

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

### العنوان باللغة العربية/

أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السعودية

### العنوان باللغة الإنجليزية/

The Impact of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: A  
Field Study of Saudi Industrial Companies

|                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| اسم الباحث      | سلطان سعد محمد ال حميد |
| الرقم الأكاديمي | 222001275              |
| الكلية          | الادارة                |

2025 م

## قائمة المحتويات:

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| 3.....  | مقدمة الدراسة:                      |
| 5.....  | مشكلة الدراسة:                      |
| 6.....  | أهمية الدراسة:                      |
| 8.....  | أهداف الدراسة:                      |
| 8.....  | تساؤلات الدراسة:                    |
| 9.....  | فروض الدراسة:                       |
| 10..... | الإطار النظري للدراسة:              |
| 12..... | الدراسات السابقة:                   |
| 17..... | التعليق على الدراسات السابقة:       |
| 18..... | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: |
| 19..... | مفاهيم الدراسة:                     |
| 21..... | الإجراءات المنهجية للدراسة:         |
| 21..... | أدوات جمع بيانات الدراسة:           |
| 24..... | المراجع:                            |

## مقدمة الدراسة:

تعد القيادة من أبرز الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم، نظراً لما لها من تأثير كبير على فعالية الأداء داخل المؤسسات والمنظمات. ومع تطور المفاهيم والأنماط القيادية في العصر الحديث، ظهرت العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة. من بين هذه الأساليب، تبرز "القيادة الخادمة" كأحد النماذج القيادية التي تحظى بتقدير واسع في الأوساط الأكاديمية والإدارية. حيث تهتم القيادة الخادمة بالتركيز على خدمة الآخرين، ودعمهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الفردي والجماعي. إن القيادة الخادمة لا تقتصر على تحقيق أهداف المنظمة فحسب، بل تسعى لتلبية احتياجات الأفراد داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين العلاقات بين العاملين وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة. ومن خلال هذا التركيز على خدمة الآخرين، يمكن أن تنشأ بيئة عمل قائمة على التعاون، والدعم المتبادل، والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة (Irianti, 2024).

تظهر سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الخادمة. تُعرّف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها تلك الأنماط السلوكية التي لا يُتوقع من الموظف القيام بها في إطار واجباته الوظيفية الرسمية، لكنها تساهم بشكل كبير في تعزيز البيئة التنظيمية بشكل عام. تشمل هذه السلوكيات الطوعية مثل مساعدة الزملاء في العمل، والمشاركة في الأنشطة الطوعية، والالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية، والعمل على تعزيز الروح الجماعية داخل الفريق. ومن المعروف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في زيادة الإنتاجية وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة (Gnankob, 2022).

إن العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية قد لفتت انتباه العديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، حيث تم التأكيد على أن القائد الذي يولي اهتماماً خاصاً لخدمة موظفيه وتلبية احتياجاتهم يكون أكثر قدرة على تحفيزهم وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم. فالقائد الخادم لا يقتصر دوره على تحقيق أهداف العمل فقط، بل يركز على خلق بيئة مشجعة ومحفزة تسمح للموظفين بالابتكار والإبداع والمساهمة الفعالة في العمل الجماعي. هذا النمط من القيادة يعمل على بناء الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، مما يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تنعكس إيجاباً على بيئة العمل (Canavesi, 2021).

تعتبر المملكة العربية السعودية واحدة من البلدان التي تشهد تطوراً كبيراً في القطاع الصناعي، وهو ما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. تشهد الشركات الصناعية السعودية تحديات كبيرة، مثل التغيرات الاقتصادية العالمية، والتحول التكنولوجي السريع، والمتغيرات السياسية التي تؤثر بشكل مباشر على سير العمل داخل المنظمات. ومع تصاعد أهمية التنافسية بين الشركات في هذا السياق، أصبح من الضروري أن تعتمد الشركات على أساليب قيادية مبتكرة تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين. ومن هنا، تبرز أهمية القيادة الخادمة كإحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء العام داخل الشركات الصناعية في المملكة (Gonaim, 2019).

