

أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي

"دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

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

مشروع تخرج

إعداد

فراس عبدالله المزروع

222002008

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م

## 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 العولة 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 تلي 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 لمنظمتهم 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 الإجابة 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 لقيادة 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 ( إيجاد قيم المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم)، بينما تتمثل أبعاد المتغير التابع لمتمثل في الالتزام التنظيمي وهو (التزام 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:

بناءً 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 ( ايجاد 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 الرضية 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 (

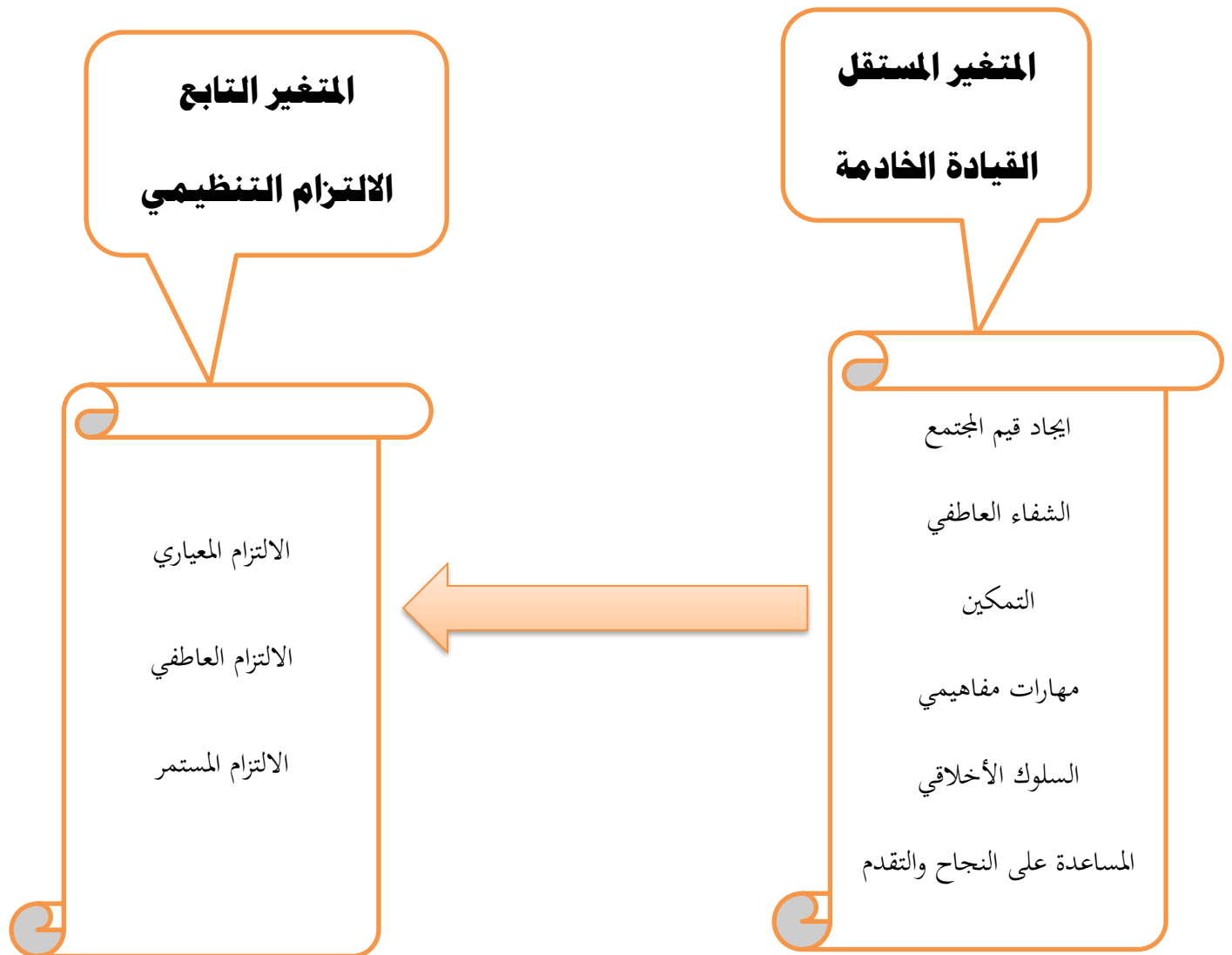
الالتزام المعياري – الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر) في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: القيادة الخادمة بأبعادها (إيجاد قيم المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات

مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم)

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

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



من إعداد/ الباحث

## 8.1 دوافع اختيار الموضوع:

1. تعد القيادة الخادمة جزاء هاماً وحيوياً في سلسلة القيادات الإدارية داخل المؤسسات ومن ثم كان لابد من التعرف على القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها.
2. يعد الالتزام التنظيمي جزاء هاماً وحيوياً في تنظيم الأعمال والقيادات داخل المؤسسات ومن ثم كان لابد من التعرف على الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعادها.
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:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** يرتبط بالبيانات الديموغرافية المتمثلة في ( النوع – العمر – الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

**المحور الثاني:** ويرتبط بالمتغير المستقل وهو القيادة الخادمة بأبعادها (إيجاد قيم المجتمع – التمكين – الشفاء العاطفي – مهارات مفاهيمي – السلوك الأخلاقي – المساعدة على النجاح والتقدم)

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 :

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

## 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 «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 السوايعر، (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 مادبا للقيادة الخادمة، و التميز التنظيمي.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والعلائقي لمناسبتها لأغراض الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا، 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 مادبا، 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 مادبا، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا 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 مادبا ثقافة الخدمة لكل 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 لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني -الحويجة)".

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الخادمة كمتغير مستقل بأبعادها (التمكين، الإيثار، المحبة، التواصل) في زيادة مستوى الولاء التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر او 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 (مراضية، اعتيادية) ، تم استرجاع (111) منها و(11) استبانة غير صالحة، وتم معالجة استخدام 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 لبلي 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، أورانج، 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 الرؤوسين على النمو والنجاح،

والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعنوي، الالتزام المعنوي، الالتزام المعنوي) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ).

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 ومتأملّة، 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 ب تحقيق 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 عالٍ 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 ومصصلحة التوليد بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لـ (غالي، 2015) الذي هو للوب (1999). LUB والمكون من 28 بند للأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين 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 فرداً تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، حيث كان عدد الإناث 40 موظفة، وعدد الذكور 45 موظفاً، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفرغ البيانات المتحصل عليها واختبارها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

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

## المراجع:

- 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.
- ليلي حسن فاضل، (2021)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الاتصالات الخلوية في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بو شريح، أسهمان ، (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- . الصباغ، شوقي وشيخ السوق، سمر ، (2020)، مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 36 (1)، 11-38.
- 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.
- 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.

- 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
- 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.

**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**