

المهمة السابعة: (تحديد الفجوات البحثية التي أشار لها الباحث، ثم تحليل مدى إسهام الدراسة في تطوير الموضوع البحثي غلق الفجوات البحثية)

مقرر دراسات نقدية ٣

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. محمد الخولي

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثالث- ٢٠٢٥

أولاً: البيانات الخاصة برسالة الدكتوراه

- عنوان الرسالة: أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
- اسم الباحث: المطيري، بدر علي.
- سنة النشر: ٢٠٢٠.
- الجامعة: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الكلية: كلية الدراسات العليا.
- التخصص: إدارة الأعمال.



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة
المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت

**Impact of Servant leadership on Organizational
Trust: The Mediating Role of Organizational
Culture at the Ministry of Higher Education in
Kuwait**

اعداد

بدر علي المطيري

إشراف

المشرف الرئيس: الدكتور محمد عبد الكريم الرقباد

المشرف المشارك: الدكتور محمد منصور الخصاونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية

تاريخ المناقشة: 2020/ 8 /4 - عمان

ثانياً: تحديد الفجوات البحثية التي أشار لها الباحث

تحددت الفجوة البحثية في رسالة الدكتوراه المعنونة " أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت " وفقاً لما أشار اليه الباحث في مشكلة الدراسة الواردة في الفصل الأول من الرسالة في أنه على الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأدبيات حول الثقة التنظيمية، ومن تطبيق بعض الدراسات على بعض الجامعات الكويتية مثل دراسة الرشيد وسلامة (٢٠١٥)، فقد تم إيلاء اهتمام أقل لعلاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط، حيث أجريت دراسات مختلفة وفي قطاعات متنوعة حول علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية، دون أن يتم الأخذ بعين الاعتبار ادخال متغير الثقافة المنظمة كمتغير وسيط لما لها من أهمية في المنظمات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها.

4-1 مشكلة الدراسة

تعتبر الثقة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في المنظمات، إذ تزيد من قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وهذا بدوره يتطلب استخدام نمط قيادي يهتم بالموظفين بشكل كبير، ألا وهو القيادة الخادمة، ومن خلال طبيعة عمل الباحث فقد وجد أن هناك تذبذباً في مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارة، وعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأدبيات حول الثقة

5

التنظيمية، ومن تطبيق بعض الدراسات على بعض الجامعات الكويتية مثل دراسة الرشيد وسلامة (2015)، فقد تم إيلاء اهتمام أقل لعلاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط، حيث أجريت دراسات مختلفة وفي قطاعات متنوعة حول علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية مثل دراسة (Rezaei, Salehi, Shafiei & Sabet, 2012) ; Pouramiri & Mehdinezhad, 2017; Nastiezaie, Bameri & Dadkan, 2016; Karatepe, Ozturk & Kim 2019; Kurnaz, 2018

دون أن يتم الأخذ بعين الاعتبار إدخال متغير الثقافة المنظمة كمتغير وسيط لما لها من أهمية في المنظمات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها.

حيث يحظى التعليم العالي في دولة الكويت بأهمية كبيرة، إذ أولت الحكومة اهتمامها بهذا القطاع من خلال وزارة التعليم العالي، مما يجعل من الأهمية بمكان إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على هذه الوزارة للاستفادة منها في تطوير العمل فيها.

ثالثاً: تحليل مدى إسهام الدراسة في تطوير الموضوع البحثي (غلق الفجوات البحثية)

أفاد الاطلاع على نتائج الدراسة المضمنة في الفصل السادس إلى إسهام الدراسة في تطوير الموضوع البحثي، وغلق الفجوة البحثية المتعلقة بإيلاء اهتمام أقل لعلاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث أسهمت نتائج الدراسة في تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النحو والنجاح، السلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

روابط الرسالة:

file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-023-002-2621-1%20(1).pdf file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9802-023-002-2621-6.pdf	الرسالة
--	---------

العنوان:	أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
المؤلف الرئيسي:	المطيري، بدر علي
مؤلفين آخرين:	الرقاد، محمد عبدالكريم سالم، الخصاونة، محمد منصور فواز(مشرف)
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 177
رقم MD:	1217121
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	الأردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	المؤسسات التعليمية، القيادة الخادمة، الثقة التنظيمية، الثقافة المنظمة، الهياكل التنظيمية، الكويت
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1217121

