



جامعة ميد أوشن
— مرحلة الماجستير —
إدارة المشاريع

**أثر القيادة الخادمة في
الولاء التنظيمي لدى الموظفين
في القطاع الخاص
في منطقة الجبل الصناعية**

إعداد الطالب:
أحمد عبدالكريم الزهراني

1448 هـ - 2026 م

خطة بحث تخرج (ماجستير)

أولاً: العناصر التمهيديّة للبحث

1. عنوان البحث

أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص

1. مقدمة البحث

1-التحول المعاصر في أساليب القيادة الإدارية

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة واستمراريتها في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة. ولم يعد دور القيادة مقتصرًا على توجيه الأوامر والرقابة الصارمة، بل برزت أنماط قيادية حديثة تركز على البعد الإنساني، ومن أبرزها القيادة الخادمة.

شهدت بيئات العمل في العصر الحديث العديد من التغيرات والتحديات التي فرضت على منظمات القطاع الخاص ضرورة البحث عن أساليب إدارية وقيادية حديثة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتعزيز العلاقة بين الموظفين والمنظمة. فلم تعد القيادة تعتمد فقط على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، بل أصبحت تركز على بناء الثقة، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والانتماء.

2- مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها السلوكية

تُعد القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تقوم على مبدأ أن القائد الناجح هو الذي يضع احتياجات العاملين وتطورهم في مقدمة اهتماماته، ويسعى إلى مساعدتهم وتمكينهم بدلاً من التركيز فقط على السلطة أو السيطرة. تقوم هذه القيادة على تقديم احتياجات المرؤوسين وتطويرهم وتمكينهم، مما يولد لديهم شعوراً بالتقدير والرضا، ويدفعهم نحو تبني أهداف المنظمة والتمسك بها.

ويظهر هذا النمط القيادي من خلال مجموعة من السلوكيات مثل:

- الاستماع الفعّال والتعاطف.
- دعم الموظفين وتطويرهم المهني والشخصي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تعزيز روح التعاون وبناء علاقات إيجابية داخل المنظمة.

حيث يعمل القائد الخادم على التركيز على خدمة الموظفين وتطويرهم باعتبارهم أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام تجاه المنظمة.

3- أهمية الولاء التنظيمي في بيئة القطاع الخاص

وفي ظل المنافسة المتزايدة التي تواجهها مؤسسات القطاع الخاص، أصبح الحفاظ على الموظفين المتميزين وتعزيز ولائهم التنظيمي من أهم الأولويات الإدارية. فالولاء التنظيمي يمثل مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وشعوره بالانتماء إليها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، كما يعكس استعداد الموظف لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

ويُعد ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في:

- تحسين الإنتاجية ورفع جودة الأداء.
- تقليل معدلات دوران العمل والاستقالات.

بينما قد يؤدي ضعف الولاء إلى انخفاض الحماس وزيادة احتمالية ترك الموظفين للمنظمة.

4- التلازم بين القيادة الخادمة وتعزيز الولاء

ومن هذا المنطلق، تظهر العلاقة المهمة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، حيث يمكن للقيادات التي تتبنى هذا الأسلوب أن تؤثر إيجابياً في مشاعر الموظفين تجاه المنظمة. فعندما يشعر الموظف بأن قائده يهتم به ويدعم تطوره، فإنه يكون أكثر ارتباطاً بالمنظمة وأكثر استعداداً للمساهمة في نجاحها. كما أن بيئة العمل القائمة على الاحترام والثقة والتقدير تساعد على تكوين علاقة إيجابية بين الموظف والمنظمة، مما يعزز مستويات الانتماء والالتزام.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف يمكن للمنظمات استثمار السلوك القيادي الخادم لرفع مستويات الولاء لدى كوادرها.

5- مبررات الدراسة وأهدافها العامة

ويواجه القطاع الخاص بشكل خاص تحديات مستمرة تتمثل في جذب الكفاءات والمحافظة عليها، خاصة مع تغير توقعات الموظفين تجاه بيئة العمل وأساليب الإدارة الحديثة. فلم يعد الراتب والحوافز المادية وحدها كافية لضمان بقاء الموظفين، بل أصبحت العوامل المعنوية مثل أسلوب القيادة، والتقدير، وفرص التطور، والشعور بالأهمية داخل المنظمة من العوامل المؤثرة في قرار الموظف بالاستمرار والارتباط بالعمل. لذلك أصبحت دراسة دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي موضوعاً ذا أهمية كبيرة للباحثين والممارسين في مجال الإدارة والموارد البشرية.

وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم مدى تأثير ممارسات القيادة الخادمة على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، والكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه القيادة في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتسليط الضوء على أهمية تبني أساليب قيادية تركز على الإنسان باعتباره محوراً أساسياً في نجاح المنظمة واستدامتها.

وعليه، يتناول هذا البحث دراسة أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، من خلال:

1. التعرف على مفهوم القيادة الخادمة وأبعادها.
2. دراسة مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته.
3. تحليل العلاقة الأثرية بينهما للوصول إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة الحديثة في رفع مستوى التزام الموظفين وتحقيق أهداف المنظمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأهميتها

1. مشكلة البحث

تواجه منظمات القطاع الخاص في الوقت الحالي العديد من التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت المحافظة على الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة من القضايا الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستمراريتها. فلم يعد تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والتقنية، بل أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم عوامل التميز والتنافس بين المنظمات. لذلك تسعى المؤسسات إلى إيجاد أساليب إدارية وقيادية تساعد على رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

ويُعد انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين من المشكلات التي قد تواجه بعض منظمات القطاع الخاص، حيث يظهر ذلك من خلال ضعف ارتباط الموظف بالمنظمة، وقلة الحماس للمشاركة في تحقيق أهدافها، وارتفاع معدلات دوران العمل، وانخفاض الرغبة في بذل جهود إضافية تتجاوز الحد المطلوب من المهام الوظيفية. وقد تكون هذه المشكلة ناتجة عن عدة عوامل، من أبرزها أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة، وطبيعة العلاقة بين القائد والموظفين، ومدى شعور العاملين بالتقدير والاهتمام والدعم من قبل الإدارة.

