

أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على
المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

مشروع تخرج

إعداد:

فراس عبدالله المزروع

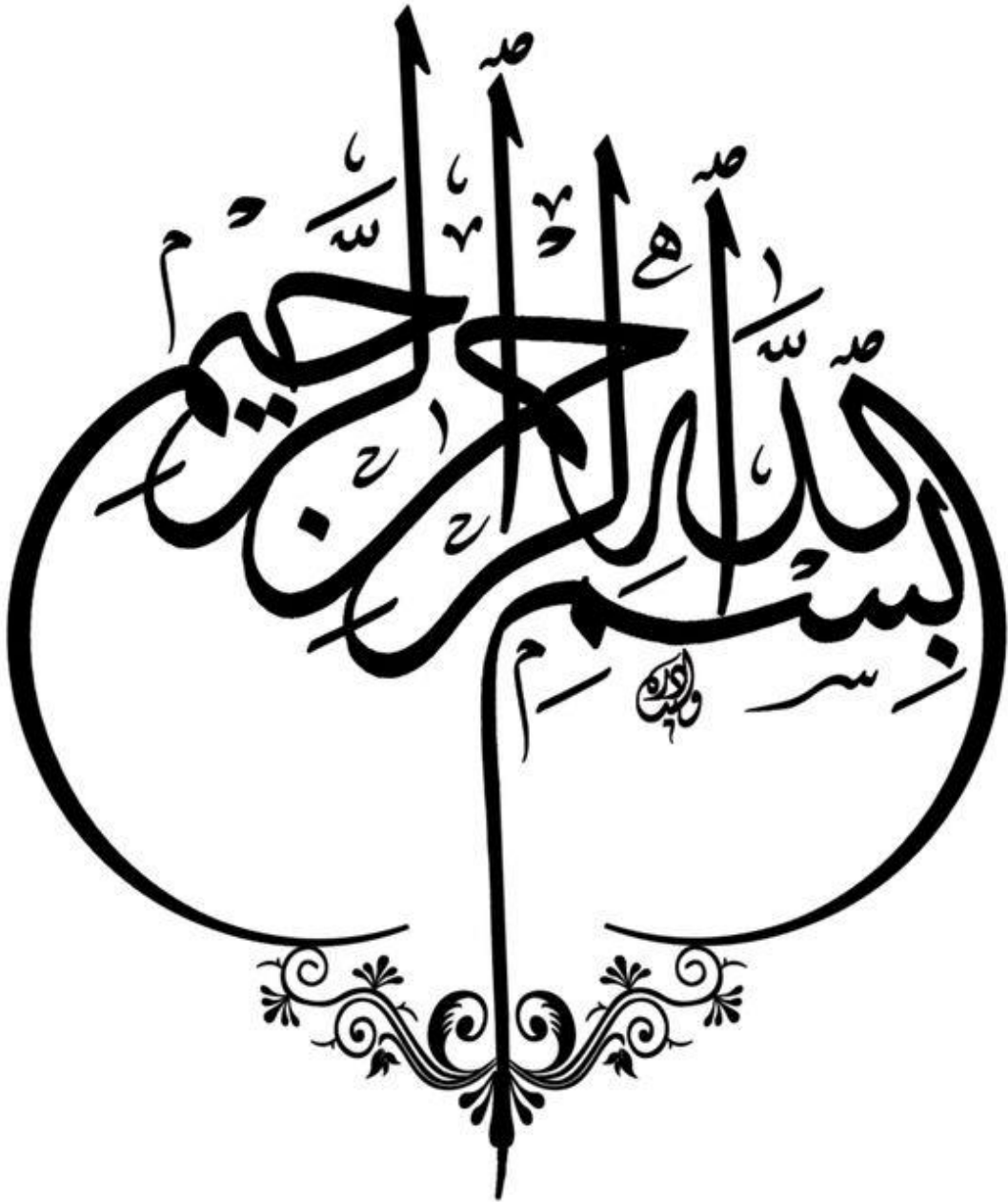
222002008

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م



إِهْدَاء

إلى كل من أنار بعلمه عقل غيره

أو هدي بالجواب الصحيح صيره سائليه

فأظهر بسماعته تواضع العلماء

وبرحابه سماعة العارفين

شكر ونفاق

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتة وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد :

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق – والدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن.

الذي وجهانا وساعدانا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منهما الكثير، وكانا لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية مكونة من (315) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي من خلال استخدام برنامج التحليل SPSS لمعالجة البيانات الإحصائية للدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تسهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة- الالتزام التنظيمي - المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكرو تقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة:.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	② الأهمية العلمية:.....
4.....	② الأهمية العملية:.....
5.....	4.1 أهداف الدراسة:.....
5.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
6.....	6.1 فرضيات الدراسة:.....
6.....	7.1 نموذج الدراسة:.....
8.....	8.1 دوافع اختيار الموضوع:.....
8.....	9.1 المنهجية:.....

أدوات الدراسة:	8
مصادر جمع البيانات:	8
10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :	9
11.1 حدود الدراسة:	9
12.1 الدراسات السابقة:	11
الفصل الثاني: الإطار النظري	19
تمهيد:	19
1.1.2 مفهوم القيادة الخادمة	19
2.1.2 أهمية القيادة الخادمة	20
3.1.2 فوائد القيادة الخادمة	21
4.1.2 عناصر القيادة الخادمة	22
5.1.2 خصائص القيادة الخادمة	22
6.1.2 خصائص القائد الخادم	23
7.1.2 أبعاد القيادة الخادمة	24
المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي	27
1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:	27
2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي	28
3.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي:	30
4.2.2 أنواع الالتزام التنظيمي:	31
5.2.2 طرق تنمية الالتزام التنظيمي وبنائه	32

33	6.2.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:
34	7.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي
37	8.2.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي:
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات).....
39	1.3 المقدمة
39	2.3 منهج الدراسة
39	3.3 مجتمع الدراسة
39	4.3 عينة الدراسة
40	5.3 أداة الدراسة
41	6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
42	1.6.3 مؤشرات صدق بناء المقياس:
43	2.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي
44	3.6.3 ثبات الأداة
45	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية
47	8.3 المعالجة الإحصائية
49	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
49	1.4 المقدمة
49	2.4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية
51	3.4 نتائج الإحصاء الوصفي
51	1.3.4 وصف المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

58	2.3.4 وصف المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)
62	4.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
71	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
71	1.5 المقدمة
71	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
71	1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (القيادة الخادمة)
73	2-2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (الالتزام التنظيمي)
74	3.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:
75	4.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى:
75	5.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية:
76	6.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة:
76	3.5 التوصيات
78	Abstract
79	المراجع:
79	أولاً: المراجع العربية:
82	ثانياً : المراجع الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) مقياس ليكرت الخماسي	40
(2)	الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها	41
(3)	الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحورها	42
(4)	الجدول (4) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness	43
(5)	الجدول (5) معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة	44
(6)	الجدول (6) نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	45
(7)	الجدول (7) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة	45
(8)	جدول (8) توزيعات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية	48
(9)	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد "القيادة الخادمة"	50
(10)	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الشفاء العاطفي"	51
(11)	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "خلق قيمة للمجتمع"	52
(12)	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المهارات المفاهيمية"	53

54	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "التمكين"	(13)
55	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "مستعدة الرؤوسين على النمو والنجاح"	(14)
57	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "السلوك الأخلاقي"	(15)
58	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الالتزام التنظيمي	(16)
58	جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام العاطفي"	(17)
59	جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المعياري"	(18)
60	جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المستمر"	(19)
62	جدول (20) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي الخادمة على الالتزام التنظيمي	(20)
64	جدول (21)	(21)
66	جدول (22)	(22)
68	جدول (23)	(23)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تحتاج منظمات الأعمال إلى القيادة بطريقة مميزة لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أصبحت حتمية لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر أفضل من التواصل بشكل روتيني، وكذلك بالنسبة للموظفين لأن المنظمات لديها حاجة أكبر لتعزيز الالتزام التنظيمي بسبب العولمة والتحديات المتجددة في بيئة العمل (ليلي حسن، 2021).

وفي ظل التقدم العلمي الملحوظ في الوقت الحاضر، أصبحت النظرة إلى القيادة مختلفة بشكل واضح عما كانت عليه سابقاً، حيث انتقلت القيادة من القيادة التقليدية التي تعمل على تهميش التابعين، إلى قيادة تهدف إلى رعاية المرؤوسين، والعمل على تلبية احتياجاتهم، لإظهار أسلوب القيادة الخادمة الذي يهدف إلى خلق بيئة إيجابية داخل المؤسسات التعليمية، حيث ساهمت العديد من المؤسسات التعليمية العاملة في قطاع التعليم في تحقيق التميز ورفع معايير مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين مقارنة بالمنظمات الأخرى، لأن الولاء التنظيمي أصبح من المفاهيم التي يجب الاهتمام بها، لما لذلك من عواقب يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة ومرؤوسيه. (فرحان صالح، 2022).

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، التي تقوم بجهود متنوعة نحو توجيه جهود الأفراد، بغرض تحقيق أهداف محددة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين، لما له من تأثير فعال في إحداث نقلة نوعية في أسلوب التطوير القائد الإداري، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة، حيث سميت القيادة العامة ضرورية لنجاح المنظمات، لأن للقائد الإداري دور مهم في التأثير على سلوك الموظفين في البيئة السائدة.

تعتبر القيادة الخادمة من النماذج القيادية التي حظيت باهتمام كبير تمت دراسة أدبيات علم الإدارة التي ظهرت في السبعينيات كنموذج لمديري المؤسسات الحكومية، حيث يتميز مدير المؤسسة

بالقيادة الفعالة التي تطبق القيادة الخادمة بممارسات تتضمن سلوكيات الإيثار والتواضع والتسامح والاهتمام بالتنمية. التماسك العاطفي لعاملين والتزامهم بتنمية المجتمع. (أبو شريح، 2019).

تعتبر القيادة الخادمة من أهم استراتيجيات القيادة التي تركز على مصالح المرؤوسين في المقام الأول، وهذا ما يجعل أسلوب القيادة يرتبط بشكل واضح بالممارسات الأخلاقية العالية مع المرؤوسين، لأن خدمة الآخرين ومحبتهم تعتبر من أهم الخصائص المميزة والمهمة للفرد، وقرارات القادة والسلوكيات التي يقومون بها، إذ يُعتقد أن علاقة التأثير المعنوي مع المرؤوسين تصل إلى مستوى عالٍ، وبما أن علاقة التأثير المعنوي تنعكس على المرؤوسين في خدمتهم للآخرين وتمتعهم بقيم مهمة مثل الحب، التسامح والتعاطف والقبول. (محمد، 2020).

تكتسب القيادة الخادمة مكانة خاصة لأنه يُنظر إليها على أنها حل واعد لتشكيل كوادر قيادية فعالة تركز على الموظفين ولذلك فمن الضروري تطوير القيادة داخل المؤسسات الحكومية لتحقيق التميز التنظيمي في الأداء والريادة، حيث أنها البوابة التي تستطيع من خلالها هذه المؤسسات الحكومية تحقيق الأداء المتميز من خلال الاستثمار في قدراتها الداخلية المتمثلة في العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ضوء وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (الصباغ، 2020).

تقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية تتم بين القائد والأفراد، حيث يخدم القائد الأفراد حتى يستعدوا لخدمة أنفسهم وخدمة الآخرين وما يكمل هذه الفكرة هو أن الأفراد الذين ينبغي تحفيزهم هم أولئك الذين هم على استعداد لأن يكونوا خدماً للآخرين، وبالتالي فإن القادة الحقيقيين هم أولئك الذين يقدمون الخدمة أولاً ومن ثم يقودون الأفراد لخدمة الآخرين، وتمثل القيادة الخادمة أحد نماذج القيادة المهمة بين النظريات الأخلاقية التي تقوم على أفكار تتعلق بالقيم والمثل الروحية، مما يجعل احتياجات الأفراد المرؤوسين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء. (السعود، 2021).

ونظراً لأهمية التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمات، فقد ركزت العديد من مناهج الإدارة المعاصرة اهتماماتها على تحديد مفاهيم التميز التنظيمي وقد حدد المنهج الإداري العلمي مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، كما ركز نهج العلاقات الإنسانية على الاحتياجات الاجتماعية للأفراد يتضمن مفهوم

التميز التنظيمي عدة مصطلحات منها: فرق العمل، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى مفهوم الفاعلية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية السريعة . (تغريد محمود، 2022).

ومما سبق نجد أن هناك علاقة قوية وتكاملية بين القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية نظراً لما لها من أهمية كبرى في تحقيق التكامل والرقى والارتقاء بمستويات العمل داخل هذه المؤسسات.

2.1 مشكلة الدراسة:

القيادة الخادمة هي أحد المصطلحات التي تم التركيز عليها مؤخراً لأهميتها في العمل على خلق قيادة تلبى احتياجات المرؤوسين، وتقدم لهم الخدمة، وتعمل أيضاً على تحسين قدراتهم وبالتالي رفع مستوى المنظمة التي يعملون بها ويحققون أهدافها، حيث أن دور المرؤوس الرسمي ليس كافياً لتحقيق أهداف تفعيل الدور الإضافي والتطوعي الذي يقدمه المرؤوس لمنظمته من منطلق الولاء للمنظمة، حيث أنه يملك القلب والانتماء إليها وهو ما يسمى (الولاء التنظيمي)، وهو المسؤول عن النجاح أو الفشل من أي منظمة.