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

المطيري، بدر علي، الرقاد، محمد عبدالكريم سالم، و الخصاونة، محمد منصور فواز. (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1217121>

إسلوب MLA

المطيري، بدر علي، محمد عبدالكريم سالم الرقاد، و محمد منصور فواز الخصاونة. "أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت" رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020. مسترجع من <http://1217121/Record/com.mandumah.search/>

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

تعد ثقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ذات أهمية كبيرة لانجاحها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة. وإن نقص الثقة في المنظمة العامة هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى موظفين غير مبالين. فوجود الثقة لا يؤثر فقط على مستوى الجودة في الخدمة المقدمة ولكن أيضاً يمكن أن تؤثر على الأداء والكفاءة والفعالية، وسيكون من الصعب تحقيق أداء الموظف الجيد في المنظمة إذا لم تكن المنظمة لديها نظام من المعاني والقيم والمعتقدات التي يتم دمجها داخلها والتي تشير إلى العمل وتميز منظمة ما عن الأخرى ويطلق عليها مصطلح الثقافة التنظيمية، والتي إن كانت إيجابية وقوية فستلزم الموظفين الذين يعملون فيها بالتصرف وفقاً للثقافة التنظيمية الحالية. كما أنها سوف تؤثر على جوانب مختلفة تتعلق بالعاملين في المنظمة.

إن الدور القيادي لجميع المستويات الإدارية مهم للغاية كنموذج يحتذى به لجميع الموظفين، حيث ظهرت المزيد من مناهج القيادة الإنسانية والمشاركة نتيجة للتطورات السريعة التي بدأت في منتصف القرن العشرين، وبسبب حقيقة أن الأساليب التقليدية في القيادة لم تكن تلبي احتياجات المنظمات فقد ظهرت القيادة الخادمة كحل مناسب لمعالجة هذه المشكلة في المنظمات الحكومية لأن الثقة هي أحد مؤشرات القيادة الخادمة..

قد يكون السبب الرئيسي للتركيز على القيادة الخادمة هو اتباع القائد سلوكاً يركز على الثقة وفقاً للمعايير الأخلاقية؛ بالإضافة إلى التركيز على خدمة جميع أصحاب المصلحة بدلاً من المصالح الشخصية؛ والشعور بالولاء طويل الأمد تجاه المنظمة والموظفين. وهذا يجب أن يتم ضمن معايير وأنظمة واضحة تحت مظلة الثقافة التنظيمية.

في الوقت نفسه، تُظهر القيادة الخادمة بعض الاختلافات عن أساليب القيادة الأخرى حيث إنها تأخذ الإنسان كنقطة مرجعية وتركز بشكل خاص على احتياجات أصحاب المصلحة والأتباع، وتساعد على تطويرهم. فالقيادة الخادمة هي نهج مهم يهدف إلى توفير جميع المعرفة والأدوات للموظفين لتحفيزهم، وجعلهم يعملون بشكل أكثر فاعلية وأكثر إنتاجية.

وقد تم إنشاء وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بهدف إعطاء التعليم العالي اهتماماً أكثر في سبيل خدمة البحث العلمي وتوظيفه لخدمة المجتمع. وتأتي هذه الدراسة بالتطبيق على وزارة التعليم العالي الكويتية لقياس أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة.

2-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما قد يترتب عليها من إسهامات على الصعيدين العلمي والتطبيقي:

1- الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من إبرازها لواحد من الأساليب القيادية المهمة وهو القيادة الخادمة بالإضافة إلى متغير الثقافة المنظمة كمتغير وسيط، وبما يساهم من الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بهذه الدراسة بهذا النوع من الدراسات. كما أن التركيز على الثقة التنظيمية كمتغير تابع ساهم في زيادة أهمية هذه الدراسة .

كما تفتقر المكتبة العلمية على حد علم الباحث- إلى دراسات في البيئة الكويتية بشكل عام وفي الوزارات الكويتية بشكل خاص تتناول موضوع الثقة التنظيمية على الرغم من أهميته في منظمات الأعمال مما يبرز من أهمية هذه الدراسة العلمية.

2- الأهمية العملية:

يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة المديرين في وزارة التعليم العالي الكويتي في تحسين ممارستهم القيادة من خلال توظيف القيادة الخادمة في تعزيز الثقة التنظيمية في الوزارة. كما سوف تساهم هذه الدراسة في تعزيز أهمية مفهوم الثقافة التنظيمية في الوزارة وتبرز دورها كواحدة من العوامل التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقة الموظفين فيها .