من خلال تبني القيادة الخادمة، يمكن أن تعزز الشركات الصناعية السعودية التزام موظفيها تجاه المنظمة، وتحفزهم على العمل بروح من التعاون والمشاركة. فهذا النوع من القيادة يشجع الموظفين على تقديم إضافات تطوعية لا تدخل ضمن مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية، مما يعزز من الانسجام الجماعي، ويسهم في خلق بيئة عمل إيجابية. على سبيل المثال، الموظفون الذين يشعرون بأن قائدهم يهتم بهم ويقدم لهم الدعم اللازم، يكونون أكثر استعداداً للعمل بشكل طوعي مع الزملاء، والمشاركة في الأنشطة التطوعية التي تعزز من ثقافة المنظمة، مثل تحسين العمليات أو المشاركة في المبادرات المجتمعية (Kao, 2023).

من الجدير بالذكر أن المملكة العربية السعودية تسعى لتحقيق رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، وتحقيق تطور شامل في مختلف القطاعات. وفي هذا الإطار، تكتسب القيادة الخادمة أهمية خاصة باعتبارها أحد الأساليب القيادية التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء المؤسسي. فالموظف الذي يشعر بتقدير واحترام من قبل قائده يكون أكثر قدرة على تقديم أفضل ما لديه، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية.

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، أهمها تحليل الأثر الذي قد تحدثه القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى توفير مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجيات القيادة الخادمة، والتوجه نحو تحسين بيئة العمل وزيادة المشاركة والتفاعل بين العاملين (Saleem, 2020).

## مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية. على الرغم من أهمية القيادة الخادمة كأحد أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تلبية احتياجات الموظفين ودعمهم لتحقيق تطورهم الشخصي والمجتمعي داخل المنظمة، فإن العديد من الشركات الصناعية السعودية قد لا تكون قد استفادت بشكل كافٍ من هذا الأسلوب في تحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون الطوعي مع الزملاء، والمساهمة في الأنشطة التطوعية داخل المنظمة، والالتزام بالقيم التنظيمية، تُعتبر سلوكيات حيوية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك، من الضروري دراسة كيفية تأثير القيادة الخادمة على هذه السلوكيات الطوعية، وكيفية تحسين بيئة العمل داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

## المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية للدراسة:

تترتب على المشكلة الرئيسية عدة مشكلات فرعية قد تؤثر بشكل سلبي على أداء الشركات الصناعية السعودية:

1. العديد من القادة في الشركات الصناعية السعودية قد لا يدركون كيفية تطبيق القيادة الخادمة بشكل فعال أو لا يملكون الوعي الكافي بفوائد هذا النمط القيادي. وبالتالي، قد لا يتم تفعيل أساليب القيادة التي تركز على خدمة الموظف ودعمه بشكل عملي.
2. نظرًا لغياب القيادة الخادمة أو عدم تطبيقها بالشكل الصحيح، قد يعاني الموظفون من قلة التحفيز والمشاركة الطوعية في الأنشطة التي لا تندرج ضمن مهامهم الرسمية. كما قد تكون هناك مشكلة في تعزيز التعاون الفعال بين الزملاء، مما يساهم في انخفاض مستوى الانسجام داخل الفرق، ويؤثر سلبًا على الأداء الجماعي.
3. قد تقتصر الشركات الصناعية السعودية إلى استراتيجيات قيادية مرنة تتيح تلبية احتياجات الموظفين بشكل يساهم في تحفيزهم، سواء على المستوى الشخصي أو المهني. كما قد يفتقر القادة إلى معرفة كيفية تطبيق القيادة الخادمة بأسلوب يتماشى مع ثقافة العمل في المملكة ويعزز من الانتماء المؤسسي للموظفين.

4. غياب القيادة الخادمة قد يساهم في خلق بيئة عمل تقتصر على الدعم والتحفيز، مما يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية

لدى الموظفين. هذا بدوره يمكن أن يقلل من الإنتاجية الكلية للشركة ويؤثر على قدرتها التنافسية في السوق , Altheeb,

(2020).