أصبح من الضروري أن يعمل القادة على زيادة الولاء التنظيمي، لأنه أصبح من الأولويات التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها، وانطلاقاً من الحاجة الماسة للقيادة لتحقيقها، ونظراً لاعتماد أسلوب القيادة الحديثة ، ومن أجل إحداث التغيير والتطوير نحو الأفضل فإن أهمية وجود قيادة خادمة في المؤسسات الحكومية قادرة على الاحتفاظ بالأعضاء والعمل على بناء علاقات مبنية على المحبة والتعاون بين جميع الأعضاء من أجل رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

تؤكد القيادة الخادمة على أهمية تحسين أداء الموظفين وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم وتقديم الخدمة لهم، وهو أحد الدوافع القوية التي تدفع جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة، تتمتع القيادة الخادمة بخصائص قد لا تتوفر في أنماط القيادة الأخرى، مما يساعد على خلق البيئة المناسبة، أظهرت العديد من التحديات والمبررات التنظيمية في المؤسسات ضرورة تبني مفهوم التميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص، وضرورة وجود مجموعة من الوسائل التي تمكنها من التغلب على

التحديات التي تعيق تطبيقه القيادة الخام. داخل المنظمات، ومن ثم تسعى الدراسة إلى الاجابة على سؤال رئيسي ألا وهو هل يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (خلق قيم مجتمعية – الشفاء العاطفي- مهارات مفاهيمي- السلوك الأخلاقي- المساعدة على النجاح) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة في التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ويمكننا تقسيم هذه الأهمية على النحو التالي:

✓ الأهمية العلمية:

1. تحفيز الباحثين الآخرين على التوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في الصناعات الأخرى أو تغطية الجوانب التي لم تغطيها الدراسة الحالية.
2. العمل على مساعدة الجميع على التعرف على المفاهيم الخاصة بالقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي داخل جميع المؤسسات.
3. العمل على الربط بين متغيرات الدراسة وإيضاح أثر العلاقة فيما بينهم وأهمية الربط فيما بينهم.
4. زيادة المراجع العلمية والأدبية المرتبطة بنفس مجال وموضوعات الدراسة كمرجع للباحثين فيما بعد.

✓ الأهمية العملية:

1. العمل على تعزيز العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين القيادة الخادمة داخل المؤسسات عامة والمؤسسات الحكومية خاصة.
2. التعرف على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين كلا من الالتزام التنظيمي والقيادة الخادمة.
3. العمل على تحفيز أصحاب القرارات داخل المؤسسات الحكومية على ضرورة اتباع فاعليات قيادة الخادمة حتى يتمكنوا من تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي حيث تتمثل أبعاد المتغير المستقل وهو القيادة الخادمة وهو (ايجاد قيم المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم)، بينما تتمثل أبعاد المتغير التابع لمتمثل في الالتزام التنظيمي وهو (الالتزام معياري – التزام عاطفي – التزام مستمر) ومن ثم نجد أن من أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على:

1. التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام المعياري داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام العاطفي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على تأثير القيادة الخادمة بأبعادها على الالتزام المستمر داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

هل يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (خلق قيم مجتمعية – الشفاء العاطفي- مهارات مفاهيمي- السلوك الأخلاقي- المساعدة على النجاح) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ✓ السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ✓ السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

✓ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر

داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال:

❖ **فرضية رئيسية تتمثل في:** وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (إيجاد قيم

المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح

والتقدم) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر).

ويندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام

المعياري داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام

العاطفي داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام

المستمر داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها (إيجاد قيم المجتمع – التمكين

– الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم) على الالتزام

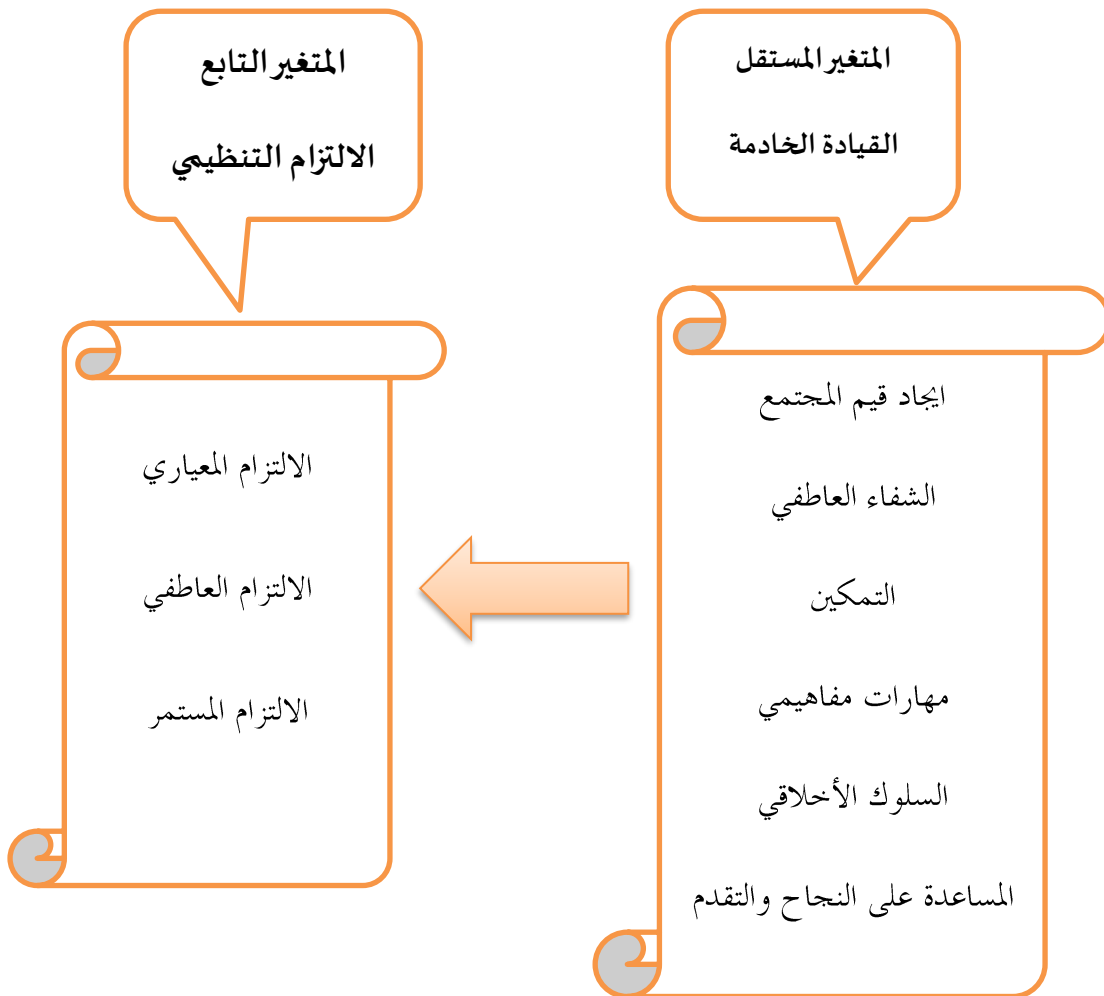
التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية.

المتغير المستقل: القيادة الخادمة بأبعادها (إيجاد قيم المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم)

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي بأبعادها (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



من إعداد/ الباحث

8.1 دوافع اختيار الموضوع:

1. تعد القيادة الخادمة جزءاً هاماً وحيوياً في سلسلة القيادات الإدارية داخل المؤسسات ومن ثم كان لابد من التعرف على القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها.
2. يعد الالتزام التنظيمي جزءاً هاماً وحيوياً في تنظيم الأعمال والقيادات داخل المؤسسات ومن ثم كان لابد من التعرف على الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده.
3. تأثير القيادة على المؤسسات ومن ثم التأثير على المجتمع واقتصاديات هذا المجتمع.
4. الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الحكومية في المجتمع وسلوكياته ومن ثم كان لابد من دراسة أهم نوع من القيادات به.

9.1 المنهجية:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، علاوة على أنه اعتمد على أسلوب جمع البيانات بهدف اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ظل توافر المتغير الوسيط، نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، المتعلقة بالتعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

المحور الثالث: ويرتبط بالمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر).

مصادر جمع البيانات:

- أولاً: المصادر الأولية: حيث سوف يتم اعتماد الباحث في الحصول على هذا النوع من البيانات من خلال الاستبانة والتي تم تأسيسها لتحقيق غرض الدراسة عقب مراجعة الكثير من الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع حيث تم وضع مجموعة من الأسئلة تستهدف التوصل إلى الإجابة على هدف الدراسة وأسئلتها.
- ثانياً: المصادر الثانوية: حيث اعتمد الباحث على مجموعة من الكتب والمراجع والرسائل العلمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اتبع الباحث نظام التحليل الإحصائي (spss) ومن ثم تم اتباع مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. الاحصاء التحليلي:

اختبار تحليل الانحدار البسيط نظراً لاستخدامه لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات على حدة واختبار (T) حتى يتمكن من قياس الفروق ذو الدلالات الإحصائية للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

2. التحليل الإحصائي الوصفي:

حيث يتم وصف خصائص مجموعة أفراد العينة الشخصية وإجاباتهم عن طريق التكرارات والنسب المئوية ثم اتباع قياس التكرارات والنسب المئوية ومن ثم العمل على احتساب الأوساط الحسابية التي تستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على الاستبانة ومن ثم قياس الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

11.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تركز الدراسة على التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي.
- حدود مكانية: تركز الدراسة على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- حدود زمانية: تركّز الدراسة على الفترة 2023 – 2024.
- حدود بشرية: تركّز الدراسة على جميع العاملين داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

12.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة أميرة حاتم الحارثي، (2023)، بعنوان " دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة

التنظيمية ("دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)".

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة وهي (جمعية من الأهداف الفرعية نماء الأهلية، جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية، جمعية الشقائق بجدة)، وتفرع عن ذلك عددا والمتمثلة في معرفة درجة ممارسة القيادة الداعمة بأبعادها (تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة.

وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم، والتثبت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)، وكانت عينة الدراسة العشوائية البسيطة تبلغ (218) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) عامل وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ عدد الردود (241) وبعد فحصها تم استبعاد (10) ردود غير صالحة للتحليل، مما يقتضي أن (231) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي.

وجاءت أبرز النتائج بوجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة عند مستوى ٠.٠٥ بمتوسط حسابي دلالة إحصائية ، وأن درجة ممارسة القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفعة جدا قدره (4.21) من (5,00) ووزن نسبي قدره (84.2%)، ومستوى الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفع، بمتوسط عزى حسابي قدره (4.17 من 5,00) ووزن نسبي قدره (83.4%)، كما توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، ومتغير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في أبعاده في ممارسة الدعم القيادي لمنظمات غير الربحية؛ مما يجعل بيئة العمل متلاحمة وتسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها.

2. دراسة تغريد محمود محمد السواعير، (2022)، بعنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مأدبا للقيادة الخادمة، و التميز التنظيمي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والعلائقي لمناسبته لأغراض الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا، والبالغ عددهم (1709) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (345) معلماً ومعلمة وكان عدد الذكور (143) وعدد الإناث (211)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخادمة و التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا، مع التأكيد على عدم حصول أي بعد من أبعاد القيادة الخادمة، وأي بعد من أبعاد التميز التنظيمي على مستوى مرتفع حسب المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي ، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة، ولمستوى التميز التنظيمي.

وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مأدبا ثقافة الخدمة للكل بين العاملين في المدرسة، وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية، وذلك من خلال التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.

3. دراسة فرحان صالح، (2022)، بعنوان " القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني -الحويجة)".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الخادمة كمتغير مستقل بأبعادها (التمكين، الإيثار، المحبة، التواضع) في زيادة مستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر أو الولاء المعياري).

وتم اختيار المعهد التقني الحويجة ميداناً للفرد للدراسة، كما انبثقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده: هل تؤثر القيادة الخادمة في زيادة الولاء التنظيمي؟ ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على تساؤلاتها تم تصميم مخطط فرضي توضح فيه علاقات الارتباط والأثر المفترضة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وانبثق من ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، حيث تم اختيار عينة قصدية بلغت (121) منتسباً في المعهد التقني الحويجة، تم توزيع الاستبانة عليهم من مجتمع الدراسة البالغ (171) منتسباً الذين هم (اساتذة، فنيين، إداريين) و(15) منهم يتمتعون بإجازة (مرضية، اعتيادية)، تم استرجاع (111) منها و(11) استبانة غير صالحة، وتم معالجة باستخدام البرنامج الإحصائي (البيانات إحصائي) (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، ومن خلال إجابات المنتسبين حول متغيرات الدراسة والتي جاءت بمستوى مرتفع.

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغيرين (القيادة الخادمة و الولاء التنظيمي في المنظمة عينة الدراسة)، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات.

4. دراسة ليلي حسن فاضل، (2021)، بعنوان " أثر القيادة الخادمة على الالتزام

التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".

هدفت الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والبالغ عددها (3) شركات وهي (زين، أورنج، امنية)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات بالمستويات الإدارية الثلاثة، وتم توزيع من (2246) فرداً موظفاً الاستبيان على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (غير ميسرة) مكونة من (315).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي السببي من خلال استخدام برنامج التحليل SPSS 26 لمعالجة البيانات الإحصائية للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تساهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة.