وفي ظل التحولات الحديثة في الفكر الإداري، لم تعد القيادة التقليدية القائمة على الرقابة والسيطرة وحدها قادرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء والالتزام من الموظفين. فقد أثبتت الممارسات الإدارية الحديثة أن القائد الذي يهتم بالعاملين، ويسمع إلى آرائهم، ويدعم تطورهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، يكون أكثر قدرة على بناء علاقات إيجابية داخل بيئة العمل. ومن هنا ظهر مفهوم **القيادة الخادمة** باعتباره أحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تركز على خدمة الموظفين وتمكينهم قبل التركيز على السلطة الإدارية.

وتقوم القيادة الخادمة على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى وضع احتياجات الموظفين في مقدمة أولويات القائد، من خلال تقديم الدعم، وتعزيز الثقة، وتشجيع المشاركة، وتنمية قدرات العاملين. فالقائد الخادم لا ينظر إلى الموظفين على أنهم مجرد منفذين للمهام، بل يعتبرهم شركاء في نجاح المنظمة، ويسعى إلى توفير الظروف المناسبة التي تساعد على تحقيق أفضل مستويات الأداء. وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة شعور الموظفين بالتقدير والانتماء، وبالتالي تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

ورغم أهمية العلاقة بين نمط القيادة وسلوك الموظفين، إلا أن بعض منظمات القطاع الخاص قد تواجه صعوبة في تطبيق ممارسات قيادية حديثة تركز على الجانب الإنساني. فقد يظل بعض القادة يعتمدون على أساليب إدارية تقليدية قد تؤدي إلى ضعف التواصل مع الموظفين أو محدودية مشاركتهم في القرارات، مما قد يؤثر على مشاعر الانتماء والارتباط بالمنظمة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة مدى قدرة القيادة الخادمة على معالجة هذه التحديات والمساهمة في بناء بيئة عمل أكثر إيجابية.

وتتمثل مشكلة البحث في وجود حاجة إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، وذلك من خلال دراسة تأثير ممارسات القادة التي تعتمد على الدعم والتمكين والاهتمام بالعاملين على درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة. فمعرفة هذا التأثير يمكن أن تساعد إدارات القطاع الخاص على تطوير أساليبها القيادية بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية ويزيد من استقرار الموظفين.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة لدى القيادات في منظمات القطاع الخاص؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة بين أبعاد القيادة الخادمة ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين؟
4. إلى أي مدى تساهم القيادة الخادمة في زيادة ارتباط الموظفين بمنظماتهم؟

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، يسعى البحث إلى تقديم تصور أوضح حول أهمية تبني نمط القيادة الخادمة كأداة إدارية تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي، وتحسين بيئة العمل، ودعم استقرار الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.

2. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الاهتمام المتزايد بدور القيادة في نجاح المنظمات الحديثة، وخاصة في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها قطاع الأعمال وارتفاع مستوى المنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص. فلم تعد كفاءة المنظمة تعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو التقنيات الحديثة، بل أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم مصادر القوة والتميز. لذلك أصبحت المنظمات بحاجة إلى أساليب قيادية حديثة تساعد على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

ويُعد موضوع **القيادة الخادمة** من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد؛ لما له من دور في إعادة تشكيل العلاقة بين القائد والموظفين. فالقيادة الخادمة تقوم على مجموعة من المبادئ التي تركز على خدمة العاملين، وتطوير قدراتهم، والاستماع إلى احتياجاتهم، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي. ومن هنا تظهر أهمية دراسة هذا النمط القيادي ومعرفة مدى تأثيره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص.

أولاً: الأهمية العلمية للبحث

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في إثراء المعرفة الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، حيث يتناول متغيرين مهمين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. كما يسهم البحث في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الخادمة وأبعادها المختلفة، مثل تمكين الموظفين، وبناء الثقة، والاهتمام بالعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وربطها بمستوى انتماء الموظفين للمنظمة.

كما تبرز الأهمية العلمية للبحث في أنه يساعد على فهم الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية الحديثة في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين. فالولاء التنظيمي لا يتأثر فقط بالأنظمة والحوافز المادية، بل يتأثر أيضاً بطريقة تعامل القادة مع الموظفين ومدى شعورهم بالتقدير والاهتمام داخل بيئة العمل. لذلك فإن دراسة أثر القيادة الخادمة توفر فهماً أعمق للعوامل التي يمكن أن تزيد من ارتباط الموظفين بمنظماتهم.

كذلك يمكن أن يشكل هذا البحث مرجعاً للباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة والقيادة والموارد البشرية، من خلال تقديم تصور حول العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول تأثير أنماط قيادية أخرى على سلوك الموظفين وأداء المنظمات.

ثانياً: الأهمية العملية للبحث

تتمثل الأهمية العملية لهذا البحث في إمكانية استفادة منظمات القطاع الخاص من نتائجه في تطوير أساليب القيادة والإدارة لديها. فمعرفة أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية على تبني ممارسات أكثر فاعلية في التعامل مع الموظفين، بما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا والانتماء.