بناءً على ما تم ذكره من مشكلات رئيسية وفرعية، يتمحور السؤال الرئيسي للدراسة حول فهم العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات

المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية، وذلك من خلال طرح السؤال التالي: ما هو أثر القيادة الخادمة على

سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية؟

### أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية.

تأتي هذه الدراسة في وقت تتزايد فيه الحاجة إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي داخل الشركات الصناعية في

المملكة، نظرًا لما تشهده المملكة من تحولات اقتصادية وتطورات تكنولوجية سريعة. إن فهم العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات

المواطنة التنظيمية يعد أمرًا بالغ الأهمية، حيث أن القيادة الخادمة تركز على خدمة الموظفين وتمكينهم من خلال تلبية احتياجاتهم،

مما ينعكس على سلوكهم داخل المنظمة ويؤثر بشكل إيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون الطوعي والمشاركة

والالتزام بالقيم التنظيمية. بناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى فهم هذه العلاقة بشكل دقيق، مما يفتح المجال أمام شركات

القطاع الصناعي السعودي لتطبيق استراتيجيات قيادة خادمة بشكل أكثر فعالية لتحقيق أقصى استفادة من إمكانيات موظفيها.

### - الأهمية النظرية

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات المعرفية في مجال القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من

خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في سياق الشركات الصناعية السعودية. تعد

القيادة الخادمة من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على خدمة الموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية،

وبالتالي فإن هذه الدراسة تساهم في إثراء الفهم الأكاديمي لهذه النظرية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تتناول تأثيرها على

سلوكيات المواطنة التنظيمية في السياق السعودي.

تستهدف الدراسة إضافة فهم جديد لدور القيادة الخادمة في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو سلوكيات طوعية تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت القيادة الخادمة بشكل عام، فإن التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية يعد إضافة مهمة للأدبيات التي تبحث في تأثير القيادة الخادمة على الأبعاد السلوكية للموظفين.

كما أن هذه الدراسة تساهم في تطوير نماذج تفسيرية جديدة تشرح العلاقة بين القيادة الخادمة والمواطنة التنظيمية، والتي يمكن أن تكون قاعدة لتطوير دراسات مستقبلية. من خلال ذلك، يتم إغلاق بعض الثغرات في المعرفة الأكاديمية المتعلقة بتطبيقات القيادة الخادمة في بيئات العمل الصناعية، وهو ما يعزز من قدرة الباحثين على فهم أفضل لتأثير هذه القيادة على سلوك الموظفين في مختلف السياقات الثقافية والتنظيمية (Elshaer, 2023).

#### - الأهمية التطبيقية

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم رؤية عملية للقيادات في الشركات الصناعية السعودية حول كيفية تطبيق أسلوب القيادة الخادمة بشكل يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية. ففي وقت يشهد فيه القطاع الصناعي السعودي تحولات اقتصادية وتكنولوجية كبيرة، فإن تحسين بيئة العمل من خلال القيادة الخادمة يعد ضرورة لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز. وبالتالي، يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إرشاد القادة والمديرين في الشركات الصناعية السعودية إلى كيفية تبني هذا الأسلوب القيادي بما يتناسب مع خصوصيات بيئة العمل المحلية.

القيادة الخادمة تركز على تلبية احتياجات الموظفين، وتعزيز مشاركتهم ورضاهم، وبالتالي من المتوقع أن تسهم الدراسة في تحسين العلاقات بين القادة والموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على روح التعاون والابتكار داخل المنظمات. كما أن تطبيق القيادة الخادمة من شأنه تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل التعاون بين الأفراد، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، والمساهمة في تحسين بيئة العمل. كل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

من خلال النتائج التي ستخلص إليها هذه الدراسة، يمكن للشركات الصناعية السعودية تبني استراتيجيات قيادة قائمة على المبادئ الخادمة، والتي يمكن أن تساهم في تحفيز الموظفين، وزيادة رضاهم، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي العام. هذا الأمر يعود بالفائدة على الشركات، حيث يساعد في تعزيز قدرتها التنافسية في السوق السعودي والعالمي، ويضمن تحسين مستويات الإنتاجية وتقليل معدلات التوظيف المرتفع والتغيب عن العمل، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار والتفاني في العمل.