عدا على أن هذه الدراسة سوف تقدم توصيات يمكن الاستفادة منها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في وزارة التعليم العالي الكويتية.

3-1 أهداف الدراسة

تتمحور اهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. بيان مستوى تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) من وجهة نظر الموظفين في وزارة التعليم العالي الكويتية.
2. بيان مستوى أهمية الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
3. بيان مستوى أهمية الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
4. بيان أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت .
5. بيان أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت .
6. بيان أثر الثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت .
7. بيان أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط.

4-1 مشكلة الدراسة

تعتبر الثقة التنظيمية ذات اهمية كبيرة في المنظمات، إذ تزيد من قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وهذا بدوره يتطلب استخدام نمط قيادي يهتم بالموظفين بشكل كبير، ألا وهو القيادة الخادمة، ومن خلال طبيعة عمل الباحث فقد وجد ان هنالك تذبذباً في مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في الوزارة، وعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأدبيات حول الثقة

التنظيمية، ومن تطبيق بعض الدراسات على بعض الجامعات الكويتية مثل دراسة الرشدي وسلامة (2015)، فقد تم إيلاء اهتمام أقل لعلاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط، حيث أجريت دراسات مختلفة وفي قطاعات متنوعة حول علاقة القيادة الخادمة بالثقة التنظيمية مثل دراسة (Rezaei, Salehi, Shafiei & Sabet, 2012) ; Pouramiri & Mehdinezhad, 2017; Nastiezaie, Bameri & Dadkan, 2016; Karatepe, Ozturk & Kim 2019; Kurnaz, 2018

دون ان يتم الأخذ بعين الاعتبار بادخال متغير الثقافة المنظمة كمتغير وسيط لما لها من أهمية في المنظمات. مما يبرز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها.

حيث يحظى التعليم العالي في دولة الكويت بأهمية كبيرة، إذ أولت الحكومة اهتمامها بهذا القطاع من خلال وزارة التعليم العالي، مما يجعل من الأهمية بمكان إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على هذه الوزارة للاستفادة منها في تطوير العمل فيها.

وبالتالي تبرز مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) ؟

2- ما مستوى توافر الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ؟

3- ما مستوى لتطبيق الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ؟

4- ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ؟

5- ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ؟

6- ما أثر الثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت؟

7- ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط؟

5-1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والتساؤلات التي وردت فيها تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها

(الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على

النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفاء العاطفي في الثقة

التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإيجاد قيمة للمجتمع في

الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات المفاهيمية في

الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين في الثقة

التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت .

H016: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسلوك الأخلاقي، في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت .

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

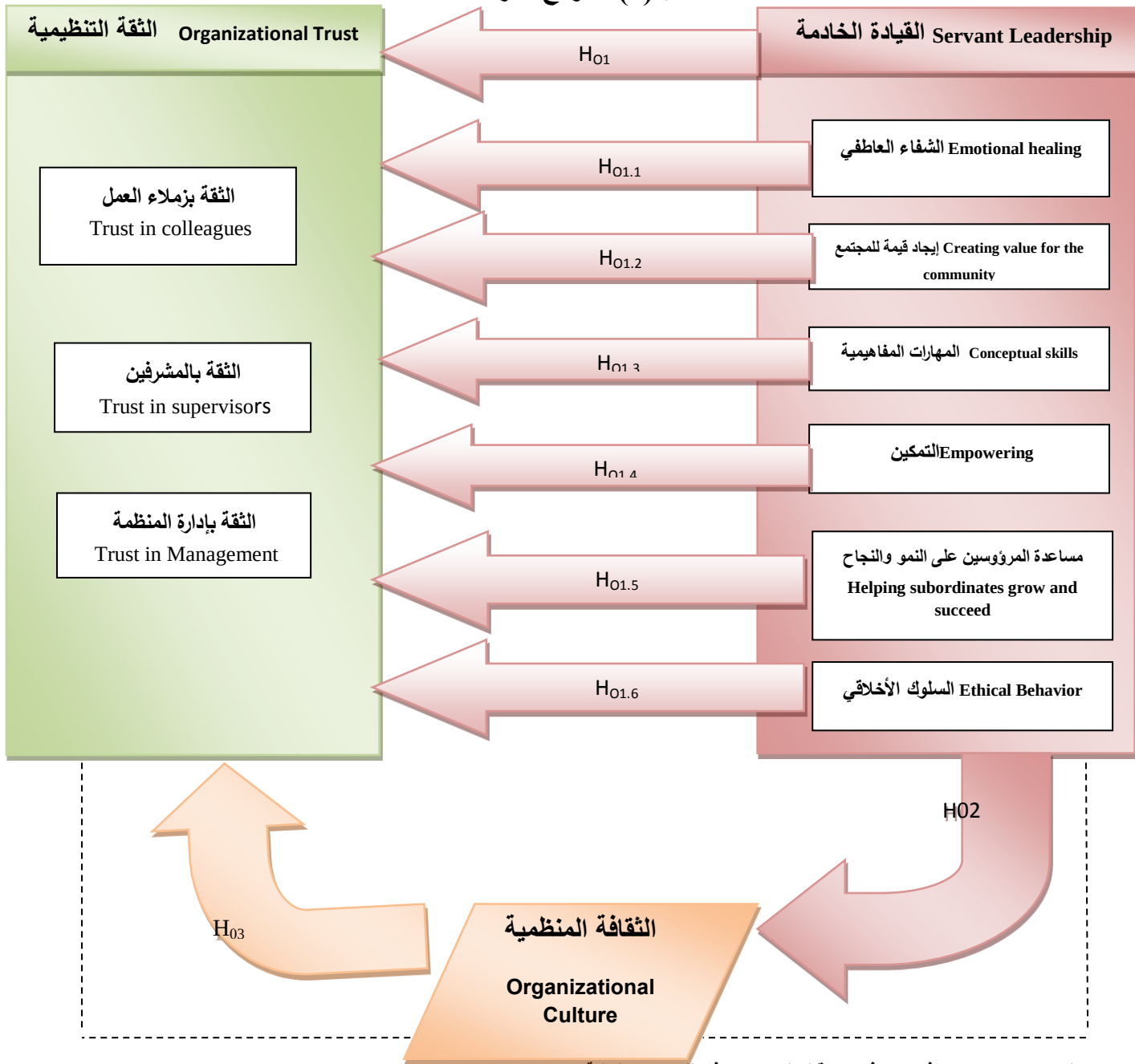
H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط.

6-1 أنموذج الدراسة:

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: تم تصميم هذا الانموذج من قبل الباحث ووفقا للدراسات التالية:

- المتغير المستقل (القيادة الخادمة): (سعيد، 2019) و (دهليز وغالي، 2018) و (Kurnaz, 2018) و (نجم، 2006)
- المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية): (Akopova and Przhedetskaya, 2016; Sultanova and Chechina, 2016)
- المتغير التابع (الثقة التنظيمية): (سعيد، 2019) و (الجادر ومرجاح، 2016) و (Kurnaz, 2018) و (Robbins & Judge, 2011)

7-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

• القيادة الخادمة: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة أولئك الذين يقودون على مصلحتهم الذاتية، مع التركيز على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية المتابعين، والتشديد على تمجيد القائد" (Hale & Fields, 2007, 397).
وتعرف إجرائيا على أنها قدرة القادة في وزارة التعليم العالي الكويتية على خدمة مرؤوسيهـم وتشجيعهم على انجاز الأعمال المطلوبة منهم.

وتشتمل القيادة الخادمة على الأبعاد التالية:

• الشفاء العاطفي: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: الاهتمام بظروف الموظفين الشخصية واهتماماتهم (سعيد، 2019).

وتعرف إجرائيا على أنها قيام الادارة بالتركيز على متابعة ظروف واحتياجات الموظفين في وزارة التعليم العالي الكويتية

• إيجاد قيمة للمجتمع: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: العمل على تطوير ومساعدة المجتمع، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا فاعلين في المجتمع (دهليز و غالي، 2018).

وتعرف إجرائيا على أنها: مساعدة العاملين في وزارة التعليم العالي الكويتية على أن يصبحوا أكثر فاعلية في العمل.

• المهارات المفاهيمية: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: من حيث امتلاك القائد للمعرفة اللازمة لانجاز العمل وبما يساهم في مساعدته لموظفيه عند الحاجة وفي سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم (Kurnaz, 2018).