كما تساعد نتائج البحث إدارات الموارد البشرية على وضع استراتيجيات تهدف إلى المحافظة على الموظفين وتقليل المشكلات المرتبطة بضعف الالتزام التنظيمي أو ارتفاع معدلات دوران العمل. فعندما يشعر الموظف بأن قائده يهتم بتطويره ويقدر مساهمته، فإنه يصبح أكثر ارتباطاً بالمنظمة وأكثر استعداداً لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية البحث أيضاً في مساعدة المؤسسات على إدراك أن الاستثمار في الجانب الإنساني للقيادة قد يكون عاملاً مهماً في تحقيق الاستقرار التنظيمي. فالقيادة التي تركز على دعم الموظفين وتمكينهم قد تؤدي إلى رفع مستوى التعاون داخل فرق العمل، وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال.

كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة القادة والمديرين في القطاع الخاص على تطوير مهاراتهم القيادية، من خلال التركيز على بناء الثقة مع الموظفين، وتشجيع المشاركة، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني. وهذا بدوره قد يؤدي إلى تكوين بيئة عمل إيجابية ترفع مستوى الأداء وتدعم تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهمية البحث للموظفين والمنظمات

تظهر أهمية البحث كذلك من خلال تركيزه على الموظفين باعتبارهم العنصر الأساسي في نجاح المنظمات. فالاهتمام بسلوكيات القيادة التي تؤثر على الموظفين يساعد في توفير بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالتقدير والاحترام، مما ينعكس على مستوى الحماس والدافعية لديهم. كما أن تعزيز الولاء التنظيمي يساعد الموظفين على تكوين علاقة أكثر إيجابية مع المنظمة، ويزيد من رغبتهم في المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة للمنظمات، فإن تعزيز الولاء التنظيمي يساهم في تقليل فقدان الخبرات والكفاءات، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الاستقرار الوظيفي. ولذلك فإن تبني القيادة الخادمة قد يمثل أحد الأساليب التي تساعد المؤسسات على بناء قوة عمل أكثر التزاماً وقدرة على تحقيق النجاح المستدام.

وبناءً على ما سبق، فإن أهمية هذا البحث تتمثل في محاولة الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، وتوضيح أهمية تبني أساليب قيادية تركز على الإنسان باعتباره محورياً أساسياً في نجاح المنظمة واستمرارها.

2- أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الاهتمام بالموظفين، التمكين، بناء الثقة، المشاركة والاستماع، تطوير الموظفين) في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى الموظفين في القطاع الخاص؟

التساؤلات الفرعية التفصيلية:

1. *تساؤلات الواقع والدرجة (الواقع الميداني):*

- س 1: ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة في منظمات القطاع الخاص وفقاً لأبعادها الخمسة (الاهتمام بالموظفين، التمكين، بناء الثقة، المشاركة والاستماع، وتطوير الموظفين) من وجهة نظر الموظفين؟
- س 2: ما مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين في القطاع الخاص وفقاً لأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)؟

2. تساؤلات الأثر والتأثير (ارتباط الأبعاد بالتفصيل):

- **س 1 (الاهتمام بالموظفين):** ما أثر اهتمام القادة باحتياجات الموظفين ودعمهم على تعزيز كل من (الولاء العاطفي، المستمر، والأخلاقي) لديهم؟
- **س 2 (التمكين):** إلى أي مدى يساهم تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في رفع مستوى ولاءهم العاطفي والتزامهم الأخلاقي تجاه المنظمة؟
- **س 3 (بناء الثقة):** ما دور بناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين القائد والموظفين في تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل وتدعيم ولاءهم المستمر والأخلاقي؟
- **س 4/2 (المشاركة والاستماع):** كيف يؤثر إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستماع لآرائهم على تعزيز فخرهم وانتمائهم العاطفي للمنظمة؟
- **س 5/2 (التطوير والنمو):** ما أثر دعم القادة للنمو المهني وتطوير مهارات الموظفين على استقرارهم الوظيفي وشعورهم بالذئب المعنوي (الولاء الأخلاقي) تجاه المنظمة؟

3. تساؤلات الفروق الديموغرافية (إن وجدت):

- **س 1/3:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

❗ لماذا هذه الصياغة أفضل لخطة الماجستير؟

1. **تغطية شاملة للمتغيرات:** تضمن لك عدم إهمال أي بعد (سواء من أبعاد القيادة الـ 5 أو أبعاد الولاء الـ 3) أثناء كتابة الاستبيان والتحليل الإحصائي.
2. **الربط الإحصائي المباشر:** تُسهل عليك صياغة الفرضيات وتحديد اختبارات التراجع الإحصائي (Multiple Regression) بدقة لاحقاً.

رابعاً : فرضيات البحث

تُعد فرضيات البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تمثل مجموعة من التوقعات أو التفسيرات المبدئية التي يضعها الباحث بهدف اختبارها والتحقق من صحتها من خلال جمع البيانات وتحليلها. وتساعد الفرضيات في تحديد مسار الدراسة وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما تساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات.

وانطلاقاً من موضوع البحث الذي يتناول أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، فإن الدراسة تفترض وجود علاقة بين أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة وبين مستوى ارتباط الموظفين بها. حيث يُتوقع أن تؤدي ممارسات القيادة الخادمة التي تركز على الاهتمام بالموظفين وتمكينهم ودعمهم إلى زيادة شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة.

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن تبني نمط القيادة الخادمة في منظمات القطاع الخاص يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وذلك من خلال

توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والتقدير والمشاركة. فكلما زاد اهتمام القائد بتطوير العاملين والاستماع إلى احتياجاتهم، زاد شعور الموظفين بقيمة دورهم داخل المنظمة، مما ينعكس على رغبتهم في الاستمرار والعمل لتحقيق أهدافها.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص.