يمكن للنتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن تكون مرجعاً للممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث توفر إطاراً عملياً يوضح كيفية تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات الصناعية وكيفية قياس تأثيرها على سلوكيات الموظفين. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مصدرًا مهمًا للمديرين في الشركات التي ترغب في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وبالتالي تحسين رضا العملاء والجودة العامة للمنتجات والخدمات (Batool, 2021).

### أهداف الدراسة:

#### - الهدف الرئيسي للدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية.

#### - الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحليل تأثير القيادة الخادمة على تعزيز التعاون بين الموظفين في الشركات الصناعية السعودية
2. دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وزيادة مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية داخل المنظمة
3. استكشاف تأثير القيادة الخادمة على تعزيز الالتزام بالقيم والأخلاقيات التنظيمية لدى الموظفين
4. دراسة دور القيادة الخادمة في تحسين الأداء العام للمنظمات الصناعية السعودية
5. تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة ورضا الموظفين وولائهم تجاه المنظمة

### تساؤلات الدراسة:

#### - السؤال الرئيسي للدراسة

- ما هو أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية؟

#### - الأسئلة الفرعية للدراسة

1. كيف تؤثر القيادة الخادمة على تعزيز التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين في الشركات الصناعية السعودية؟

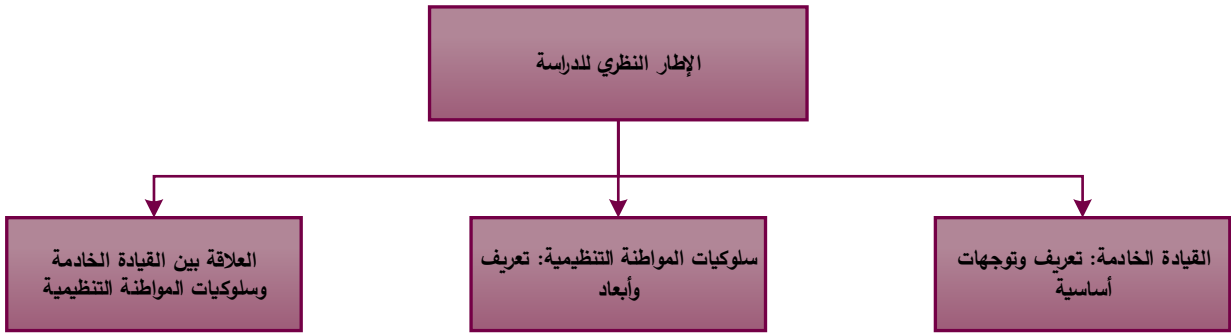
2. ما هو تأثير القيادة الخادمة على تحفيز الموظفين للمشاركة في الأنشطة التطوعية داخل المنظمة؟
3. هل تسهم القيادة الخادمة في تعزيز التزام الموظفين بالقيم والمبادئ التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية؟
4. كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تساهم في تحسين الأداء العام للشركات الصناعية السعودية؟

### فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية للدراسة
  - وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية.
- الفرضيات الفرعية للدراسة
  1. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتعزيز التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين في الشركات الصناعية السعودية.
  2. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحفيز الموظفين على المشاركة في الأنشطة التطوعية داخل المنظمة.
  3. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتعزيز التزام الموظفين بالقيم والمبادئ التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية.
  4. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحسين الأداء العام للشركات الصناعية السعودية.
  5. وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ورضا الموظفين وولائهم تجاه المنظمة في الشركات الصناعية السعودية.

## الإطار النظري للدراسة:

يُعتبر الإطار النظري من الأسس المهمة التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث يساعد في توضيح المفاهيم الأساسية وتقديم الأسس الفكرية التي تستند إليها الدراسة. في هذه الدراسة، يهدف الإطار النظري إلى تحليل العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية. وسنسلط الضوء على مفهومي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وشرح كيفية تأثير القيادة الخادمة على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل بيئة العمل.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

### - القيادة الخادمة: تعريف وتوجهات أساسية

القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي يعتمد على توجيه القائد لاهتمامه بشكل أساسي على خدمة الآخرين، بمعنى أن القائد يسعى أولاً لتلبية احتياجات الموظفين وتطويرهم من أجل تعزيز أدائهم الفردي والجماعي. يختلف هذا النمط القيادي عن القيادة التقليدية التي تركز على السلطة والقرارات المركزية، حيث أن القيادة الخادمة تعزز من مفهوم العطاء والاهتمام الحقيقي بالآخرين. القائد الخادم لا يركز فقط على تحقيق أهداف المنظمة، بل يسعى لضمان رفاهية موظفيه من خلال تزويدهم بالدعم والموارد اللازمة لتحقيق النجاح في العمل.