5. دراسة عبد السلام أحمد العروسي، (2019)، بعنوان " الممارسة النبوية للقيادة

الخادمة (دراسة نوعية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر القيادة الخادمة كما بحثت في الأدبيات المعاصرة، ومن ثم تحليل ممارسات القيادة النبوية لهذه العناصر، بغرض الوصول إلى الكشف عن ممارسات القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة عملية – ممثلة بشخص النبي صلى الله عليه وسلم.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي، وبالتحديد المنهج التاريخي النوعي (المنهج الوثائقي التحليلي) للتعرف على كيفية ممارسة القيادة النبوية ممثلة بشخص النبي صلى الله عليه وسلم للقيادة الخادمة.

وتوصل البحث إلى: التعرف على عناصر القيادة الخادمة (الإنصات، التقمص العاطفي، المساعدة، التوعية، الإقناع، وضع تصور للمستقبل، البصيرة، القيام بالخدمة، الالتزام بتحقيق تنمية الناس، بناء المجتمع)، ومن ثم تحديد العناصر المركزية التي شكلت الإطار العام للقيادة النبوية انطلاقاً من القيادة الخادمة، وذلك من خلال تأكيد ممارسة القيادة النبوية للقيادة الخادمة بأمثلة نموذجية عملية من شخص، فالقيادة النبوية الإسلامية ممثلة بشخص الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم تتجاوز القيادة الخادمة التي وضعها (جرينليف 1970 Greanleaf)، بأشواط كثيرة، والتي هي أفضل مما وصلت إليه المدارس الغربية في القيادة الخادمة، و عليه فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد خادم مر عبر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، بل إن كل ما ذكره العلماء الغربيون في دراساتهم وأبحاثهم عن القيا في القيادة عند المسلمين، وعند نبي البشرية القيادة الخادمة كان يعتبر أساساً صلى الله عليه وسلم منذ أكثر من (1440) عاماً".

6. دراسة حسن محمد حسن، (2019)، بعنوان " دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة

الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للعام 1439هـ/ 2018م .

و اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الفلسفي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وقراءتها قراءة فاحصة ومتأملة، ومن ثم الوصول إلى دور القيادة الخادمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام.

وتوصلت الدراسة لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثالث وهي : الأول وهو الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والمبحث الثاني وهو الأسس النظرية، والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وقدمت الدراسة تصورات ومعايير فيما يتعلق بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة العربية السعودية.

وأكدت الدراسة على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

7. دراسة خالد عبد دهليز، محمد أحمد غالي، (2018)، بعنوان "أثر القيادة الخادمة على

الالتزام التنظيمي في مؤسسات الأكاديمية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) شخص من العاملين في الجامعات الأربعة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين (وكشفت الدراسة وجود مستوى عال للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة (65.7% من أيض الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%).

وكشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تحسين قدرة القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وتعزيز الممارسات القيادية السائدة والخاصة بتمكين العاملين وتعزيز الثقافة المنفتحة وكل العاملين في الجامعات في مشاركة اتخاذ القرارات وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.

8. دراسة نسمة بوسماحة، (2018)، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري "دراسة

ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات استشفائية العمومية بورقلة"

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري ومعرفة مستوى الإبداع الإداري ومستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل في مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لـ (غالي، 2015) الذي هو للوب (LUB، 1999) والمكون من 28 بند للأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على التطور والتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع واستبيان الإبداع الإداري (لبن حفيظ، 2017)، المكون من 38 بند للأبعاد التالية الرقابة، التنظيم، التقويم والتطبيق والتخطيط.

وشملت عينة الدراسة 85 فردا تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، حيث كان عدد الاناث 40 موظفة، وعدد الذكور 45 موظفا، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفرغ البيانات المتحصل عليها واختبارها ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

تم التوصل إلى أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض و أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى عينة الدراسة، وأنه لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري و لا يختلف مستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس و سنوات العمل لا و يختلف الإبداع الإداري باختلاف الجنس و سنوات العمل.

9. دراسة Radhi Turki Alshammari، (2022) بعنوان "A proposal for the

application of Servant Leadership in Student Affairs Deanship at King

Saud University" (تصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطالب

في جامعة الملك سعود).

هدف البحث إلى رصد خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطالب بالجامعات، والتعرف على متطلبات وصعوبات تطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطالب بجامعة الملك سعود، والوصول لتصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة في عمادة شؤون الطالب بجامعة الملك سعود.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على تطبيق القيادة الخادمة في عمادات شؤون الطالب من خلال أبعاد (المهارات المفاهيمية، والتمكين، والاهتمام بالمرؤوسين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح).

وتوصلت الدراسة النظرية لمجموعة من النتائج، من أهمها:

وجود عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الخادمة بعمادات شؤون الطالب بصفة عامة وجامعة الملك سعود بصفة خاصة، منها: عدم وجود نظام عمل تفاعلي وكثافة الطالب بما يتجاوز القدرة الاستيعابية، وضعف الموارد المادية والبشرية، ونقص المعدات التقنية والمكتبية ذات المواصفات الجيدة، والحاجة إلى التطوير المنهجي للقوى العاملة وعدم كفاية إنشاء مستودع المعلومات، وعدم وجود تدريب يهدف إلى الأداء الفعال، وتعطيل نظم الحوافز، وضعف التنسيق، والافتقار إلى القيادة الفعالة، وعدم كفاية كل من النظم التنظيمية ومعايير قياس الأداء، عن عدم مرونة القوانين والأنظمة فضال ، وصعوبة قياس النتائج وزيادة عدد المستفيدين من عمادات شؤون الطالب وتنوع فئاتها، وتضخم الهياكل التنظيمية، وعدم وجود وصف للاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية، واللجان العديدة، والتركيز المفرط للسلطة، التي تمتنع عن تفويضها، وغياب التكامل والتعاون بين الوحدات.

وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم تصور مقترح لتطبيق القيادة الخادمة بعمادة شؤون الطالب

بجامعة الملك سعود ومختلف الجامعات السعودية والعربية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، والتي تقوم بجهود متنوعة نحو توجيه جهود الأفراد، بغرض تحقيق أهداف مُحدّدة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، إذ حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين؛ وذلك لما له من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية في التطوير الإداري، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المنظمة، حيث يُعدُّ النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المنظمات، لما للفائد الإداري من دورٍ مهم بالتأثير في سلوك العاملين في البيئة السائدة. وقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقةٍ مختلفةٍ للتفكير، إذ إنها لا تسيطر على الموظفين بل تخرج جميع إمكانياتهم وقدراتهم، وتُمكنهم ليعملوا جنباً إلى جنب مع شركائهم في العمل، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الموظفين على النمو والتفرد والإبداع، وزيادة مخزونهم من المعرفة والأسئلة والأفكار، لذلك هم بحاجة إلى التحرر لتحقيق أهدافهم، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الفتاح وأبو سيف، 2016).

1.1.2 مفهوم القيادة الخادمة

عرفت القيادة الخادمة بأنها " الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين، ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمنون تلبية احتياجات الآخرين، ويدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار، كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع (الزعي، 2021).

كما عرفت على أنها: " فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الموظف أولاً، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية المتابعين، والتشديد على تمجيد القائد لخدمة الآخرين " (Hale & Field, 2007).

وتقوم فكرة القيادة الخادمة على أن القائد يقود الأفراد ليكونوا أكثر استعداداً، وهدف القائد الخادم هو مساعدة الموظفين لكي يكونوا أكثر حكمة واستعداداً لقبول مسؤولياتهم، وتحفيزهم على الأداء بأقصى طاقاتهم (Bambale 2014).

ولتحقيق القيادة الخادمة لا بد أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع الموظفين من خلال التواصل الفعال؛ لما له من أثر على الموظف، ولا شك أن قيام القائد بالاستماع للموظفين، وتحديد احتياجاتهم وإمكاناتهم وتطلعاتهم، واستخدام المعلومات المجمعة لخدمة الموظفين بشكل أفضل، يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة ثقة الموظفين وولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكون الموظفون راضين عن القادة الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جوانب مهمة من جوانب القيادة الخادمة (Bambale 2014).

ويرى الباحث بأن القيادة الخادمة يمكن تعريفها بأنها القيادة التي تعتمد على خدمة العاملين، وتحقيق مصالحهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي تحقق أهداف المنظمة، إضافة إلى اهتمامها الكبير بمشاركة العاملين في صنع القرار، والحرص على تنميتهم مهنيًا ووجدانيًا، وذلك باتباع القائد الأبعاد الإيثار والتلاحم العاطفي والحكمة والتخطيط المقنع والرعاية التنظيمية؛ مما يساهم في تحقيق المنظمة الفعالة.

2.1.2 أهمية القيادة الخادمة

تعتبر القيادة الخادمة الأكثر فاعلية عندما يتعلق الأمر بمشاركة الموظفين، حيث إن التركيز الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية يستند إلى خدمة المرؤوسين المكلفين بتحقيق هذه الأهداف، فالقيادة الخادمة تشجع المرؤوسين على النمو بذكاء، وأن يكونوا مبدعين، وتشجعهم على إدارة الذات وخدمة الناس، كما وجدت القيادة الخادمة في مكان العمل لتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الزبائن، والحد من معدل دوران العمل وتحسين الأمن والسلامة العامة، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين والمخرجات التنظيمية تزيد الأداء التشغيلي للمنظمة (Whorton, 2014).

وتتجلى أهمية القيادة الخادمة من خلال ما توجده من نتائج إيجابية واضحة للموظفين، حيث تكمن أهمية القيادة الخادمة في ثلاثة مستويات (عقيلات 2019)

1- مستوى المؤسسة حيث يساهم تفعيل أسلوب القيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات الناس سواء الموظفين أو المستفيدين في تحقيق مستوى أداء تنظيمي عال .

2- مستوى المجتمع: تتضح أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع بأنها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تتطلبها المجتمعات المختلفة.

3- مستوى الموظفين : تهتم باستقلالية الموظفين وتعترف بإنجازاتهم وتقدر جهودهم وتقيم أعمالهم وتتعاطف معهم..

3.1.2 فوائد القيادة الخادمة

للقيادة الخادمة مجموعة من الفوائد ذكرها وحددها دوجان (Duggan، 2015)، فيما يأتي:

- 1) بناء الفريق (Building Team) إن استخدام أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يدرك أن اتباع الأسلوب الاستبدادي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات في الوظيفة، ولكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من الاعضاء بتقديم مساهماته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من الأفراد، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق.
- 2) الإنجاز (Achievement) إن اتباع أسلوب القيادة الخادمة يجعل القائد يشرك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات؛ لذلك سيصبح كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جواً إيجابياً نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة على المدى الطويل
- 3) التغيير (Change) تنطوي إدارة التغيير على وضع رؤية للمستقبل باتباع أسلوب القيادة الخادمة من خلال تحديد مهام وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يُمكنهم من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكبر.

- 4) الرضا (Satisfaction) عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، فهم يعملون بشكل جماعي لمصلحة الجميع، وينعكس ذلك إيجاباً على معدلات الرضا لديهم؛ لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها،

وعندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فالقائد الخادم يستمع إلى آراء الجميع.

4.1.2 عناصر القيادة الخادمة

المعرفة الإطار المفاهيمي بشكل واضح للقيادة الخادمة، يجب التعرف بشكل دقيق إلى المكونات الأساسية لها، وخاصة بعد التحول الكبير الذي صاحب مفهوم القيادة وانتقل من نظرية الرجل العظيم إلى نظرية الرجل الخادم، فنمط القيادة الخادمة لا يركز على شخص القائد فقط ، من أجل ذلك يجب معرفة المكونات الأساسية لهذا الأسلوب، وهي ثلاثة عناصر وهي : القائد الخادم، أتباع الخادم التنظيم (Kim & Ozturk, Karatepe2019)

وتعتبر هذه العناصر أساس نجاح القائد ومصدر قوة ونجاح المنظمة، وتعود بالنفع والنجاح على العمل في المنظمة.

5.1.2 خصائص القيادة الخادمة

من خصائص القيادة الخادمة عبد الرحمن (2014)

(أ) الخصائص الشخصية: وهي الخصائص التي تتعامل مع القائد، وهي أساس نظرية القيادة الخادمة، وتعنى هذه الخصائص بالقيم التي ينطلق منها القائد من استقامة وخدمة وتواضع، كما تهتم بمشاعر القائد وعواطفه.

(ب) الخصائص الموجهة نحو الأتباع وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته، وفي الأتباع الذين يُعدّون جزءاً من هذا المجتمع، وتبين هذه الخصائص الكيفية التي يتعامل بها القائد مع الأتباع من إشباع الحاجات، والتطوير مثل: الإتمام والتمكين.

(ج) الخصائص الموجهة نحو المهمات هي تلك الخصائص التي تهتم بالمؤسسة وبالفعاليات القيادية، ومهام القائد الخادم ومعارفه ومهامه التي يمتلكها التي تضمن له النجاح مثل: وضع الأهداف والرؤية والرسالة والقيادة.

(د) الخصائص الموجهة نحو العمليات هي خصائص القائد التي تؤثر في آلية تنفيذ العمليات في المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وتركز على مقدرة القائد على تطوير نظام مرّن يتميز بالنمذجة والمشاركة في صنع القرار وبناء الفريق.