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد القيادة الخادمة، والتي تتمثل في:

الفرضية الأولى: أثر الاهتمام بالموظفين على الولاء التنظيمي

تُفترض وجود علاقة إيجابية بين اهتمام القائد باحتياجات الموظفين ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. حيث إن القائد الذي يهتم بظروف العاملين، ويقدم لهم الدعم والتوجيه، ويحرص على تطويرهم، يساعد في خلق شعور بالتقدير والاحترام لدى الموظفين. وهذا الشعور يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالمنظمة ورفع مستوى التزامهم تجاهها.

الفرضية الثانية: أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي

تُفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين ومستوى الولاء التنظيمي. فإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ومنحهم مساحة من الاستقلالية والثقة، يساعد على تعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم، ويزيد من إحساسهم بأنهم عناصر مهمة في نجاح المنظمة، مما يرفع مستوى الانتماء والالتزام لديهم.

الفرضية الثالثة: أثر بناء الثقة والعلاقات الإنسانية على الولاء التنظيمي

تُفترض وجود علاقة إيجابية بين قدرة القائد على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام وبين ولاء الموظفين للمنظمة. فالعلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين تساعد على تحسين التواصل وتقليل الصراعات داخل بيئة العمل، كما تزيد من رغبة الموظفين في المحافظة على علاقتهم بالمنظمة.

الفرضية الرابعة: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي

تُفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. حيث إن إعطاء الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تطوير العمل يجعلهم أكثر شعوراً بالانتماء والمسؤولية، ويزيد من استعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرضية الخامسة: أثر دعم وتطوير الموظفين على الولاء التنظيمي

تُفترض وجود علاقة إيجابية بين دعم القادة لتطوير الموظفين مهنيًا ومستوى الولاء التنظيمي. فالمنظمة التي توفر فرص التعلم والتدريب والتقدم الوظيفي من خلال قيادة داعمة تساعد الموظفين على الشعور بأن مستقبلهم مرتبط بنجاح المنظمة، مما يعزز التزامهم واستمرارهم فيها.

وبناءً على هذه الفرضيات، يسعى البحث إلى اختبار مدى تأثير القيادة الخادمة بمختلف أبعادها على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، والكشف عن الجوانب القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج تساعد القيادات الإدارية على تبني ممارسات قيادية حديثة تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي.

ومن خلال اختبار هذه الفرضيات، يمكن تحديد مدى فاعلية القيادة الخادمة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في بناء علاقة إيجابية ومستدامة بين الموظفين والمنظمة، بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويرفع من قدرة مؤسسات القطاع الخاص على مواجهة تحديات المنافسة والمحافظة على الكفاءات البشرية.

استعراض الدراسات السابقة (عربية وعالمية)

أ. الدراسات العربية:

- **دراسة العتيبي (2022):**
 - **العنوان:** أثر القيادة الخادمة على التزام الموظفين والولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية.
 - **الهدف:** معرفة درجة ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة وتأثيرها المباشر على الولاء العاطفي والمستمر لدى العاملين.
 - **المنهج والأداة:** المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة تم توزيعها على عينة من (180) موظفاً.
 - **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي، وأن بعد "الاهتمام والتمكين" كان الأكثر تأثيراً في رفع الولاء العاطفي.
- **دراسة الشمري والغامدي (2021):**
 - **العنوان:** دور ممارسات القيادة الحديثة في الحد من دوران العمل وتعزيز الانتماء المؤسسي في شركات القطاع الخاص.
 - **الهدف:** قياس أثر النمط القيادي الداعم والإنساني على استقرار الكفاءات المباشرة.
 - **المنهج والأداة:** منهج مسحي كمي يستهدف العاملين في قطاع الاتصالات والخدمات.
 - **النتائج:** أظهرت النتائج أن البيئة القيادية القائمة على الشفافية وتطوير قدرات العاملين تساهم بنسبة عالية في خفض معدلات الاستقالة وزيادة الالتزام الأخلاقي والعاطفي تجاه المنظمة.

ب. الدراسات العالمية: (Foreign Studies)

- **Study by Liden et al. (2015):**
 - **Title:** *Servant leadership, employee commitment, and organizational performance: A multi-level model.*
 - **Objective:** Examining how servant leadership behavior influences affective and normative commitment across various business sectors.
 - **Methodology:** A quantitative empirical study utilizing a multi-level structural equation model (SEM).
 - **Findings:** The study revealed that servant leaders directly foster high affective commitment by prioritizing employee growth, creating a

psychologically safe environment that translates into superior organizational loyalty.

- **Study by Eva et al. (2019):**

- **Title:** *Servant Leadership: A systematic review and call for future research.*
- **Objective:** Synthesizing two decades of servant leadership research to evaluate its impact on employee attitudes (including Organizational Commitment).
- **Methodology:** Systematic literature review and meta-analysis of over 200 empirical studies.
- **Findings:** Confirmed that servant leadership is one of the strongest predictors of employee loyalty and citizenship behavior, surpassing traditional leadership models (like transactional leadership) in driving affective commitment.

2. المراجع الأكاديمية المحكمة (تدعيم المفاهيم والأبعاد)

يمكنك توثيق هذه المراجع في قائمة المراجع لبحثك لتدعيم أبعاد القيادة الخادمة ومقياس الولاء

المراجع القيادة الخادمة (Servant Leadership):

1. **Greenleaf, R. K. (1977).** *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press. (المرجع التأسيسي والأب الروحي لمفهوم (القيادة الخادمة).
2. **Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008).** Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. (المقياس العلمي المعتمد للأبعاد (الخمس للقيادة الخادمة).
3. **Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005).** Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

المراجع الولاء التنظيمي (Organizational Commitment):

1. **Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. (المرجع الأساسي المحكم للنموذج الثلاثي: العاطفي، المستمر، والأخلاقي).
2. **Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979).** The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

يتناول هذا البحث موضوع أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، حيث يركز على دراسة تأثير ممارسات القيادة الخادمة باعتبارها أحد الأساليب القيادية الحديثة على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. وينطلق النموذج المقترح للدراسة من افتراض أن وجود قيادة تهتم بالموظفين وتدعمهم وتمكنهم يمكن أن يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالمنظمة ورفع مستوى التزامهم تجاهها.