وتعرف إجرائيا على أنها "تمتع الاداريين في الوزارة بكافة متطلبات العمل وخبراته المختلفة".

• التمكين: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: من خلال تشجيع وتقديم التسهيلات للموظفين لمساعدتهم على انجاز اعمالهم على اكمل وجه، ومنحهم القوة الشخصية لاتخاذ القرارات (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008).

وتعرف إجرائيا على أنها مساعدة الموظفين على انجاز العمل من خلال اعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لذلك.

• مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: من خلال اقناع الموظفين بكفاءتهم وقدرتهم على انجاز العمل وتحقيق أهدافها (دهليز وغالي، 2018).

وتعرف إجرائيا على أنها توفير مختلف المقومات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف العمل في الوزارة.

• السلوك الأخلاقي: الصراحة في التعامل والصدق مع الموظفين، وتشجيع الموظفين على التعامل الصادق مع الآخرين (Kurnaz, 2018).

وتعرف إجرائيا على أنها تمتع الموظفين في الوزارة بأخلاقيات العمل.

الثقة التنظيمية: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: "إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودا تتلائم مع اهداف المنظمة" (الرشيدي وسلامة، 2015، 139)

وتعرف إجرائيا على أنها ثقة الموظف في وزارة التعليم العالي الكويتية برئيسه المباشر وإدارته في سبيل تحقيق أهداف الوزارة.

وتتمثل أبعاد الثقة المنظمة فيما يلي:

• الثقة بزملاء العمل: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: "تتعلق بالعلاقات الايجابية بين الموظفين والتعاون البناء فيما بينهم، وتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الادارة". (سعيد، 2019)

وتعرف إجرائيا على أنها تعزيز التعاون بين الموظفين في وزارة التعليم العالي الكويتية

• الثقة بالمشرفين: ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: "عندما يتميز المشرف بالكفاءة والقدرة على التعامل مع الموظفين بعدالة والانفتاح على طلباتهم وتلبية احتياجاتهم فسوف يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقة المرؤوسين به". (الجادر ومراجح، 2016)

وتعرف إجرائيا على أنها قدرة المدير على التعامل بصورة جيدة مع الموفين وبما يعزز من ثقتهم به

• **الثقة بإدارة المنظمة:** ويمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: "عند فقدان الثقة بين الموظف وإدارته فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف ولائه لها وعمله لمصلحته الشخصية فقط دون النظر بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها". (الجادر ومراجاح، 2016)

وتعرف **إجرائيا على أنها تعزيز ولاء الموظف للوزارة من خلال تعزيز الثقة بينه وبين الادارة**

• **الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريفها اصطلاحيا على انها: " عبارة عن نظام من المعاني والقيم والمعتقدات التي يتم دمجها داخل المنظمة والتي تشير إلى العمل وتميز منظمة ما عن الأخرى (Purnama, 2013).

وتعرف **إجرائيا على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تحكم العمل بين الموظفين في وزارة التعليم العالي الكويتية.**

8-1 حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تشمل الحدود المكانية على وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
- **الحدود البشرية:** تشمل الحدود البشرية على جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تشمل الحدود الزمانية على العام الدراسي (2019-2020).

9-1 محددات الدراسة

لقد واجه الباحث الصعوبات التالية في إجراء الدراسة:

- 1-عدم وجود دراسات سابقة ربطت بين متغيرات الدراسة الثلاث، القيادة الخادمة، الثقافة التنظيمية والثقة التنظيمية
- 2-الافتقار إلى دراسات سابقة تم إجرائها في وزارة التعليم العالي الكويتية حول احد متغيرات الدراسة على الأقل.

3-تقتصر نتائج الدراسة على وزارة التعليم العالي الكويتية وبالتالي فنتائجها تنطبق على الوزارة فقط بوصفها دراسة حالة.