6.1.2 خصائص القائد الخادم

يختلف القائد الخادم عن القائد التقليدي الذي يتميز بمجموعة خصائص تجعله مميزاً عن باقي القيادات التقليدية والحديثة ، وتوجد في دراسات تبين خصائص القيادة الخادمة (ياسر (2018) و (2017) (Schulkers) وهي خدمة الآخرين، ومن شروطها أن تكون مبنية على الرضا والدافع الذاتي لتقديم الخدمة، والتواضع والتي تجعل التابعين ينفذون أوامر القائد دون ملل، بالإضافة إلى الإخلاص والمثابرة، ويعني الإخلاص الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، والمثابرة هي المحاولة بشتى الطرق لحل المشكلات ، وإنجاز العمل بالوقت المناسب، والمعرفة هي التعرف على أهداف وسياسة وقوانين العمل، وذلك يمنهم من الوقوع في الخطأ، والبصيرة هي إيجاد البدائل والإبداع في حل المشكلات، وتعتبر الخصائص السابقة من أهم الصفات التي تتميز بها القيادة الخادمة والتي تجعل المنظمة تسير إلى النجاح برغبة من موظفيها وقادتها، لما تحمله القيادة الخادمة من محبة، وقدرة على بناء جسور الثقة والرغبة والإخلاص المتبادل بين عناصر القيادة الخادمة (فاضل ، 2021).

توجد خصائص أخرى للقيادة الخادمة يجب أن يتحلى بها الفرد ليصل إلى منزلة القائد الخادم، وهي: الإحساس بالمسؤولية، والمشاركة الفاعلة، والإحساس العميق من خلال التصالح والتفاعل في جوانب الحياة كافة، والقناعة التامة بأن النشاط والتجارب هي جزء من النسيج الأكبر في الكون والأكثر إثراء له، والقناعة التامة بحتمية تحقيق هي جزء من الشيخ النجاح، والمعرفة الكافية بمن سيقوم على خدمة الأفراد (Zohar,2002).

قسم جرينليف (Greenleaf) خصائص القائد الخادم إلى عشر خصائص رئيسية أساسية، وهي على النحو الآتي: (الصباغ وشيخ السوق، 2020)

1) الإصغاء (Listening) وهي التشديد على أهمية الترابط والبحث لتعيين حاجات ورغبة الناس.

- (2) التقمص العاطفي (Empathy) والتي تتمثل في إدراك واستيعاب الآخرين والظروف التي تحيط بهم.
- (3) المعالجة (Healing) وهي العمل على إعانة ومساندة الآخرين .
- (4) الوعي (Awareness) وهي أن يكون القائد حذراً ومتيقظاً وعاقلاً.
- (5) الإقناع (persuasion) والتأثير على الآخرين متكللاً على البيئة، وليس السيطرة الوظيفية.
- (6) الالتزام بتحقيق تنمية الناس (The to Growth people commitment) وهي النمو الشخصي والأخلاقي والمنهجي.
- (7) وضع صورة للمستقبل (conceptualization) التخطيط والتفكير بما بعد اليوم.
- (8) الحكمة أو البصيرة (foresight) يتحمل النتائج ويعمل بسرعة.
- (9) القيام بالخدمة (stewardship) الحراسة والحماية الأمنية وتحقيق ما يحتاجه الآخرون.
- (10) بناء المجتمع (community building) أي التأكيد والتوثيق على أن المجتمعات المحلية تكون مهمة وشيئاً أساسياً في حياة الأشخاص.

7.1.2 أبعاد القيادة الخادمة

1. الشفاء العاطفي: يعد الشفاء العاطفي الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاههم حيث أن إتقان القائد الخادم بصفة التعاطف، وامتلاكه لمهارات الاستماع الفعال، هو ما يسهل ممارسته لسلوك الشفاء العاطفي، فهي ترتبط بقدرة القائد على الاستماع للمرؤوسين، وقدرته على التعاطف مع مشاكلهم، والشفاء العاطفي إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة، والتي تبدأ بقدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه أولاً للتعرف على احتياجاتهم وفهمها، فالقائد الذي يمتلك درجة عالية من القدرة على المعالجة العاطفية هو ذلك القائد الذي يلجأ إليه الموظفون عندما يكون لديهم مشاكل، وذلك لأن هذا القائد قد تمكن من خلق بيئة تنظيمية آمنة للموظفين للتعبير عن قضاياهم الشخصية والمهنية (Liden et al., 2014)

2. خلق قيمة للمجتمع: إن خلق قيمة للمجتمع يعد من مميزات القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي ويتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي (غالي، 2015).

3. المهارات المفاهيمية يعد سلوك القيادة بوضع المرؤوسين السمة المميزة للقيادة الخادمة، ويعني ذلك استخدام الكلمات والاجراءات التي تثبت للمرؤوسين أن اهتماماتهم تمثل أولوية بالنسبة للقائد، بما في ذلك وضع اهتمامات المرؤوسين ونجاحهم قبل اهتمامات القائد نفسه، مما يعني أن القائد قد يعطي مساعدة المرؤوسين في أداء مهامهم الأولوية على أدائه لمهامه الخاصة (Northhouse, 2015).

ويُطلب من المديرين امتلاك مهارات الاتصال، ويُطلب من المديرين امتلاك مهارات الاتصال، فضلاً عن الكفاءة في اتخاذ القرارات القائد الخادم لديه الدافع للاستماع بنشاط إلى المرؤوسين ودعمهم في تحديد القرار، ويحتاج القائد الخادم بشكل خاص إلى الاهتمام بما تبقى غير معلن في بيئة الادارة. وهذا يعني الاعتماد على صوته الداخلي لمعرفة ما يتواصل به الجسم والعقل والروح (الزعبي، 2021: 38)

4. التصور: عرف (Rachmawati & Lantu 2014) التصور بأنه التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل. ويشير هذا المصطلح إلى فهم القائد الشامل للمنظمة، بأهدافها، وتعقيدياتها، ومهمتها، الأمر الذي يمنح القائد القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما متعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ، بالإضافة إلى القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقة بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة (Northhouse, 2015)

5. التبصر: التبصر هو القدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة للموقف إنها تمكن القائد الخادم من التعرف على الماضي وتحقيق فهم أفضل للواقع الحالي يحدد القائد الخادم وسائل بناء مجتمع قوي داخل مؤسسته ويريد تطوير مجتمع حقيقي بين الأعمال والمؤسسات (الزعبي، 2021).

6. التمكين: هو مصطلح يشير إلى نوع من أنواع الترتيب التنظيمي الذي يزيد الاستقلالية، وسلطة على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال. (Begzadeh & Nedaei, 2017)

7. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها، حيث يجعل القادة الخادمين التطور الوظيفي للمرؤوسين أولوية، من خلال توجيه المرؤوسين وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية قبل موظفيهم (Northhouse, 2015).
8. السلوك الأخلاقي عندما اتبع القادة الخادمون السلوكيات الأخلاقية، وكانوا موضع ثقة من على تقليل الممارسات غير الأخلاقية (Burton, Peachey, Wells, 2017)

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي أصبحت تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب؛ وذلك لما له من أهمية في السياسات الإدارية وتأثيره على سلوك العاملين داخل مختلف المنظمات، لذلك قام الكثير من الباحثين بوضع تعريفات مختلفة لمصطلح الالتزام التنظيمي تبينت هذه المفاهيم بتباين رؤى الباحثين حولها، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة؛ مثل: الالتزام نحو العمل، نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية لدى العاملين في البقاء عضواً في المنظمة، حيث يسعى أعضاء المنظمة للعمل وفقاً لتوقعات ومعتقدات المنظمة، وهو جزء من ولاء الموظف للمنظمة والعملية المستمرة، حيث يظهر الأعضاء التنظيميون تدريباً للمنظمة، وتحقيق القيم والأهداف التنظيمية، ويظهر الالتزام التنظيمي أيضاً الموظف الذي يحتفظ بعضويته في المنظمة من خلال تحقيقه الأهداف التنظيمية للمنظمة (Romi,et, al.,2021).

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان (بورتير)، و(سميث) سنة (1970)، حيث نظرا إليه من منظور نفسي وعرف بأنه "توجيهه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة" (محمد، 2019: 8).

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد العامل لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف المحددة" (القحطاني، 2019: 9)

وعرف أيضاً على أنه: "حاله نفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار فيها" (محمد، 2019، 4).

ويعرف أيضًا على أنه: "ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة" (تجاني، 60، 2020).

وقد أشار (عاشوري، 2015: 53) إلى أن الالتزام التنظيمي "هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار فيها".

وعرفت الدراسة الالتزام التنظيمي على أنه: الحالة النفسية التي يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بالمؤسسة، وهو الاعتقاد والقبول من ويعرف أيضًا على أنه: "ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيهم لاتجاهات وقيم المنظمة".

2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعد من الحاجات المهمة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر أساس لراحة العامل وأمنه وسعادته دون أن يشعر العامل بالتوتر والإحباط، في حين أكدت نتائج الكثير من الدراسات والأبحاث ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، بحيث إن النتائج كانت تصب في البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكد كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي؛ نتيجة للدور الكبير الذي يمثله في إنجاح المنظمة وديمومة استمرارها؛ إذ يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي بما يلي: (باعلي وعصموني، 2018)،

1- إن الالتزام التنظيمي يمثل عنصرًا مهمًا في الربط ما بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتمكين الإدارة من التنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فالعاملون الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛ ما يساهم في استقرار العامل بالمنظمة.

3- إن التزام العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعدّ عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم.

4- تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل العامل تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. 5- كما أن التزام العاملين لمنظماتهم يعدّ عاملاً مهماً ومحددًا للأداء المنظمي.

كما لخص (سليمان، 2020) أهمية الالتزام التنظيمي بالمنظمات في ما يلي:

أ. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى انخفاض مستوى الظواهر السلبية، كظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل.

ب. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الانتماء للمنظمة وانخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال الممنوعة بهم بكفاءة وفاعلية.

ج. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بمعدل دوران العمل؛ إذ يفترض أن يكون العاملون الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

ويضيف (عاشوري، 2015) أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع الأفراد العاملين نحو العمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعدّ عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة

الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل العامل تجاه منظماتهم إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد العاملين هدفًا لهم في الحياة.

3.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالكثير من الخصائص والمميزات، من أهمها ما يأتي (فاضل، 2020)

1 - يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها بشدة، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها العامل للتفاعل الاجتماعي؛ من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية، والولاء.

3- يعمل الالتزام التنظيمي على الربط بين المنظمة والعامل والعمل، بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

4- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والذي يجسد مدى ولائهم للمنظمة.

5- يعد الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين العامل والمنظمة.

6- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

ومما سبق، يتبين أن الالتزام التنظيمي هو سلوك يتبين من العامل تجاه المنظمة، وهذا السلوك يتسم بالانتماء والولاء تجاه العاملين، ويجب على المنظمة تقدير هذا السلوك للعاملين وتقديم التحفيز المناسب لهم.

4.2.2 أنواع الالتزام التنظيمي:

تتعدد أنواع الالتزام التنظيمي التي يمكن تصنيفها من قبل العامل داخل المنظمة طبقاً لمصدره، أو طبقاً لمصدر هذا الانتماء ودوافعه، حيث أشار (المعاينة، 2020) إلى أن أنواع الالتزام التنظيمي يمكن أن تكون في المنظمة طبقاً للعوائد المادية والمعنوية لدى العامل كما يلي:

- الالتزام المعنوي من خلال الراحة النفسية للعامل في ظل بقاء واستمراره في المنظمة؛ نتيجة لتحقيق العامل أهدافه وقيمه طبقاً للمنظمة. الالتزام المحسوب من خلال العائد المادي الذي يربط العامل بالمنظمة وجعله كدافع له للحصول على المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام.
- الالتزام الانتقالي من خلال تحمل العامل للضغوط البيئية التي تولد لديه من خلال عدم رضا العامل من العائد المالي الذي يجنيه مقابل المهام التي ينفذها، واستمرار العامل وبقائه بالعمل في ظل هذه الظروف.

كما أشار (Kose& Pehlivanoglu 2020) إلى أنواع الالتزام التنظيمي التي يمكن أن تصنف إلى ما يلي:

- الالتزام بالتحكم: هو التزام العامل بالمعايير التنظيمية؛ ما يؤدي إلى عرض الموقف المعياري الإيجابي اتجاه المنظمة.
- الالتزام بالسيطرة: يحدث عند العامل فهو يتلقى معيار وأهداف وقيم المنظمة كدليل لإظهار السلوك الإيجابي.

كما أشار أيضاً (Aranki et al., 2009) إلى أنواع الالتزام التنظيمي التي أجمع الباحثون عليها، وهي:

- الالتزام العاطفي الذي يشير إلى التزام العامل وتكامله مع المنظمة، وارتباط العامل بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق هذا النوع من الالتزام التنظيمي عند تركه السلوك الإيجابي.

- الالتزام المستمر: الذي يشير إلى حساب تكلفة المغادرة، واتخاذ قرارات عقلانية من خلال النظر في الرهانات الجانبية؛ مثل: وقت العمل في التنظيم، وفرص العمل؛ لذا سيتبع العامل نهجاً للاستمرار باعتبار أن تكلفة مغادرة المنظمة ستكون عالية.
- الالتزام المعياري: الذي يشير إلى أن إدراك العامل أن الالتزام للمنظمة كواجب، وأن الالتزام تجاه المنظمة صحيح، هذا النوع يعتمد على حقيقة أن الشخص يعتقد أنه يتحمل مسؤولية تجاه المنظمة، ويشعر بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة، فهذا النوع من الالتزام يقوم على الفضيلة والمشاعر الأخلاقية.