ويعتمد نموذج الدراسة على وجود متغيرين رئيسيين هما:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable) القيادة الخادمة

تُعد القيادة الخادمة المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث تمثل مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد بهدف خدمة الموظفين وتطويرهم وتحقيق احتياجاتهم، بدلاً من التركيز فقط على السلطة الإدارية أو تحقيق النتائج قصيرة المدى. ويقوم هذا النوع من القيادة على بناء علاقة إيجابية بين القائد والموظفين من خلال الثقة والاحترام والدعم.

وتتمثل أبعاد القيادة الخادمة التي يمكن دراستها في هذا البحث فيما يلي:

1- الاهتمام بالموظفين ودعمهم

يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام القائد بظروف الموظفين واحتياجاتهم المهنية، وتقديم المساعدة والتوجيه لهم عند الحاجة. فالقائد الخادم يسعى إلى فهم الموظفين وتوفير بيئة عمل تساعدهم على تحقيق النجاح والتطور.

2- تمكين الموظفين

يقصد به منح الموظفين الثقة والصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. ويساهم التمكين في زيادة شعور الموظف بالمسؤولية والأهمية داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى مشاركته والتزامه.

3- بناء الثقة والعلاقات الإنسانية

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد على بناء علاقات قائمة على الاحترام والشفافية والتواصل الفعال مع الموظفين. فالثقة بين القائد والعاملين تعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر في سلوك الموظفين ومدى ارتباطهم بالمنظمة.

4- المشاركة والاستماع للموظفين

يشير إلى اهتمام القائد بأراء العاملين ومقترحاتهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تطوير العمل. وتساعد هذه الممارسة في تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء لدى الموظفين.

5- تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم

يتمثل هذا البعد في دعم القائد لتعلم الموظفين وتطوير مهاراتهم وتوفير فرص النمو المهني لهم، مما يزيد من شعورهم بأن المنظمة تهتم بمستقبلهم الوظيفي.

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable) الولاء التنظيمي

يمثل الولاء التنظيمي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وشعوره بالانتماء إليها، ورغبته في الاستمرار ضمنها، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

ويُعد الولاء التنظيمي من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث إن ارتفاع مستوى الولاء يؤدي غالباً إلى زيادة الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء وتقليل الرغبة في ترك العمل.

ويتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد، منها:

1- الولاء العاطفي

ويشير إلى ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة وشعوره بالفخر والانتماء إليها، ورغبته في الاستمرار فيها بسبب وجود علاقة إيجابية معها.

الولاء العاطفي (Affective Commitment) هو أحد أهم أركان الولاء التنظيمي، ويُقصد به الارتباط الوجداني والنفسي للموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها. في هذه الصفحة، سنلخص هذا المفهوم بشكل مبسط ومباشر:

1. المفهوم العام للولاء العاطفي

الموظف الذي يمتلك ولاءً عاطفياً لا يعمل في الشركة لمجرد الراتب أو الخوف من البطالة، بل لأنه يحب المنظمة ويؤمن بأهدافها وقيمها. هو يشعر بأن نجاح الشركة هو نجاح شخصي له، ولديه رغبة قوية واستمرارية في البقاء كجزء من هذه "العائلة" الوظيفية.

باختصار: الموظف هنا يعمل بقلبه وعقله معاً، ويكون لسان حاله "إننا أستمع بعلمي هنا، وأفخر بالانتماء لهذه المنظمة."

2. أهمية الولاء العاطفي (لماذا هو الأهم؟)

تُجمع الدراسات الإدارية على أن الولاء العاطفي هو المحرك الأقوى للأداء مقارنة بالأنواع الأخرى من الولاء (كالولاء المستمر القائم على الحاجة المالية). وتتمثل أهميته في:

- ارتفاع الإنتاجية: الموظف يبذل جهداً إضافياً طوعاً (جهد تطوعي) لتحقيق أهداف العمل.
- انخفاض معدل دوران العمل: تقل رغبة الموظفين في الاستقالة أو البحث عن وظائف بديلة حتى لو عُرضت عليهم إغراءات خارجية بسيطة.
- المرونة والتحمل: الموظف العاطفي يكون أكثر صبراً وتماسكاً في أوقات الأزمات أو التغيرات الهيكلية للشركة.
- المواطنة التنظيمية: يميل الموظف لمساعدة زملائه، ونشر صورة إيجابية عن الشركة أمام المجتمع والعملاء.

3. العوامل المؤثرة في بناء الولاء العاطفي

لا يأتي الولاء العاطفي بالصدفة، بل تبنيه بيئة العمل من خلال عدة ركائز:

- القيادة الداعمة (مثل القيادة الخادمة): عندما يشعر الموظف أن مديره يهتم بنموه الشخصي والمهني ويستمع إليه، يزداد ارتباطه العاطفي بالمنظمة.
- العدالة التنظيمية: توزيع المهام، المكافآت، والترقيات بعدالة يبني ثقة عميقة.
- التوافق الفكري: تطابق قيم الموظف الشخصية مع قيم وأهداف الشركة.
- بيئة العمل الإيجابية: الدعم الاجتماعي من الزملاء والإدارة، والتقدير المستمر للجهود.