يشمل أسلوب القيادة الخادمة عدة أبعاد، منها الاستماع الفعال للموظفين، تقديم الدعم العاطفي والمعنوي لهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم الوظيفي. يهدف القائد الخادم إلى بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، حيث يشعر الموظفون

بالاحترام والتقدير. هذا النوع من القيادة يعزز الروح الإيجابية في مكان العمل، ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم (Eva, 2019).

#### - سلوكيات المواطنة التنظيمية: تعريف وأبعاد

سلوكيات المواطنة التنظيمية هي السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظفون في العمل والتي تتجاوز مهامهم الوظيفية الرسمية، لكنها تسهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل ورفاهية المنظمة. على الرغم من أن هذه السلوكيات لا تُمثل جزءاً من الوصف الوظيفي، إلا أن تأثيرها يكون بالغ الأهمية في تعزيز الأداء التنظيمي. تشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية عدة أبعاد رئيسية مثل التعاون مع الزملاء، والمشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم مصلحة المنظمة، والالتزام بالقيم التنظيمية.

من الأبعاد الرئيسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية نجد التعاون بين الموظفين، حيث يسهم هذا التعاون في بناء علاقات عمل قوية قائمة على المساعدة المتبادلة. كما تتضمن المشاركة الطوعية التي تدفع الموظفين إلى التفاعل الإيجابي في أنشطة غير رسمية تفيد المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بالقيم التنظيمية يعد من الأبعاد الأساسية، حيث يلتزم الموظف بالقيم والمبادئ التي تعزز من استقرار ونجاح المنظمة (Grego-Planer, 2019).

#### - العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تُظهر العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثيراً واضحاً في تعزيز بيئة العمل وإنتاجية الموظفين. عندما يتبنى القائد أسلوب القيادة الخادمة، فإنه يعمل على تلبية احتياجات موظفيه ويمنحهم الدعم الذي يعزز لديهم شعور الولاء والانتماء للمنظمة. القائد الذي يهتم بتطوير مهارات موظفيه ودعمهم عاطفياً يعزز من قدرتهم على المشاركة الطوعية في الأنشطة التنظيمية. هذا النوع من القيادة يساعد على تحفيز الموظفين لتجاوز واجباتهم الرسمية والمساهمة الفعالة في تحسين بيئة العمل.

علاوة على ذلك، القيادة الخادمة تساهم في بناء ثقافة من التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، حيث يشعر كل موظف بأنه جزء من فريق يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة. ذلك أن توفير بيئة عمل تتميز بالثقة والاحترام يخلق دوافع إيجابية لدى

الموظفين للمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون والمشاركة التطوعية والالتزام بالقيم التنظيمية ( Demissie, 2024).

### ✓ أهمية الإطار النظري في الدراسة

يساهم الإطار النظري في بناء أسس علمية لفهم العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية. من خلال التركيز على مفهومي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، يقدم الإطار النظري إيضاحات ضرورية حول كيفية تأثير القيادة الخادمة في تعزيز هذه السلوكيات. يساعد هذا الإطار في تفسير الأثر الذي يمكن أن تتركه القيادة الخادمة على الأداء العام للمنظمة، ويعزز من الفهم العام لتطبيقات القيادة الخادمة في بيئة العمل داخل المؤسسات الصناعية. هذا الإطار يقدم للممارسين والقادة في الشركات الصناعية السعودية مفاهيم وأساليب عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما يساهم في تقديم رؤى حول كيفية تطبيق القيادة الخادمة بشكل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، والولاء، والمشاركة الفعالة بين الموظفين.