5.2.2 طرق تنمية الالتزام التنظيمي وبناءه

هناك عدة طرق تساعد في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي وبناءه، والذي ينعكس على سلوك العاملين إيجابياً، ومن أهم هذه الطرق (باعلي وعصموني، 2018)

1. اتباع سياسات موضوعية وعادلة في التعيين والاختيار، فهذه السياسات الموضوعية والعادلة لها تأثير في تنمية الشعور بالالتزام التنظيمي.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة الفعلية للتدريب، وذلك وفق أساليب علمية.
3. توفير فرص الترقية لمن يستحقها، وعدم إغلاق هذه الفرص أمام العاملين.
4. وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.
5. توفير فرص الترقية لمن يستحقها، وعدم إغلاق هذه الفرص أمام العاملين.
6. وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات.
7. اتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب، والذي يشكل قبولاً واستحساناً لدى العاملين مع تبني مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرات والإبداع، وتركز على الجودة.
9. إقامة العلاقات الجيدة، وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين ببعضهم.

10. نشر القيم التنظيمية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على جميع العاملين .

ويرى الباحث، من خلال ما سبق، أن العلاقة الإيجابية ما بين المنظمة والعاملين فيها تنشأ علاقة تكاملية ترابطة متبادلة بين العامل الذي يلتزم والمنظمة حيث يشعر العامل أن كل ما تقدمه له المنظمة أكثر مما يقدمه هو لها، وبذلك يستمر في التزامه نحو منظمته كنوع من ردّ الجميل لها لقاء ما تقدمه له من امتيازات.

6.2.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمة، سواء بزيادة الالتزام التنظيمي أو نقصانه بالنسبة للعاملين، من أهمها (جودة، 2015):

1. ثقافة العامل التي اكتسبها من المجتمع وقيمه، والتنشئة الاجتماعية في المنزل والمدرسة والجامعة والوظيفة وغيرها من المكونات الثقافية التي تسهم في تعزيز الجوانب المهمة في شخصية العامل واتجاهاته في الإخلاص في العمل، والانتماء والولاء للمنظمة.

2. وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين، وعدم التداخل وغموض الدور من شأنه العمل على زيادة الالتزام المنظمي، وتعزيز العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين لايجاد ثقة متبادلة ما بين كل عنصر بشري داخل المنظمة؛ ما يقوي ويعزز نظرة العامل الإيجابية للمنظمة. الشعور بالانتماء للمنظمة، والالتزام بالوظيفة.

4- تحديد الواجبات الوظيفية التي تزيد من إحساس العامل بالمسؤولية، وزيادة الجوانب المهمة في شخصية العامل واتجاهاته في الإخلاص في العمل، والانتماء والولاء للمنظمة.

3. وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين، وعدم التداخل وغموض الدور من شأنه العمل على زيادة الالتزام المنظمي، وتعزيز العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين لايجاد ثقة متبادلة ما بين كل عنصر بشري داخل المنظمة؛ ما يقوي ويعزز نظرة العامل الإيجابية للمنظمة. الشعور بالانتماء للمنظمة، والالتزام بالوظيفة.

4. تحديد الواجبات الوظيفية التي تزيد من إحساس العامل بالمسؤولية، وزيادة

7.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من الأبعاد التي أشار لها الباحثون، والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والعامل أما المدخل النفسي، فيشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم العامل، أما المدخل التكاملي (الحديث) فيتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين العامل والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، ويتضمن هذا المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي، وهي: البعد العاطفي، البعد الاستمراري والبعد المعياري)، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت تلك الأبعاد؛ لإجماع الباحثين عليها وللملاءمتها لبيئة الدراسة.

وسيتم توضيحها حسب الآتي:

- بعد الالتزام العاطفي: ويعني درجة إدراك العامل للخصائص التي تميز عمله؛ مثل: الاستقلالية والمهارات المطلوبة، وقربه من الرؤساء والمشرفين وتوجيههم له، ويعني أيضا درجة بعد الالتزام العاطفي ويعني درجة إدراك العامل للخصائص التي تميز عمله؛ مثل: الاستقلالية، والمهارات المطلوبة، وقربه من الرؤساء والمشرفين وتوجيههم له، ويعني أيضًا درجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات على مختلف أشكالها، فهو يعبر عن الارتباط بين العامل والمنظمة وفق ما تقدمه له، ويعود الالتزام العاطفي الوجداني إلى مدى الشعور بالانتماء والتصاق النفس بالمنظمة (الطراونة (2016).

كما يعكس الالتزام العاطفي التوجه الإيجابي أو الشعور العاطفي من قبل العامل نحو التنظيم؛ أي إن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظمته، يبقون فيها بسبب علاقة الود والمحبة أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك المنظمات، وهو يعبر أيضًا عن رغبة العامل والقوة في الاستمرار بالعمل بمنظمته المعنية، والسبب بذلك أنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (تجاني، 2020).

وقد يتطور الالتزام العاطفي للعاملين اعتمادًا على ثلاثة أسس، وهي:

(أ) القيم المشتركة.

(ب) وضوح الأهداف وتطابقها .

(ج) الاندماج الشخصي (تجاني، 2020: 61).

ويمثل هذا البعد أيضًا مدى ارتباط العامل بالمنظمة على أساس عاطفي يشعر ويمثل هذا البعد أيضًا مدى ارتباط العامل بالمنظمة على أساس عاطفي يشعر به العامل، ويكون نابعاً من داخله؛ نتيجة الولاء القوي بينه وبين المنظمة التي يعمل بها؛ أي إنه على أتم الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة وتطبيق قيمها التنظيمية، وإنشاء علاقات تعاونية مع الزملاء في العمل، والقيام بالأعمال بشكل جماعي، حيث إنه يعد كل هذه التصرفات التي يقوم بها بأنها تصب في مصلحته وأحياناً قد تمر بعض المنظمات بفترات تغيير. ويرى الباحث من خلال ما سبق، أن بعد الالتزام العاطفي يرتبط بالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيس بالمنظمة التي يعملون بها نابع من شعورهم العاطفي تجاهها، فإنهم يستمرون في ذلك العمل بعد الالتزام الاستمراري يطلق عليه الالتزام الحسابي، حيث يقوم على حساب التكلفة التي يتحملها العامل عند تركه للعمل، وهذا يحدد درجة التزام العامل للمنظمة من خلال القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من الاستمرار بالمنظمة مقابل ما يفقده إذا قرر الانتقال لجهات أخرى غربية (2016)، كما أن الالتزام الاستمراري هو الحالة التي يكون فيها العاملون التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، ويواصلون العمل فيها.

ويشير هذا البعد أيضًا إلى استعداد وجاهزية العامل على الاستمرار في العمل وقد اتخذ قرار الاستمرار فيه نتيجة لحساباته الداخلية التي توضح له مدى التكلفة التي سيتحملها إذا ترك العمل في المنظمة، والبحث عن عمل جديد آخر؛ لذا تظهر الحاجة الماسة للاستمرار بهذا العمل؛ مما يدفعه إلى البحث المستمر في تطوير وتنمية قدراته ومهاراته، والاستثمار الذاتي ببذل مجهود وطاقة إضافية في وظيفته (بكرون، 2019).

وهذا الارتباط بالوظيفة مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل بها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه أي منظمة أخرى، فيستمر بالارتباط بها. أما إذا حدث عكس ذلك؛ أي إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة، فإنه لن يتردد بالانتقال إلى منظمة أخرى (الوضع الآخر)، (الحيص، 2016).

ويطلق على العاملين وفق هذا التوجه بالنفعيين الانتهازيين: ويقصد به ما يحققه العامل من قيمة استثمارية في حال استمراره في العمل بالمنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بمنظمة أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر، فإنهم يبقون في الخدمة؛ بسبب أنهم محتاجون له، وليس رغبة منهم (الطراونة، 2016).

ويرى الباحث، من خلال ما سبق، أن بعد الالتزام الاستمراري يتعلق بالعامل الذين لديه رغبة قوية في البقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده أنه إذا ترك العمل فذلك بعد الالتزام المعياري يشير هذا البعد إلى الحالة النفسية التي يشعر بها العامل بأنه ملزم بمواصلة العمل بالمنظمة (Ellis&Gordon,2019)، كما يشير هذا البعد إلى مشاعر العامل التي تلزمه للبقاء مع المنظمة، ويركز الالتزام المعياري على الجانب الأخلاقي الصحيح الواجب القيام به، والذي ينتج من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تلزم العامل بقيم وأهداف المنظمة، ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل إدارة المنظمة لأعضائها (غربية، 2016).

كما يعبر الالتزام المعياري عن شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة؛ نتيجة دعم المنظمة له، والسماح للعاملين بالمشاركة الفاعلة والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل، ويعبر أيضاً عن الارتباط الأخلاقي السامي، ويوصف العاملون الملتزمون وفق هذا التوجه بأصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (الطراونة 2016).

كما يشير هذا البعد بأن العامل ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالعاملون ذوو الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الأشخاص الآخرون في حال

تركهم للعمل، إذن هؤلاء العاملون لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً داخل المنظمة، وبالتالي يتكون لديهم التزام أدبي أخلاقي، حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (الحبيصة، 2016).

ويكون الالتزام المعياري تجاه المنظمة والعاملين فيها، والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها العامل، ويكون الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام من خلال شعور العامل بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة النابع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها العامل قبل دخوله المنظمة، أو بعد دخوله، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به العامل الأثر في تكوين الالتزام المعياري، فالالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (تجاني، 2020).

ويرى الباحث، من خلال ما سبق، بأن بعد الالتزام المعياري يكمن بأن العاملين الذين يستمرون في العمل داخل المنظمة يكون ذلك نتيجة اعتقادهم أن البقاء في المنظمة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله.

8.2.2 العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة، والالتزام التنظيمي:

لقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقة مختلفة للتفكير؛ إذا إنها لا تسيطر على العاملين فحسب، بل تخرج جميع إمكاناتهم وقدراتهم وتمكنهم للعمل جنباً إلى جنب مع منظماتهم في العمل، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة العاملين على النمو والتميز والإبداع والتحرر؛ لتحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط موضوع القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي كونه عنصراً تنظيمياً مهماً في ضمان العلاقة الارتباطية بين الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة، فهذا الدور الفعال من أنماط القيادة داخل المنظمة يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد العاملين داخل المنظمة (فاضل، 2021).

إن الهدف الأسى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين في المنظمة باتباع أسلوب قيادي يتجاوز الاهتمام بالنفس، أو الانشغال بالذات، والقيام بخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، وبناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (Bareas&Abbas,2017)، ويظهر الالتزام التنظيمي في المنظمة من خلال بذل العامل جهوداً في العمل، كما يعد العاملون المتلزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات

الأخرى، وبالتالي يعد الالتزام التنظيمي أحد أبرز المكونات التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية المنظمات التي يعود منفعتها على العاملين، خاصة الذين هم أكثر إنتاجية، فسلوك العاملين الملتزمين يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الاستدامة للمنظمة (Nguyen,2016).

ولتحقيق القيادة الخادمة للالتزام التنظيمي في المنظمة، لا بد من أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع العاملين من خلال التواصل الفعال؛ لما له من أثر على العامل، وقيام القائد بالاستماع للعاملين وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم، والإسهام في حل مشاكلهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة ثقة العاملين وولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكون العاملون راضين عن القادة الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جوانب مهمة للقيادة الخادمة، فكلما زادت خدمة العامل زاد ارتباطه بالمنظمة. ويرتبط الالتزام التنظيمي بولاء العامل للمنظمة، وينعكس ذلك من خلال تنفيذ الواجبات والوظائف في العمل وأن عدم قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال من الالتزام سيسهم في تقليل ولاء العاملين، فالالتزام التنظيمي مهم للمنظمة (فاضل، 2021).

ويرى الباحث بأنه إذا اهتم القائد الخادم بتطوير العلاقة مع العاملين والاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم، فإنه سيؤدي هذا إلى زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة، وكلما زاد التزام العامل بالمنظمة التي يعمل بها، زاد الولاء والانتماء وتحقيق مستويات عالية من الاستدامة للمنظمة، والعكس صحيح.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1.3 المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووفقاً للإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، متغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباته.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي السببي، وهو المنهج الذي يقوم على تحليل البيانات ودراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بما يساهم في قياس تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية (غير ميسرة) لسهولة الوصول إلى أفرادها بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016)، مكونة من الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع (330) استبانة، وكان عدد الاستبانات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة احصائياً (315) استبانة.

5.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

لـ المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة كأداة لقياس، لتغطي كافة متغيرات الدراسة، واعتمد الدراسة في تطوير استبانة الدراسة على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة .

لـ المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية والمراجع للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تم تصميم أداة الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتكونت من جزئين حيث شملت على ما يلي:

لـ الجزء الأول: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية) وتكونت من (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

لـ الجزء الثاني : متغيرات الدراسة وتكونت من محورين كما يلي:

✍ المحور الأول: القيادة الخادمة وتكون من (24) فقرة مقسمة على (6) أبعاد كما يلي:

- 1- الشفاء العاطفي: وتكون من (4) فقرات.
- 2- خلق قيمة للمجتمع وتكون من (4) فقرات.
- 3- المهارات المفاهيمية وتكون من (4) فقرات.
- 4- التمكين وتكون من (4) فقرات.
- 5- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وتكون من (4) فقرات.
- 6- السلوك الأخلاقي وتكون من (4) فقرات.

✍ المحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتكون من (13) فقرة مقسمة على (3) أبعاد كما يلي:

- 1- الالتزام العاطفي وتكون من (4) فقرات.

2- الالتزام المعياري وتكون من (5) فقرات.

3- الالتزام المستمر وتكون من (4) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في تصميم أداة الدراسة، حيث أنه من أكثر المقاييس استخداماً وذلك لسهولة فهمه وتوازنت درجاته وجودته، وتم تقسيم درجاته على النحو التالي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	81 – 100%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	1 – 20%

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات	3
---------------	---

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفقرة
المنخفض	1 – 2.33
المتوسط	2.34 – 3.67
المرتفع	3.68 – 5

6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

يهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وللتأكد من أنها تخدم الأهداف وتوخي الدقة في تحصيل البيانات، فقد تم إخضاع المقياس إلى مجموعه من الاختبارات القبلية من خلال اختبار الصدق والثبات.

1.6.3 مؤشرات صدق بناء المقياس:

تم التأكد من مؤشرات صدق البناء من خلال حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

بين الفقرات والبعد الذى تنتهى إليه وبينها وبين المقياس ككل، كما هو موضح في الجدول (3 – 3)

الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير المستقل					
المهارات المفاهيمية		خلق قيمة للمجتمع		الشفاء العاطفي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.354**	9	.822**	5	.788**	1
.648**	10	.871**	6	.945**	2
.588**	11	.839**	7	.851**	3
.949**	12	.820**	8	.866**	4
السلوك الأخلاقي		مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح		التمكين	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.843**	22	.819**	17	.872**	13
.952**	23	.804**	18	.907**	14
.894**	24	.786**	19	.914**	15
.863**	25	.943**	20	.929**	16
-	-	.751**	21	-	-
** معنوية عند مستوى 0.01					

الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحوورها

أبعاد المتغير المستقل					
المهارات المفاهيمية		خلق قيمة للمجتمع		الشفاء العاطفي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.775**	35	.577**	30	.800**	26
.911**	36	.880**	31	.773**	27
.825**	37	.834**	32	.795**	28
.756**	38	.914**	33	.646**	29
-	-	.849**	34	-	-
** معنوية عند مستوى 0.01					

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن معاملات تميز فقرات بعد الالتزام التنظيمي قد تراوحت ما بين (0.577 – 0.914)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.01) مما يدل على أن الفقرات تتمتع بتميز عالي.

2.6.3 اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم استخراج معامل الالتواء، وفي حال كانت قيم معامل الالتواء أقل من (1) فإن البيانات تعتبر موزعة توزيعاً طبيعياً (Doane & Seward, 2015)، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness

المتغير	Mean	Std. Deviation	Skewness
الشفاء العاطفي	3.70	.825	-0.322
خلق قيمة للمجتمع	1.04	.682	-0.220
المهارات المفاهيمية	3.89	.664	-0.181
التمكين	3.63	.823	-0.130
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	3.88	.642	-0.503
السلوك الأخلاقي	3.99	.737	-0.942
القيادة الخادمة	3.86	.625	-0.128
الالتزام العاطفي	3.87	.675	-0.446
الالتزام المعياري	3.81	.739	-0.580
الالتزام المستمر	4.01	.507	0.154
الالتزام التنظيمي	3.90	.658	0.237

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل الالتواء أقل من 1 وهذا

يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

3.6.3 ثبات الأداة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's

Alpha)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (5) معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	معامل كرونباخ ألفا
الشفاء العاطفي	0.74
خلق قيمة للمجتمع	0.79
المهارات المفاهيمية	0.70
التمكين	0.83
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	0.89
السلوك الأخلاقي	0.80
القيادة الخادمة	0.89
الالتزام العاطفي	0.85
الالتزام المعياري	0.86
الالتزام المستمر	0.80
الالتزام التنظيمي	0.91

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا الظاهرة نلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.6)، مما يدل على

ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل (Sekaran & Bougie, 2016).

7.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية

لإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد فإنه يجب أن يكون هناك ارتباط للمتغيرات المستقلة بشكل

كبير مع المتغير التابع، وفي الوقت ذاته ألا ترتبط المتغيرات المستقلة مع بعضها ارتباطاً قوياً، وللتأكد من

ذلك تم إجراء الآتي:

للتأكد من الارتباط الخطي المتعدد، الجدول (6) يشير أن معامل التباين المسموح به (Tolerance)

للمتغيرات المستقلة أقل من 1 وأكبر من 0.1، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 وهذا مؤشر إلى

عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair, 2018).

الجدول (6) نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
الشفاء العاطفي	.226	4.423
خلق قيمة للمجتمع	.396	2.525
المهارات المفاهيمية	.366	2.733
التمكين	.244	4.095
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	.261	3.825
السلوك الأخلاقي	.262	3.815

الجدول (7) مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

المتغير	الشفاء العاطفي	خلق قيمة للمجتمع	المهارات المفاهيمية	التمكين	المرؤوسين على النمو والنجاح	السلوك الأخلاقي
الشفاء العاطفي	1					
خلق قيمة للمجتمع	.705**	1				
المهارات المفاهيمية	.742**	.621**	1			
التمكين	.810**	.654**	.637**	1		

						مساعدة
	1	.524**	.692**	.681**	.674**	المروسين على النمو والنجاح
1	.764**	.722**	.589**	.677**	.690**	السلوك الأخلاقي
معنوية عند مستوى 0.01						

يلاحظ من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون المبينة في الجدول أعلاه أن أعلى ارتباط كان (0.810) بين متغيري الشفاء العاطفي والتمكين، وهذا دليل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي ما بين المتغيرات المستقلة، ذلك لأنها تقل عن 80% (Gujarati, 2017).

8.3 المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل SPSS 26 لمعالجة البيانات الإحصائية ومن خلال تطبيق الأساليب التالية:

- مقاييس النزعة المركزية (Measures of Central Tendency): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات، وذلك لأغراض إيجاد تكرار فئات المتغيرات الشخصية، ووصف متغيرات الدراسة المستقل والتابع.
- اختبار ارتباط بيرسون (Person Correlation): لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة وصدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز.
- اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): من أجل التأكد من ثبات فقرات أداة الدراسة، واختبار الاتساق الداخلي لكل من المتغير المستقل والتابع.
- اختبار (Skewness) معامل الالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي.

- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة واختبار قوة بناء انموذج الدراسة.
- تحليل وحساب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك للقيام باختبار تأثير كل من المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع ككل وعلى أبعاده كل على حدا.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يتناول الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي ولاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات (المستقل، التابع)، واختبار فرضيات الدراسة.

2.4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

في الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية:

جدول (8) توزيعات عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أنثى	75	23.8
	ذكر	240	75.1
العمر	46 سنة أو أكثر	63	20
	أقل من 30 سنة	102	32.3
	من 31- أقل من 36 سنة	86	27.3
	من 36 – أقل من 41 سنة	36	11.4
	من 41 – أقل من 46 سنة	28	8.8
	بكالوريوس	223	70.7
المؤهل العالي	دبلوم عالي	26	8.25
	دبلوم فما دون	37	11.7
	ماجستير	29	9.2
	دكتوراه	0	0

10.4	33	رئيس قسم	طبيعة العمل
8.8	28	مدير دائرة	
6.3	20	مدير عام	
68.8	217	موظف	
5.3	17	نائب مدير عام	
30.4	96	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25.7	81	من 6-10	
8.5	27	من 10-15	
35.2	111	16 سنة فأكثر	
100	318		المجموع

أظهرت نتائج الجدول أعلاه بأن توزيع أفراد عينة الدراسة جاء كالآتي:

- ما نسبته (75.1%) من أفراد الدراسة هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (23.8%).
- ما نسبته (23.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته (27.3%) تتراوح أعمارهم ما بين (31-أقل من 36 سنة)، وما نسبته (11.4%) تتراوح أعمارهم ما بين (36-أقل من 41 سنة)، بينما بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (36_46 سنة) (8.8%).
- ما نسبته (70.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس، و(11.7%) هم من حملة الدبلوم فما دون، و(9.2%) من حملة الماجستير، و(8.25%) من حملة الدبلوم العالي.
- ما نسبته (68.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين، و(10.4%) هم من رؤساء الأقسام، و(8.8%) من مدراء الدوائر، و(5.3%) من نائبي المدراء، و(6.3%) من المدراء العاملين.
- ما نسبته (30.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل خبرتهم عن الخمس سنوات، وما نسبته (35.2%) تزيد خبرتهم عن 16 سنة، وما نسبته (25.7%) تتراوح خبرتهم ما بين (6-10 سنوات)، و(8.5%) تتراوح خبرتهم ما بين (11-15) سنة.

3.4 نتائج الإحصاء الوصفي

1.3.4 وصف المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

في هذا الجزء وصف لمتغير الدراسة المستقل، من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد "القيادة الخادمة"

القيادة الخادمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الشفاء العاطفي	3.70	.825	مرتفعة	5
خلق قيمة للمجتمع	4.04	.682	مرتفعة	1
المهارات المفاهيمية	3.89	.664	مرتفعة	3
التمكين	3.63	.823	متوسطة	6
مساعدة المرؤوسين على النمو والتجّاح	3.88	.642	مرتفعة	4
السلوك الأخلاقي	3.99	.737	مرتفعة	2
المؤشر	3.86	.625	مرتفعة	

يتضح من الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) تراوحت ما بين (3.63-4.04)، وقد حصل بعد "خلق قيمة للمجتمع على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد "التمكين" على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (3.86) مما يدل على أن درجة تطبيق مجالات القيادة الخادمة في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير المستقل:

1.1.3.4 الشفاء العاطفي

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الشفاء العاطفي" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات .

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الشفاء العاطفي"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تطور المؤسسة نظام فعال للتواصل.	3.93	.982	مرتفعة	1
2	تسعى المؤسسة ان يكون الموظف في أحسن حال.	3.57	.973	متوسطة	4
3	تهتم المؤسسة في وضع الموظف المعنوي.	3.62	.898	متوسطة	3
4	تقدم المؤسسة نصائح شخصية للموظفين	3.68	.971	مرتفعة	2
	الشفاء العاطفي	3.70	.825	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الشفاء العاطفي" قد بلغ 3.7 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفاء العاطفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضًا أن الفقرة رقم 1 "تطور المؤسسة نظام فعال للتواصل" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي بدرجة مرتفعة بلغ 3.93 وحصلت الفقرة رقم 2 "تسعى المؤسسة أن يكون الموظف في أحسن حال" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

2.1.3.4 خلق قيمة للمجتمع

يبين جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "خلق قيمة للمجتمع" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات .

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "خلق قيمة للمجتمع"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5	تقدم المؤسسة خدمات للمجتمع المحلي	4.06	.739	مرتفعة	2
6	تقدم المؤسسة المساعدة إلى أفراد المجتمع المحلي	4,26	.599	مرتفعة	1
7	تشجع المؤسسة موظفيها على التطوع في النشاطات الاجتماعية	3.81	1.125	مرتفعة	4
8	تشارك المؤسسة المجتمع المحلي على حل مشكلاته	4.00	.787	مرتفعة	3
	المؤشر العام	4.04	.682	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعء "خلق قيمة للمجتمع" قد بلغ 4.04 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعء خلق قيمة للمجتمع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم 6 "تقدم المؤسسة المساعدة إلى أفراد المجتمع المحلي" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي بدرجة

مرتفعة بلغ 4.26 ، وحصلت الفقرة رقم 7 "تشجع المؤسسة موظفيها على التطوع في النشاطات الاجتماعية" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

3.1.3.4 المهارات المفاهيمية

يبين جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "المهارات المفاهيمية" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المهارات المفاهيمية"

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الفقرة
مرتفعة	4	.795	3.69	تبلغ شركات الاتصالات الأردنية موظفيها في حال كان هناك شيء يتعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ	9
مرتفعة	2	.797	3.94	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية	10
مرتفعة	3	.864	3.92	توفر المؤسسة أفكار جديدة لحل مشكلات العمل	11
مرتفعة	1	.676	4.02	تساعد المؤسسة موظفيها لإنجاز العمل	12
مرتفعة		.664	3.89	المؤشر العام	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "المهارات المفاهيمية" قد بلغ 3.89 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعد المهارات المفاهيمية في المؤسسات

الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضًا أن الفقرة رقم 12 "تساعد المؤسسة موظفيها لإنجاز العمل" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 4.02، وحصلت الفقرة رقم 9 "تبلغ المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية موظفيها في حال كان هناك شيء يتعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

4.1.3.4 التمكين

يبين جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "التمكين" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "التمكين"

الفرقة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
13	توفر المؤسسة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل	3.51	.922	متوسطة	4
14	تحفز المؤسسة موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة	3.67	.867	متوسطة	
15	تتواصل المؤسسة مع موظفيها في مشاركة الآراء	3.75	.851	مرتفعة	2
16	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لموظفيها لاتخاذ القرار	3.59	.994	متوسطة	1
	التمكين	3.63	.823	متوسطة	3

