيقية فيكليات البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 60، المجلد 17.
35. عواد، و وآخرون. (2021).
36. قصي عمار، و أنس سليمان. (2016). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية للعاملين - دراسة مسحية على العاملين ضمن المصارف العاملة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمي، المجلد 38، العدد 5.
37. لانا فوزي الديرية. (2011). درجة ممارسة عمداء في كليات التربية في الأردن للقيادة الخادمة - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.