العنوان:	أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
المؤلف الرئيسي:	المطيري، بدر علي
مؤلفين آخرين:	الرقاد، محمد عبدالكريم سالم، الخصاونة، محمد منصور فواز(مشرف)
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
موقع:	عمان
الصفحات:	1 - 177
رقم MD:	1217121
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
الكلية:	كلية الدراسات العليا
الدولة:	الأردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	المؤسسات التعليمية، القيادة الخادمة، الثقة التنظيمية، الثقافة المنظمة، الهياكل التنظيمية، الكويت
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1217121

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

المطيري، بدر علي، الرقاد، محمد عبدالكريم سالم، و الخصاونة، محمد منصور فواز. (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1217121>

إسلوب MLA

المطيري، بدر علي، محمد عبدالكريم سالم الرقاد، و محمد منصور فواز الخصاونة. "أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت" رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020. مسترجع من <http://1217121/Record/com.mandumah.search/>

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1-6 النتائج:

بعد أن تم إجراء المعالجة الإحصائية في الفصل الخامس، نستعرض فيما يلي أبرز نتائج الدراسة:

1. من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة فقد تبين اهتمام وزارة التعليم العالي الكويتية بتعيين الذكور فيها بشكل اكبر من الاناث وبما يتناسب وطبيعة العمل في الوزارة. كما تبين ان هنالك تفاوت في متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة وهذا يعكس اهتمام الوزارة بالدمج بين حيوية الشباب والخبرات المتراكمة لكبار السن، بالاشافة إلى اهتمام الوزارة بتعيين حملة المؤهلات الجامعية للاستفادة من قدراتهم العلمية في تحقيق أهداف الوزارة.
2. لقد تبين أن المديرين في الوزارة يهتمون بتطبيق الشفاء العاطفي بدرجة كبيرة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة
3. لقد تم التوصل إلى أن المديرين في الوزارة يهتمون بإيجاد قيمة للمجتمع بدرجة كبيرة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة.
4. لقد تم التوصل إلى أن المديرين في الوزارة يهتمون بتطبيق المهارات المفاهيمية بدرجة كبيرة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة
5. لقد تم التوصل إلى أن المديرين في الوزارة يهتمون بتطبيق التمكين بدرجة متوسطة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة
6. لقد تبين أن المديرين في الوزارة يهتمون بتطبيق مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بدرجة متوسطة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة.
7. أن المديرين في الوزارة يهتمون بتطبيق السلوك الأخلاقي بدرجة متوسطة كجزء من أبعاد القيادة الخادمة.
8. تبين أن بُعد إيجاد قيمة للمجتمع هو أكثر الأبعاد تطبيقاً ويليه بُعد الشفاء العاطفي ومن ثم بُعد المهارات المفاهيمية، ويليه بُعد السلوك الأخلاقي وأخيراً بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح.

9. لقد تبين أن الإداريين والعاملين في الوزارة يتمتعون بالثقة بزملاء العمل كجزء من أبعاد الثقة التنظيمية

10. لقد تبين أن الإداريين والعاملين في الوزارة يتمتعون بالثقة بالمشرفين كجزء من أبعاد الثقة التنظيمية

11. لقد تبين أن الإداريين والعاملين في الوزارة يتمتعون بالثقة بإدارة المنظمة كجزء من أبعاد الثقة التنظيمية

12. أوضحت النتائج أن بُعد الثقة بزملاء العمل هو أكثر أبعاد الثقة التنظيمية تطبيقاً في الوزارة، بينما كان بُعد الثقة بإدارة المنظمة أقل هذه الأبعاد تطبيقاً

13. لقد تبين أن الإداريين والعاملين في الوزارة يهتمون بشكل كبير بكافة جوانب الثقافة المنظمة بشكل يتناسب مع طبيعة العمل في الوزارة

14. لقد تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

وتم التوصل من خلال اختبار فرضياتها الفرعية إلى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للشفاء العاطفي في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإيجاد قيمة للمجتمع في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمهارات المفاهيمية في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للتمكين في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه مساعدة الموظفين على إنجاز

العمل من خلال اعطاؤهم الصلاحيات اللازمة لذلك يعتبر أمراً مفروغاً به في الوزارة بحكم إجراءات العمل المتبعة فيها، وبالتالي لم يظهر أثر التمكين في الثقة التنظيمية.

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تتوفر مختلف المقومات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف العمل في الوزارة بشكل بديهي وبالتالي لم يظهر أثر مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في الثقة التنظيمية

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) للسلوك الأخلاقي، في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، وتعتبر هذه العلاقة الأقوى تأثير في الثقة التنظيمية

15. أوضحت نتائج الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

16. لقد تبين من اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) للثقافة المنظمة في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

17. لقد تبين من اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p=0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) في الثقة التنظيمية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط.