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعء "التمكين" قد بلغ 3.63 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التمكين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم 15 "تتواصل المؤسسة مع موظفيها مع مشاركة الآراء" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 3.75، وحصلت الفقرة رقم 13 "توفر المؤسسة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

4.1.3.4 مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح:

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "مستعدة المرؤوسين على النمو والنجاح"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
17	يعد التطور المهني للموظفين من أولويات المؤسسة	3.82	1.069	مرتفعة	4
18	تعزز المؤسسة موظفيها في حال تحقيق الأهداف	3.92	.951	مرتفعة	3
19	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها	3.98	.779	مرتفعة	1

20	تزيد شركات الاتصالات الأردنية من تأثير التطور الذاتي لدى موظفيها	3.74	.713	مرتفعة	5
21	تطور المؤسسة التسلسل الوظيفي للموظفين	3.97	.808	مرتفعة	2
	المؤشر العام	3.88	.642	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لـ "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" قد بلغ 3.88 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لـ "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم 19 "تقوم المؤسسة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 3.98، وحصلت الفقرة رقم 20 "تزيد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من تأثير التطور الذاتي لدى موظفيها" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

5.1.3.4 السلوك الأخلاقي

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "السلوك الأخلاقي" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "السلوك الأخلاقي"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
22	تمتلك المؤسسة معايير أخلاقية عالية في العمل	4.01	.848	مرتفعة	2
23	تحافظ المؤسسة على قواعد سلوك الموظف	4.00	.875	مرتفعة	3
24	يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة	3.85	.880	مرتفعة	4
25	تؤكد المؤسسة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين	4.08	.714	مرتفعة	1
	المؤشر العام	3.99	.737	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعـد "السلوك الأخلاقي" قد بلغ 3.99 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعـد السلوك الأخلاقي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم 25 "تؤكد المؤسسة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 4.08، وحصلت الفقرة رقم 24 "يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

2.3.4 وصف المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

في هذا الجزء وصف متغير الدراسة التابع، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الالتزام العاطفي	3.87	.675	مرتفعة	2
الالتزام المعياري	3.81	.739	مرتفعة	3
الالتزام المستمر	4.01	.507	مرتفعة	1
المؤشر العام	3.90	.568	مرتفعة	

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد "الالتزام المستمر" قد حصل على أعلى الدرجات بدرجة مرتفعة بلغت 4.01، وحصل بعد "الالتزام المعياري" على أقل الدرجات بدرجة مرتفعة بلغت 3.81، وبلغ المؤشر العام للمتغير التابع 3.9 مما يدل على أن مستوى رضا المبحوثين عن الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع:

1.2.3.4 الالتزام العاطفي

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الالتزام العاطفي" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام

العاطفي"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
26	يشعر الموظفون بشكل دائم بالسعادة أثناء وجودهم داخل المؤسسة	3.79	1.027	مرتفعة	3

27	يعتبر الموظفون أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	3.72	1.028	مرتفعة	4
28	يهتم الموظفون في المؤسسة كأنها ملكهم	3.85	.855	مرتفعة	2
29	تتشارك المؤسسة النجاح مع موظفيها	4.13	.629	مرتفعة	1
	الالتزام العاطفي	3.87	.675	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الالتزام العاطفي" قد بلغ 3.87 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى رضا مرتفعة عن الالتزام العاطفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضًا أن الفقرة رقم 29 "تتشارك المؤسسة النجاح مع موظفيها" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 4.13، وحصلت الفقرة رقم 27 "يعتبر الموظفون أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة" أعلى التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

2.2.3.4 الالتزام المعياري

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الالتزام المعياري" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام

المعياري"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
30	يتمسك الموظفون في المؤسسة رغم ضغوط العمل	3.73	1.015	مرتفعة	4
31	يملك الموظفون الانتماء تجاه المؤسسة	3.92	.928	مرتفعة	2
32	يقدر الموظفون ما تقدمه المؤسسة لهم	4.00	.668	مرتفعة	1

33	يلتزم الموظفون اتجاه بعضهم البعض للشركة	3.82	.948	مرتفعة	3
34	يستمر الموظفون في المؤسسة حتى لو توفر لهم مكان آخر	3.57	1.023	متوسطة	5
	الالتزام المعياري	3.81	.739	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الالتزام المعياري" قد بلغ 3.81 من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى رضا مرتفعة عن الالتزام المعياري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم 32 "يقدر الموظفون ما تقدمه المؤسسة لهم" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ 4.00، وحصلت الفقرة رقم 34 "يستمر الموظفون في المؤسسة حتى لو توفر لهم مكان آخر" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

3.2.3.4 الالتزام المستمر

يبين جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "الالتزام المستمر" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "الالتزام المستمر"

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
35	يعتبر الموظفون بقائهم داخل المؤسسة ضرورة	4.12	.408	مرتفعة	1
36	يرفض موظفو المؤسسة تركها حتى لو توفر لهم فرصة عمل أخرى	3.90	.776	مرتفعة	4

37	يقدم الموظفون الكثير من الجهد داخل المؤسسة لكي يستمروا بها	4.06	.614	مرتفعة	2
38	تحافظ المؤسسة على استمرار عمل الموظفين لديها مدة طويلة	3.96	.658	مرتفعة	3
	الالتزام المستمر	4.01	.507	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الالتزام المستمر" قد بلغ (4.01) من مساحة المقياس الكلي ، مما يدل علي وجود مستوي رضا مرتفعة عن الالتزام المستمر في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين ، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (35) يعتبر الموظفين بقائهم داخل المؤسسة ضرورة "قد حصلت علي أعلي التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.12) ، وحصلت الفقرة رقم 36 "يرفض موظفو المؤسسة تركها حتي لو توفر لهم فرص عمل أخرى علي أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة

4.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

في هذا الجزء تم اختبار الفرضيات، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاعتماد على قاعدة القبول أو رفض للفرضية العدمية H_0 وهي كالآتي:

مستوى الدلالة (α): اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة ، ففي حال كان مستوى الدلالة (0.05) (أو أقل فإن ذلك دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ، وإذا كان أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر دلالة إحصائية . ونستعرض نتائج الفرضيات كما يلي :

 أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي ، خلق قيمة للمجتمع ، المهارات المفاهيمية ، التمكين ، مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح ، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام

المعياري) في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد

من أجل اختبار هذه الفرضية ، والجدول الآتي يبين ذلك :

جدول (20) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمية الخادمة على

الالتزام التنظيمي

معاملات الانحدار			ملخص النموذج				المتغير		
coefficient			Model Summery				التابع		
Sig.T	المحسوبة	درجة		Sig.F	DF		Adjusted	R	
مستوى	T	التأثير	البيان	مستوى	درجات	F	R Square	Square	R
الدلالة				الدلالة	الحرية		معامل	معامل	معامل
							التحديد	التحديد	الارتباط
							المعدل		
*0.000	6.208	0.298	الشفاء						
			العاطفي						
0.729	0.347	0.015	خلق قيمة	0.000	/2546	109.834	0.715	0.722	.850
			للمجتمع						
0.107	1.618	0.076	المهارات						
			المفاهيمية						
*0.001	3.317	0.153	التمكين						
*0.000	7.891	0.452	مساعدة						
			المؤوسين						
			على النمو						
			والنجاح						

0.049*	1.974	0.098	السلوك الأخلاقي							
				*دال عند مستوى (0.05)						

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (109.8345) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج .

كما تظهر النتائج معامل التحديد (R^2) البالغ (0.722) وهذا يعني أن 72.2% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود لبعد القيادة الخادمة . ويبين معامل الارتباط (R 0.85) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي ، كما تبين النتائج بأن بعد " مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح " كان له الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة B (0.452) ، كما بلغت قيمة T (7.891) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، وجاء في المرتبة الثانية بعد " الشفاء العاطفي " حيث بلغت قيمة B (0.298) ، كما بلغت قيمة T (6.208) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " التمكين " حيث بلغت قيمة B (0.153) ، كما بلغت قيمة T (3.317) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " السلوك الأخلاقي " حيث بلغت قيمة B (0.098) ، كما بلغت قيمة T (1.974) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي ، خلق قيمة للمجتمع ، المهارات المفاهيمية ، التمكين ، مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح ، والسلوك الأخلاقي (على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر ، الالتزام المعياري) في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية . ($\alpha < 0.05$)

✍️ ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة على

الالتزام العاطفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية ، والجدول

الآتي يبين ذلك :

جدول (21)

ملخص النموذج									
معاملات الانحدار									
Sig.T مستوى الدلالة	Coefficient		البيان	Sig.F مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	Model Summery		
	المحسوبة T	درجة التأثير					Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
*.000	6.772	.455	الشفاء العاطفي						
*.040	2.069	.127	خلق قيمة للمجتمع						الالتزام العاطفي
*.003	2.962	.194	المهارات المفاهيمية	*0.000	254/6	67.321	.605	.614	.784
*.000	4.111	.266	التمكين						

للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى

دلالة إحصائية . ($\alpha < 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة على

الالتزام المستمر في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم

استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يبين ذلك

جدول (22)

معاملات الانحدار				ملخص النموذج						
	Coefficient						Model Summery			
Sig.T مستوى الدلالة	المحسوبية T	درجة التأثير	البيان	Sig.F مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
*.000	4.058	.240	الشفاء العاطفي							
".007	2.735	.148	خلق قيمة للمجتمع	*0.000	254/6	37.057	.454	.467	.683	الالتزام المستمر
.093	1.686	.098	المهارات المفاهيمية							
.531	.628	.036	التمكين							

			مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح							
	3.185	.225								
*.002										
			السلوك الأخلاقي							
	1.951	.120								
.052										
										*دال عند مستوى (0.05)

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام المستمر ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (37.057) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05. كما تظهر النتائج معامل التحديد (R^2) البالغ (0.467) وهذا يعني أن 46.7% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام المستمر تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل الارتباط R (0.683) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام المستمر، كما تبين النتائج بأن بعد "الشفاء العاطفي" كان له الأثر الأكبر في الالتزام المستمر حيث بلغت قيمة 3 (0.24) كما بلغت قيمة T (4.058) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وجاء في المرتبة الثانية بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" حيث بلغت قيمة B (0.225)، كما بلغت قيمة 7 (3.185) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، ثم بعد "خلق قيمة للمجتمع" حيث بلغت قيمة 8 (0.148)، كما بلغت قيمة T (2.735) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، والجدول الآتي يبين ذلك :

جدول (23)

معاملات الانحدار						ملخص النموذج				
	Coefficient						Model Summery			
Sig.T مستوى الدلالة	المحسوبية T	درجة التأثير	البيان	Sig.F مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
*.003	3.034	.198	الشفاء العاطفي							
*.000	3.841	.229	خلق قيمة للمجتمع	*0.000	254/6	96.335	.688	.695	a.833	الالتزام التنظيمي
*.042	2.048	.131	المهارات المفاهيمية							
*.000	3.649	.230	التمكين							
*.000	8.775	.685	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح							
*.000	3.633	.247	السلوك الأخلاقي							

							*دال عند مستوى (0.05)
--	--	--	--	--	--	--	-----------------------

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام المعياري ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (96.335) وهي ذات قيمة معنوية عند مستوى 0.05 .

كما تظهر النتائج معامل التحديد (R^2) البالغ (0.695) وهذا يعني أن 69.5% من الاختلافات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود لبعد القيادة الخادمة . ويبين معامل الارتباط R (0.833) وجود علاقة قوية ما بين القيادة الخادمة والالتزام المعياري ، كما تبين النتائج بأن بعد " مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح " كان له الأثر الأكبر في الالتزام المعياري حيث بلغت قيمة B (0.685) ، كما بلغت قيمة T (8.775) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، وجاء في المرتبة الثانية بعد " خلق قيمة للمجتمع " حيث بلغت قيمة B (0.229) ، كما بلغت قيمة T (3.841) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " السلوك الأخلاقي " حيث بلغت قيمة B (0.247) ، كما بلغت قيمة T (3.633) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " التمكين " حيث بلغت قيمة B (0.23) ، كما بلغت قيمة T (3.649) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " الشفاء العاطفي " حيث بلغت قيمة B (0.198) ، كما بلغت قيمة T (3.034) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، ثم بعد " المهارات المفاهيمية " حيث بلغت قيمة 8 (0.131) ، كما بلغت قيمة T (2.048) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (0.05) ، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) .

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى طرح بعض التوصيات والمقترحات.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (القيادة الخادمة)

أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية قد جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود نسبة جيدة في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة، مما يشير إلى وعيهم لأهمية النمط القيادي في خلق بيئة عمل إيجابية، ليشعر بها الموظفون بأنهم محور اهتمام وتركيز قادتهم، ويعمل بها القادة والمؤسسون لتحقيق نجاح المنظمة، من خلال تشكيل حلقة غير منتهية من الخدمة التي يقدمها القادة لموظفيهم الذين بدورهم يقدمونها للزبائن والمجتمع ككل، وقد حصل بعد "خلق قيمة للمجتمع" على أعلى التقديرات وبدرجة مرتفعة، وبعد "التمكين" على أدناها بدرجة مرتفعة، ومما سبق نلاحظ أن هذا عائد إلى وجود منافسة كبيرة ما بين المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يؤدي بدوره إلى أن تهتم الشركات بجذب أفراد المجتمع للتعامل معهم وليكونوا زبائن لهم، بالإضافة إلى محاولة هذه الشركات الاعتماد على الاهتمام بخدمة العملاء والتي تأتي من التعامل الجيد مع الموظف مما ينعكس على أدائه داخل المؤسسة.