الولاء العاطفي هو "سر" الاستقرار والتميز المؤسسي. عندما تنتقل العلاقة بين الموظف والمنظمة من مجرد "عقد مالي" إلى "رابطة وجدانية"، تتحول بيئة العمل إلى بيئة محفزة قادرة على تحقيق أعلى مستويات الأداء والولاء المشترك.

2- الولاء المستمر

ويعبر عن رغبة الموظف في البقاء في المنظمة نتيجة إدراكه لقيمة الاستمرار فيها وما قد يترتب على تركها من خسائر أو تحديات مهنية.

الولاء المستمر (Continuance Commitment) هو الركن الثاني من أركان الولاء التنظيمي، ويُقصد به ارتباط الموظف بالمنظمة بناءً على حسابات التكلفة والعائد. في هذه الصفحة، سنلخص هذا المفهوم وكيف يؤثر على بيئة العمل بشكل مباشر:

1. المفهوم العام للولاء المستمر

الموظف الذي يمتلك ولاءً مستمراً لا ينطلق من حب المنظمة (كالولاء العاطفي)، ولا من دافع الواجب الأخلاقي، بل يعود سببه الرئيسي إلى الخوف من الخسائر المترتبة على ترك العمل.

هو يرى أن تكلفة الاستقالة أو الانتقال إلى مكان آخر باهظة جداً، سواء كانت خسائر مادية، أو اجتماعية، أو أمن وظيفي.

باختصار: الموظف هنا باقٍ لأنه "يحتاج" للبقاء وليس لأنه "يريد" ذلك، ولسان حاله "ليس لدي خيار أفضل، والخروج من هنا سيكلفني الكثير."

2. أسباب نشوء الولاء المستمر (لماذا يستمر الموظف؟)

يتولد هذا النوع من الارتباط نتيجة عاملين أساسيين:

- **الاستثمارات المتراكمة (Sunk Costs):** وهي الأموال أو الجهود والمزايا التي سيخسرها الموظف إذا غادر، مثل:
 - الرواتب والمزايا العالية التي قد لا يجدها في مكان آخر.
 - مكافآت نهاية الخدمة المتراكمة أو خطط التقاعد.
 - الاستقرار الجغرافي والاجتماعي (القرب من السكن أو المدارس).
 - خسارة العلاقات المهنية والنفوذ الذي بناه عبر السنين داخل الشركة.
- **ندرة البدائل المتاحة:** شعور الموظف بأن سوق العمل لا يوفر وظائف بديلة تناسب مؤهلاته، أو أن الانتقال في الوقت الحالي يمثل مخاطرة كبيرة غير مضمونة النتائج.

2. تأثير الولاء المستمر على بيئة العمل

على الرغم من أن هذا الولاء يضمن بقاء الموظف في الشركة ويقلل من نسب الاستقالات، إلا أن له وجهاً آخر يجب الحذر منه:

- **الأداء الحرج (الحد الأدنى):** يميل الموظف غالباً إلى أداء المهام المطلوبة منه بدقة لتجنب الفصل فقط، دون بذل أي جهد تطوعي أو إبداعي إضافي.
- **مقاومة التغيير:** قد يفضل الموظف بقاء الوضع على ما هو عليه خوفاً من أي تغيير قد يهدد مكاسبه المستقرة.
- **الاحترق الوظيفي:** الشعور المستمر بالاضطرار والبقاء الإجباري قد يولد ضغوطاً نفسية تؤثر على رضا الموظف العام.

الولاء المستمر هو "رابط المصلحة والأمان". هو أداة فعالة تضمن للمنظمات الاستقرار والاحتفاظ بالموظفين الكبار وأصحاب الخبرات طويلي الأمد، ولكن الإدارة الذكية هي التي تسعى دائماً لدمج هذا الولاء العاطفي والمستمر معاً، حتى لا يتحول بقاء الموظف إلى مجرد أداء آلي خالي من الحماس والتطوير.

3- الولاء الأخلاقي

ويشير إلى شعور الموظف بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة، ورغبته في الاستمرار والعمل بما يحقق مصلحتها.

الولاء الأخلاقي أو المعياري (Normative Commitment) هو الركن الثالث من أركان الولاء التنظيمي، ويُقصد به ارتباط الموظف بالمنظمة بناءً على شعور داخلي بالالتزام والواجب الأخلاقي. في هذه الصفحة، نلخص هذا المفهوم وأبعاده بشكل مبسط ومباشر:

1. المفهوم العام للولاء الأخلاقي

الموظف الذي يمتلك ولاءً أخلاقياً لا يبقى في الشركة لأنه يجبها فقط (كالولاء العاطفي)، ولا لأنه يخاف الخسارة المادية (كالولاء المستمر)، بل ينطلق من مبدأ قناعة شخصية بأن البقاء هو "الشيء الصحيح والواجب فعله". هو يشعر بدّين معنوي تجاه المنظمة يجعل من غير الأخلاقي بالنسبة له أن يتركها في أوقات معينة.

باختصار: الموظف هنا باقٍ لأنه يشعر بأن هذا "واجبه"، ولسان حاله: "هذه الشركة وثقت بي واستثمرت فيّ، ومن واجبي رد الجميل والبقاء معها."