2-6 الاستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية من خلال استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت. حيث تكون مجتمع الدراسة من الاداريين والعاملين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والبالغ عددهم (1101) موظفا وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من 285 شخص لتوزيع استبانة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 248 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 87% من عينة الدراسة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات التالي:

في ضوء نتائج الفرضية الرئيسية الأولى فقد تبين أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة بأبعادها في التأثير على الثقة التنظيمية، حيث أن القيادة الخادمة من خلال تطبيق كل من الشفاء العاطفي، إيجاد قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، والسلوك الأخلاقي، تساهم في تعزيز ثقة الموظف في وزارة التعليم العالي الكويتية برئيسه المباشر وإدارته في سبيل تحقيق أهداف الوزارة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة سعيد (2019) ودراسة الجادر ومراج (2016) ودراسة (Karatepe, Ozturk and Kim (2019، ودراسة (Kurnaz (2018، ودراسة (Pouramiri and Mehdinezhad (2017، ودراسة (Nastiezaie, Bameri (2016، ودراسة (Chinomona, Mashiloane, Pooe (2013، ودراسة (and Dadkan (2012، ودراسة (Rezaei, Salehi, Shafiei and Sabet

كما تبين مدى أهمية السلوك الأخلاقي في الوزارة كونه أكثر ابعاد القيادة الخادمة تأثيرا في الثقة التنظيمية.

كما نلاحظ من خلال استعراض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وجود دور مهم ومؤثر للقيادة الخادمة بأبعادها على الثقافة المنظمة السائدة في الوزارة، وبما يؤكد أهمية تطبيق هذا النوع من القيادات في الوزارات الكويتية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Muhtasom, Mus, Bijang and Latief (2017

أما الفرضية الثالثة فتبرز أهمية الثقافة المنظمة في التأثير على الثقة التنظيمية، حيث بينت الدراسات أهمية الثقافة المنظمة التي تركز على تحقيق أهداف المنظمة والتعاون بين أفرادها في الوصول إلى مستوى الثقة التنظيمية المطلوب.

ويعزز استخدام الثقافة المنظمة كمتغير وسيط من أهميتها في هذه الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة. حيث تبين دورها في زيادة تأثير القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية.

3-6 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة أن يهتم المديرون في الوزارة بنجاح الموظفين في عملهم بشكل كبير من خلال المتابعة المستمرة للتطورات الحاصلة في أدائهم الوظيفي.
2. من الضروري أن يركز المديرون في الوزارة على تطوير المجتمع من خلال نشر ثقافة التعليم العالي في المجتمع الثقافي وتوعية المواطنين بآخر التطورات الحاصلة فيه.
3. ضرورة اهتمام المديرين بمساعدة موظفيهم عند الحاجة وتعزيز ثقافة الموظف الشامل في الوزارة وبما يعكس إيجابيا في ثقة الموظفين في الوزارة.
4. العمل على عقد دورات تدريبية للدارسين والعاملين في الوزارة لتعزيز الثقة التنظيمية لديهم.
5. العمل على تشجيع الموظفين على حل مشاكلهم في الوزارة بأنفسهم من خلال تدريبهم على فن علاج المشكلات وإدارة الأزمات.
6. تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين ونشر روح المحبة والألفة في الوزارة.
7. يجب أن يكون لدى الوزارة رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة على المدى البعيد تستهدف النهوض بالتعليم العالي في الكويت وتعزيز ثقة الموظفين في الإدارة العليا للوزارة.

8. العمل على رفع مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل لما لها من دور في تعزيز ثقة الموظفين في الوزارة.

9. الاهتمام بتوعية الإداريين بأهمية تطبيق كافة أبعاد القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة لما لها من تأثير في تحقيق الثقة التنظيمية.

10. متابعة نقاط الضعف التي تحد من تعزيز الثقة التنظيمية في الوزارة للعمل على الحد منها وتعزيز النقاط الإيجابية التي تساهم في تطوير ثقة الموظف بوزارته.

4-6 آفاق مستقبلية للبحث:

يقترح الباحث ما يلي:

1. تطبيق الدراسة على وزارات خدمية أخرى في دولة الكويت لتعزيز الاستفادة منها في توظيف القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية
2. العمل على اختبار تأثير أنواع أخرى من القيادة قد تؤثر في الثقة التنظيمية مثل القيادة الروحانية على سبيل المثال
3. أخذ متغير وسيط جديد قد يعزز من تأثير القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية مثل القيم الثقافية، إدارة المعرفة.... الخ