لـ أظهرت النتائج أن بعد "الشفاء العاطفي" قد حقق درجة مرتفعة.

لـ أظهرت النتائج أن بعد "خلق قيمة للمجتمع" قد حقق درجة مرتفعة، ومما سبق نلاحظ أن السبب

يعود إلى أن الباحثين أشاروا إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تقدم

المساعدة لأفراد المجتمع المحلي، ومما سبق نلاحظ أن هذا عائد إلى وجود منافسة قوية ما بين شركات الاتصالات الخلوية وبالتالي محاولة كل شركة كسب رضا أفراد المجتمع .

لـ أظهرت النتائج أن بعد "المهارات المفاهيمية" قد حقق درجة مرتفعة، ومما سبق نلاحظ ان السبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تساعد موظفيها لإنجاز العمل، وأن هذا عائد إلى أنه في حال اهتمت المؤسسة بمساعدة الموظفين على إنجاز أعماله فإن هذا ينعكس على قدراتها والسرعة في تلبية احتياجات جمهورها .

لـ أظهرت النتائج أن بعد "التمكين" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تتواصل مع موظفيها في مشاركة الآراء، وتحفز موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة، وهذا عائد إلى محاولة الشركات أن تكون في الصدارة ولكي تكون كذلك فإنه يجب أن يكون لديها موظفين ذوو خبرة وكفاءة في العمل ومواكبين للتطورات ولديهم القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة .

لـ أظهرت النتائج أن بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تقوم بتطوير مهارات جديدة لموظفيها، وتطور التسلسل الوظيفي للموظفين، وهذا عائد إلى حرص الشركات على أن تكون في الصدارة ولذا فهي بحاجة لكادر وظيفي متدرب وذو مهارات ومواكب للتطورات التكنولوجية في حقل الاتصالات .

لـ أظهرت النتائج أن بعد "السلوك الأخلاقي" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تؤكد على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين، وتمتلك المؤسسة معايير أخلاقية عالية في العمل. وهذا عائد إلى أن الشركات تهتم بسمعتها بالدرجة الأولى.

2-2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (الالتزام التنظيمي)

أظهرت النتائج أن مستوى رضا المبحوثين عن الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وحصل بعد "الالتزام المستمر" على أعلى التقديرات بدرجة مرتفعة، بينما حصل بعد "الالتزام المعياري" على أقل الدرجات بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى مستوى إدراك القيادات الإدارية للالتزام الأكاديمي بمجالاته المعيارية والعاطفية والالتزام الاستمراري، كون المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تسعى إلى توفير بيئة علمية وتنظيمية مناسبة؛ تعزز فيها الالتزام التنظيمي، فغالباً ما يكون ذوو الالتزام العالي مرتبطة اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها، كما يظهرون التزاماً بالبقاء فيها، ويعكس مقياس الالتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمنظمة، أما مقياس الالتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة، أما مقياس الالتزام المعياري فيعكس الالتزام على أساس اعتقاد الفرد في أن يلتزم أدبياً بالبقاء في المنظمة، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات .

أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام العاطفي" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن الشركات تشارك النجاح مع موظفيها، وأن الشركات تمتلك معايير أخلاقية عالية في العمل، وهذا يعكس نجاح السياسات الإدارية التي تقوم بها شركات الاتصالات، مما خلق مستوى التزام عاطفي عال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وعمق شعور الولاء والانتماء لديهم، فهم يعتبرون المؤسسة مكانهم الثاني بعد المنزل، ثم يأتي عنصر الأمان الوظيفي، والمناخ الوظيفي، وطبيعة القيادة، ومستوى الراتب، وموضوع المهام الوظيفية في سياق التسلسل، وهذا يؤكد على أن الالتزام شعور داخلي يتولد لدى الموظف اتجاه المؤسسة، ومن ثم ينظر الموظف بعدها إلى العناصر الأخرى من راتب ومناخ تنظيمي وأمان وظيفي.

أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام المعياري" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن الموظفين يقدرهم ما تقدمه المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لهم، ويهتم الموظفون في المؤسسة كأنها ملكهم، وهذا يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام المعياري لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ويعزى ذلك إلى عدم رغبتهم بترك عملهم وادراكهم أن بقائهم في العمل مسألة ضرورية لهم، كونها تؤمن لهم مصدر دخل ملائم مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصاً لتحقيق النمو المهني، مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصاً لتحقيق النمو المهني، ومن ثم يزداد إيمانه بأهداف المؤسسة مما يجعله أكثر التزاماً، ومن ثم ينسج شبكة علاقات حميمة بين الزملاء .

أظهرت النتائج أن بعد "الالتزام المستمر" قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن الباحثين أشاروا إلى أن الموظفين يعتبرون بقائهم داخل المؤسسة ضرورة، وأن الموظفون يقدمون الكثير من الجهد داخل المؤسسة لكي يستمروا بها،

3.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويعزى ذلك إلى أن القيادة الخادمة تركز على الالتزام التنظيمي من خلال النمو الشخصي للمرؤوسين وأن القادة ملتزمون بشكل كبير بالنمو الشخصي والمنهجي والروحي لكل فرد في المنظمة، فهم يخدمون ليس فقط لصنع مرؤوسين أفضل ولكن أيضاً لصنع جميع أفراد المنظمة بصورة أفضل. وتسهم القيادة الخادمة في تحسين الالتزام التنظيمي للمؤسسة من خلال تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية، وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة

للعمل دون ضغوطات، مما يؤدي الى زيادة ولاء والتزام الموظفين والعمل بشكل طوعي، حيث أن وجود بيئة عمل مواتية في المنظمة قادر على تشجيع الموظفين على تحقيق مستوى أعلى من الالتزام.

4.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج وجود أثر دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويعزى ذلك الى أن القيادة الخادمة تساعد على زيادة شعور الموظفين بأهمية دورهم في العمل حيث يضع قادة الخدم مصالح اتباعهم قبل مصالحهم ويضحون بإرادتهم، مما يعزز ثقة اتباعهم ويؤدي الى علاقات تبادل قوية وتعزيز التزام العاطفي، ويتسم القائد الخادم بالتعاطف الشديد والحساسية تجاه التابعين، ويخلقون بيئة مواتية يكون فيها التابعين احرارا في إظهار مشاكلهم الشخصية والمهنية.

5.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المستمر في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك كون القيادة الخادمة تساعد على استمرار العمل لما لها من أثر على ادراك العاملين بضرورة استمراريتهم في العمل فالقيادة الخادمة تعزز الصلة بين الأهداف وعمليات الفريق من خلال رفع التزام كل عضو بالأهداف التنظيمية المشتركة وتتجلى أهمية التزام التابعين في علاقتهم بتحسين الأداء التنظيمي والوظيفي وانخفاض في التأخر والدوران.

6.2.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الالتزام المعياري في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، (يعزى ذلك إلى عدم رغبة العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بترك عملهم في الشركات وإدراكهم أن بقائهم في المدرسة مسألة ضرورية لهم، كون القيادة الخادمة تؤمن لهم بيئة عمل مناسبة مما يؤكد على أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كان هناك فرصا لتحقيق النمو المهني للموظفين وهو ما تحققه القيادة الخادمة للموظفين .

3.5 التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث توصي بالآتي :

- القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة، وأهميتها، بما يعزز مستوى الالتزام التنظيمي فيها .
- العمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تسهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة وخلق وعي وإدراك لدى القادة والموظفين بأهمية القيادة الخادمة وأثرها على عمل الشركات .
- العمل على دعم وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال ترسيخ قيم الدعم والرعاية من جانب القادة للمرؤوسين والعمل على تقديم أكثر مما يتوقعونه .

- تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من ايمان العاملين بأهمية العمل في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية لدى العاملين .
- العمل على ابداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتخصيص الوقت الكافي لسماع شكواهم وتوجيه طموحاتهم ومناقشتهم بموضوعية .
- توعية المدراء والموظفين بما يمكن أن يحققه عملهم من خلق قيمة للمجتمع وذلك للحصول من خلال تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية .

Abstract

The study aimed to assess the impact of servant leadership on organizational commitment in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of 315 employees. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical and causal approach was employed using the SPSS program to analyze the statistical data.

The study found several results, highlighting a statistically significant impact of servant leadership, including emotional healing, creating value for society, conceptual skills, empowerment, assisting subordinates in growth and success, and ethical behavior. These dimensions influenced organizational commitment, encompassing emotional commitment, normative commitment, and continuous commitment in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, with statistical significance at a level of ($\alpha \leq 0.05$).

In light of the results, the study recommended the implementation of training programs for senior management in government institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The aim is to increase their awareness and enhance their skills in employing servant leadership behaviors and their importance. This, in turn, is expected to boost the level of organizational commitment, emphasizing the need to instill an organizational culture that contributes to building knowledge about the concept of servant leadership among employees.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Commitment, Government Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شمالة، أحمد عبد الحليم أحمد، (2021)، أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جامعة الأقصى.
- أبو الغنم، عال عادل شريف، (2016)، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- باعلي، فتيحة عصموني، فاطمة (2018) المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لأجراء لولاية - أدرار - .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- بو شريخ، أسمهان، (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعته الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- تجاني، منصور . (2020). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية عمل الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 3(4)، ص ص : 58
- جودة، محفوظ. (2015). إدارة الموارد البشرية (3) ، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحيصبة، محمد مفلح . (2016) أثر رأس المال الفكري في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة من خلال الالتزام التنظيمي في مدينة الحسين الطبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- حماد، رشاد والعكر، محمد ، (2020)، دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة). مجلة الباحث الاقتصادي، 8 (1) -363. 333
- الزعبي، حسن (2021) القيادة الخادمة عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

- سليمان، زهرة. (2020) أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الصباع، شوقي وشيخ السوق، سمر (2020) مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية.
- الطراونة، حاكم عبد الرحمن ذياب . (2016) تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- عاشوري، ابتسام (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة (المديرية العامة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمن، طارق عطية (2014) الرضا الوظيفي للعاملين في ظل القيادة الخادمة دراسة ميدانية عن عينة من العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض (مجلة الإدارة العامة).
- عقيلات هند (2019) درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى أعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، مجلة الدراسات التربوية، جامعة الزقازيق.
- غربية، هبة الله محمود علي (2016). أثر مستوى رفاهية وسلامة العاملين على العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر.
- فاضل، ليلى حسن. (2021) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفتاح، محمد، وأبو سيف، محمود (2016) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية.

- القحطاني، علي ظافر محمد حسن . (2019). توطين الوظائف ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية شركة قطر للبترول . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- ليلى حسن فاضل، (2021)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، أسماء، (2020)، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا. مجلة البحوث المالية والتجارية، 11 (1).31.
- محمد، إيمان عبد الرضا (2019) أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود. مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (42) ص ص: 151-186.
- المعاينة تامر أحمد حمود . (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال جامعة مؤتة، الأردن.
- ياسر، حيدر (2018)، القيادة الخادمة وعاقبتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية العراق.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

- Abdul'aal, A. F. A. S. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied Study on Jordan Telecommunication Company. Organization, 10(5).
- Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). The Role of Servant Leadership in Achieving Excellence Performance in Technical Colleges-Provinces of Gaza Strip. International Journal of Management Research and Business Strategy, 6(1), 69-91
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational Commitment. Modern Applied Science, 13(4),pp: 137-154.
- Al-Amri, M. S., Al Hajji, M. I., & Alawaji, A. S. (2016). The relationship between Servant Leadership and organizational citizenship behavior: An empirical study on Saudi insurance companies. International Journal of Business and Management, 11(11), 26.
- Burton, L., Peachey, W. and Wells, J. (2017). "The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations". Journal of Sport Management.
- Begzadeh, S., & Nedaei, M. (2017). The Relationship between Servant Leadership with Organizational Trust and Employee Empowerment in the Social Security Organization of Ardabil. International Journal of Management, Accounting & Economics, 4(3).
- Ellis,L.R., & Gordon,K.D.(2019). Employee Perception of the Impact of Occupational Health and Safety Management on Organizational

Commitment: A case study of an Energy Sector Organization in Trinidad and Tobago. *West Indian Journal of Engineering*,41(2),pp:62-69.

- Köse, E., Pehlivanoglu, M. C. (2020). The Effect of Organizational Identification on Organizational Commitment. *Journal of Business Research-Turk*, 12 (2),pp: 2151-2160.
- Hale, J., & Fields, D. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the United States. *Leadership*.
- Romi,M.V; Soetjipto,N; Widaningsih,S; Manik,E; Riswanto,A.(2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*,vol11,pp: 917-924.
- Rachmawati, A. and Lantu, D. (2014). "Servant leadership theory development & measurement". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Northoues, P. G. (2015). "Leadership: theory and practice",7th Ed. SAGE Publications.
- Whorton, K. (2014). Does servant leadership positively influence employee engagement. Doctoral thesis. Phoenix: Grand Canyon University, USA

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in General Administration



**The Impact of Servant Leadership on Organizational
Commitment: An Applied Study on Governmental
Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia .**

Preparation:

Firas Abdullah Al-Muzrou

222002008

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023