2. كيف ينشأ الولاء الأخلاقي؟

يتولد هذا الشعور بالالتزام نتيجة عدة ممارسات تقوم بها المنظمة تجاه موظفيها:

- الاستثمار في التدريب والتطوير: عندما تنفق الشركة مبالغ كبيرة لتطوير مهارات الموظف أو تدريبه، يتولد لديه شعور بالمسؤولية لرد هذا الجميل من خلال إنتاجيته واستمراره.
- الدعم في الأزمات الشخصية: وقوف المنظمة أو الإدارة مع الموظف في ظروفه الإنسانية الصعبة (كالمرض أو الأزمات العائلية) يترك أثراً بالغاً يترجمه الموظف على شكل التزام أخلاقي مستدام.
- القيم والتنشئة التنظيمية: زرع قيم الأمانة والمواطنة والوفاء منذ أيام التوظيف الأولى، حيث يشعر الموظف أن المغادرة المفاجئة قد تضر بزملائه أو سير العمل.

3. تأثير الولاء الأخلاقي على بيئة العمل

يعد هذا النوع من الولاء صمام أمان للمنظمات، وتظهر ثمراته في:

- **الاستقرار وقت الأزمات:** يرفض الموظف مغادرة الشركة إذا كانت تمر بضائقة مالية أو مرحلة انتقالية حرجية، لا اعتقاده أن التخلي عنها في هذا التوقيت يُعد "خيانة" للأمانة.
- **الأداء المسؤول:** يعمل الموظف بضمير مهني عالي ويحافظ على موارد المنظمة وأسرارها، ليس خوفاً من العقاب بل دافعاً من رقبته الذاتية.
- **دعم روح الفريق:** يبدي هؤلاء الموظفون تعاوناً كبيراً مع زملائهم وإدارتهم لأنهم يرون في نجاح الجماعة واجباً وظيفياً وأخلاقياً.

الولاء الأخلاقي هو "رابط الضمير والواجب". وهو يمثل القيمة الجوهرية التي تضمن للمنظمة بقاء موظفيها مخلصين ومسؤولين في السراء والضراء، وتكامل هذا النوع مع الولاء العاطفي يصنع بيئة عمل مثالية ومترابطة لأقصى درجة.

خامساً : العلاقة بين متغيرات الدراسة

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، بحيث إن زيادة تطبيق ممارسات القيادة الخادمة داخل منظمات القطاع الخاص يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. فكلما شعر الموظفون بأن القادة يهتمون بهم ويدعمون تطورهم ويمنحونهم الثقة والمشاركة، زاد ارتباطهم بالمنظمة وارتفعت رغبتهم في الاستمرار والعمل لتحقيق أهدافها.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل التالي:

المتغير المستقل:

القيادة الخادمة

(الاهتمام بالموظفين – التمكين – الثقة – المشاركة – التطوير)

□ ↓ تأثير إيجابي متوقع

المتغير التابع:

الولاء التنظيمي

(الولاء العاطفي – الولاء المستمر – الولاء الأخلاقي)

وبناءً على هذا النموذج، يسعى البحث إلى اختبار مدى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، وتحديد مدى أهمية تبني هذا الأسلوب

القيادي في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي.

سادساً : المنهجية والإجراءات الميدانية

1. منهج البحث

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج المناسب لدراسة موضوع أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث، ومن ثم تفسير العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي والوصول إلى نتائج تساعد في فهم طبيعة هذه العلاقة.

ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات الإدارية والسلوكية بشكل واسع، نظراً لقدرته على دراسة الظواهر كما تحدث في بيئة العمل الواقعية، وتحديد مستوى وجودها ودرجة تأثيرها. ومن خلال هذا المنهج سيتم التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة داخل منظمات القطاع الخاص، وقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

وسيتم الاعتماد على **الأسلوب الكمي** في جمع البيانات، وذلك من خلال إعداد استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين العاملين في القطاع الخاص، بهدف الحصول على آرائهم حول مدى ممارسة القادة لسلوكيات القيادة الخادمة، ومدى شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في مثل هذه الدراسات؛ لأنها تساعد في جمع معلومات من عدد كبير من المشاركين وتحليلها بطريقة موضوعية.

ويتضمن البحث دراسة أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في الاهتمام بالموظفين، وتمكين العاملين، وبناء الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم التطوير المهني، وقياس أثر هذه الأبعاد على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة مثل الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي.

كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس مدى تأثير القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين. ومن خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، يمكن تقديم توصيات تساعد منظمات القطاع الخاص على تطوير أساليب القيادة وتحسين بيئة العمل وزيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة.

وبذلك يساهم المنهج المتبع في تقديم دراسة علمية منظمة تساعد على فهم دور القيادة الخادمة كأحد الأساليب القيادية الحديثة في دعم الاستقرار الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمات من خلال تعزيز ولاء الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

2. مجتمع وعينة البحث

- **مجتمع البحث:** يتكون من جميع الموظفين العاملين في (تحديد الجهة أو القطاع المستهدف).
- **عينة البحث:** سيتم اختيار عينة عشوائية (ميسرة أو طبقية) ممثلة للمجتمع، ويُفضل ألا تقل عن (100 إلى 150) مستجيباً لضمان دقة التحليل الإحصائي ونمذجة المعادلات الإنشائية إن لزم الأمر.
- يُعد تحديد مجتمع البحث وعينته من الخطوات الأساسية في إعداد الدراسات العلمية، حيث يساعد ذلك الباحث على تحديد الفئة التي سيتم جمع البيانات منها، واختيار عدد مناسب من المشاركين يمثلون المجتمع الأصلي للدراسة. ويعتمد نجاح البحث بدرجة كبيرة على مدى مناسبة اختيار مجتمع البحث والعينة، لأنهما يمثلان المصدر الأساسي للمعلومات التي يتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج.