### الدراسات السابقة:

تلعب القيادة الخادمة دوراً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من هاما خلال إظهار المزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية ورفع مستوى الأداء؛ ولذا هدفت دراسة (قاعود، 2023) إلى تحديد تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى؛ من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) وقد بلغ حجم العينة 332 عامل تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (23) لاختبار فرضيات الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة اهتمام الإدارة بالرفاهية الشخصية للمرؤوسين وتخصيص

وقت معين للتحدث معهم في شؤونهم الخاصة ومحاولة تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم وعقد ورش عمل عن نمط القيادة الخادمة وكيفية تفعيله بالشكل الصحيح.

هدفت دراسة (المطلق، 2022) إلى بناء نموذج مفاهيمي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تبني نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية. ومن أجل تحقيق ذلك قامت الدراسة بتحديد سمات سلوك المواطنة التنظيمية ومتطلباتها، واستعراض ماهية نموذج القيادة الخادمة، وأهميته، وتطبيقاته التنظيمية في عالم اليوم، والتعرف على مكونات نمط القيادة الخادمة المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتقديم رؤية تحليلية لنموذج القيادة الخادمة من منظور تعزيز سلوك المواطنة في المنظمات الأمنية، وقد اتخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرؤية التحليلية الوصفية اعتمادًا على استقراء واستعراض الأدبيات الدراسية ذات العلاقة وتحليلها ضمن إطارها. وقد دعمت الدراسة قدرة نموذج القيادة الخادمة في تبني سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية، خاصةً من خلال المقومات، وأبرز السمات، وأهم المراكز البحثية في هذا المجال، وأحدث تطبيقاتها في سياق المنظمات عامة والمنظمات الأمنية خاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المنظمات الأمنية يُحقق مزايا مهمة من أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛ لكن يواجه النموذج تحديات مفاهيمية وتجريبية متعددة؛ وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي تساهم في تبني إطار منهجي لدراسات الحالة في المنظمات الأمنية من أجل توسيع تطبيقات نمط القيادة الخادمة لتعزيز ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات التي تواجه تحديات مختلفة.

هدفت دراسة (طه، 2023) إلى التعرف بمستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من (355) معلمًا ومعلمة تمثل (7.5%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة مكونة من (70) فقرة، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة؛ حيث حصلت على وزن نسبي (80.40%). وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصلت على وزن نسبي (69.54%). وأن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة جدًا، حيث حصل على وزن نسبي (86.54%). وتبين أن المتغيرات المؤثرة التي تعود لممارسة مديري المدارس الثانوية أبعاد القيادة الخادمة في "الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية هي المسؤولية الالتزام بتطوير المجتمع"، فيما تبين أن متغيرات: "تمكين المعلمين

دعم ومساندة المعلمين، التواضع، الأصالة". تأثيرها ضعيف. كما تبين أن المتغير المؤثر الذي يعود لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية "هو : الالتزام بتطوير المجتمع، فيما تبين أن متغيرات تمكين المعلمين دعم ومساندة المعلمين المسؤولية، التواضع الأصالة تأثيرها ضعيف، وتبين أن المتغيرات المؤثرة التي تعود لممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية، في "الرضا الوظيفي لديهم، هي: الإيثار الروح الرياضية، فيما تبين أن المتغيرات: الكياسة "اللطيف"، وعي الضمير السلوك الحضاري، تأثيرها ضعيف. ولا يوجد تأثير غير مباشر لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي لدى معلمها، في ظل وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسطي. وكان من أهم توصيات الدراسة إكساب مديري المدارس مهارات القيادة الخادمة كأسلوب قيادي إداري مرغوب من كافة المعلمين، وحث المعلمين على ممارسة الأعمال التطوعية باعتباره يعبر عن الرضا الوظيفي.

تناولت دراسة (العزم، 2018) الكشف عن أثر القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بديوان مديرية الصحة بمحافظة الدقهلية، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، تصميم الخطط المقنعة، الوكالة التنظيمية) و أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، وتحديد أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والمساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساعد قادة المنظمات الصحية موضع التطبيق على رفع مستويات سلوكيات المواطنة بين العاملين في الإدارات الصحية من خلال تطوير أنماطهم القيادية والتي تؤثر بدورها على بيئة العمل، ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفروض وللتحقق من صحة هذه الفروض استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد. ولقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط معنوي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بديوان المديرية موضع التطبيق.