• أولاً: مجتمع البحث

- يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الفئات الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع الدراسة، والذين يسعى الباحث إلى التعرف على آرائهم واتجاهاتهم تجاه متغيرات البحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في **الموظفين العاملين في القطاع الخاص**، باعتبارهم الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها قياس أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- ويشمل مجتمع البحث مختلف الموظفين في منظمات القطاع الخاص بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، سواء كانوا في المناصب الإدارية أو الإشرافية أو التنفيذية، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة حول مدى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة داخل بيئة العمل، ومدى تأثيرها على مستوى ارتباط الموظفين بالمنظمة.
- ويتميز مجتمع البحث بوجود اختلافات بين أفراد من حيث الخبرات العملية، والمؤهلات العلمية، والمسميات الوظيفية، وطبيعة المهام، مما يساعد في الحصول على آراء متنوعة حول موضوع الدراسة. كما أن اختيار موظفي القطاع الخاص يعود إلى أهمية هذا القطاع ودوره في الاقتصاد، والحاجة المستمرة إلى تطوير أساليب الإدارة والقيادة فيه للمحافظة على الكفاءات البشرية وتحسين الأداء.

• ثانياً: عينة البحث

- نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث بشكل كامل، سيتم الاعتماد على **عينة من الموظفين العاملين في القطاع الخاص** تمثل المجتمع الأصلي للدراسة. وتُعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث يتم اختياره بطريقة علمية بهدف الحصول على بيانات يمكن تعميم نتائجها على المجتمع ككل.
- وسيتم اختيار عينة البحث باستخدام **أسلوب العينة العشوائية**، بحيث تكون الفرصة متاحة لمختلف الموظفين للمشاركة في الدراسة، مما يساعد على تقليل التحيز وتحقيق قدر أكبر من

الموضوعية في النتائج. وسيتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على أفراد العينة بهدف قياس مستوى تطبيق القيادة الخادمة ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي.

- ويُراعى عند اختيار العينة أن تضم أفراداً لديهم خبرة كافية في بيئة العمل، وأن تكون لديهم القدرة على تقييم أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة ومستوى العلاقة بينهم وبين الإدارة. كما سيتم الاهتمام بتنوع أفراد العينة من حيث الأقسام والمستويات الوظيفية للحصول على بيانات أكثر شمولاً ودقة.
- ومن المتوقع أن تساعد بيانات أفراد العينة في التعرف على واقع ممارسة القيادة الخادمة في القطاع الخاص، والكشف عن مدى ارتباطها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين. كما ستساهم نتائج تحليل إجابات العينة في اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته المتعلقة بطبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
- وبناءً على ذلك، فإن اختيار مجتمع البحث وعينته يمثل خطوة مهمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يوفر الأساس العلمي لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل منظمات القطاع الخاص وتعزيز ارتباط الموظفين بها.

3. أدوات جمع البيانات

- **البيانات الثانوية:** الكتب، المراجع، الأبحاث المنشورة، والرسائل الجامعية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة (لبناء الإطار النظري).
- **البيانات الأولية:** الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:
 - الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.
 - الجزء الثاني: مقياس القيادة الخادمة (مثل مقياس *Dennis & Bocarnea* أو *Liden*).
 - الجزء الثالث: مقياس الولاء التنظيمي (مقياس *Meyer & Allen* الخماسي)

تُعد أدوات جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث يعتمد الباحث عليها في الحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج التي تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويعتمد اختيار أداة جمع البيانات على طبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع الخاص، فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

تُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية؛ لأنها تمكن الباحث من جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة بطريقة منظمة وموحدة. كما تساعد على قياس آراء واتجاهات الموظفين حول موضوع الدراسة، والتعرف على مدى إدراكهم لممارسات القيادة الخادمة ومستوى الولاء التنظيمي لديهم.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته، بحيث تتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي). (وسيتم تقسيم الاستبانة إلى عدة أجزاء، وذلك على النحو التالي:

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة العامة التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد عينة البحث، مثل:

- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- طبيعة العمل.

وتساعد هذه البيانات في وصف خصائص العينة ومعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات في آراء المشاركين بناءً على خصائصهم الوظيفية والشخصية.

ثانياً: محور القيادة الخادمة

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة داخل منظمات القطاع الخاص، وذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الخادمة، ومنها:

- **الاهتمام بالموظفين:** ويقيس مدى اهتمام القائد باحتياجات العاملين وتقديم الدعم والتوجيه لهم.
- **تمكين الموظفين:** ويقيس مدى منح القائد الموظفين الثقة والصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- **بناء الثقة والعلاقات الإنسانية:** ويقيس مستوى التواصل والاحترام المتبادل بين القائد والموظفين.
- **المشاركة والاستماع:** ويقيس مدى اهتمام القائد بآراء الموظفين ومقترحاتهم.
- **تطوير الموظفين:** ويقيس مدى دعم القائد للتعليم والتدريب والنمو المهني.

ثالثاً: محور الولاء التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى ولاء الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي، ومنها:

- **الولاء العاطفي:** ويقيس مدى شعور الموظف بالانتماء والفخر تجاه المنظمة.
- **الولاء المستمر:** ويقيس رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة.
- **الولاء الأخلاقي:** ويقيس شعور الموظف بالمسؤولية والالتزام تجاه المنظمة.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تتدرج الإجابات من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، مما يسمح بتحويل آراء المشاركين إلى بيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً.

ولضمان جودة أداة الدراسة، سيتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها من خلال مراجعتها وتحكيمها من قبل مختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للتأكد من قدرتها على قياس المتغيرات المطلوبة بدقة.

ومن خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، سيتمكن الباحث من الحصول على معلومات واقعية من الموظفين حول مستوى تطبيق القيادة الخادمة وأثرها على الولاء التنظيمي، مما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية وتقديم توصيات مناسبة لمنظمات القطاع الخاص.