هدفت دراسة (Baety, 2022) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية مع سلوك العمل المبتكر من خلال سلوك المواطنة التنظيمية. تم إجراء هذا البحث من خلال استطلاع رأي 179 موظفًا في إحدى شركات صناعة السلع الاستهلاكية في بيكاسي بإندونيسيا في نوفمبر 2021، والذين عملوا لأكثر من عام من الموظفين إلى مناصب الإدارة، من خلال

توزيع الأسئلة إلكترونياً. تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية Smart PLS لتحليل البيانات. تظهر نتائج التحليل أن القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة الخادمة لها علاقة غير مباشرة في زيادة سلوك العمل المبتكر، وأن الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي على زيادة سلوك العمل المبتكر لدى موظفي صناعة السلع الاستهلاكية. ومن المأمول أن يتم استخدام هذا البحث كمرجع في تطوير المزيد من الأبحاث حول تأثير القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية على زيادة سلوك العمل المبتكر من خلال سلوك المواطنة التنظيمية ويمكن استخدامه كاعتبار في تنفيذ الموارد البشرية الفعالة.

هدفت دراسة (Dami, 2023) إلى فحص تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الجامعات الدينية المسيحية في إندونيسيا. استخدمت هذه الدراسة أساليب كمية مع عينة من 180 محاضراً من 27 جامعة مسيحية في جاوة الشرقية بإندونيسيا. استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن (أ) القيادة الخدمية لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية والثقة؛ (ب) الثقة لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية و (ج) تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية كان بوساطة الثقة. كانت الثقة وساطة تنافسية لتأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية. تساهم نتائج هذه الدراسة بشكل كبير في مساعدة رئيس الجامعة/رئيس الجامعة على تحسين المعرفة والمواقف والمهارات المتعلقة بخصائص القيادة الخدمية من خلال التدريب. يحتاج رئيس الجامعة/رئيس الجامعة إلى تصميم برنامج إرشادي لتمكين المحاضرين من إعدادهم ليصبحوا قادة في المستقبل. يحتاج المحاضرون إلى زيادة الوعي بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في الإرشاد حتى يمتلكوا مهارات التأمل، ويفهموا استكشاف المفاهيم، وينخرطوا في مساحات التعاون ليكونوا قادرين على اكتشاف أن القيادة الخدمية للرئيس/الرئيس تؤثر على نمو سلوك المواطنة التنظيمية والثقة في القادة.

هدفت دراسة (Mesfin, 2024) إلى دراسة تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمنطقة أمهرة. استخدم تصميم بحثي مختلط تسلسلي توضيحي. بلغ حجم مجتمع الدراسة 2170 فرداً، منهم 338 عضواً في العينة باستخدام صيغة يامان (1973). استخدمت الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات، كما استخدمت أساليب التحليل الكمي والنوعي لتحليل البيانات. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان والمقابلة أن القيادة الخدمية وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) يُمارسان باعتدال في الجامعات. كانت هناك علاقة إيجابية ودالة

إحصائيًا بين القيادة الخادمة وسلوكيات التعلم التنظيمية (OCB) مع معامل ارتباط موحد ( $r = 0.578$ ) باختبار النسبة الحرجة أكبر من  $\pm 1.96$  عند  $p < 0.05$ . وبالتالي، تم التنبؤ بنسبة 33.4% من التباين في سلوكيات التعلم التنظيمية من خلال القيادة الخادمة مع معامل الانحدار الموحد ( $\beta = 0.578$ ) عند  $p < 0.05$ . أشارت نتيجة تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى وجود فروق كبيرة بين المدربين في تصورهم للقيادة الخادمة وسلوكيات التعلم التنظيمية. بناءً على نتائج هذه الدراسة، استنتج أن القيادة الخادمة كان لها تأثير كبير على سلوكيات التعلم التنظيمية لدى المدربين. لذلك، يقترح تحسين تطبيق القيادة الخادمة وسلوكيات التعلم التنظيمية.

شهد العقدان الماضيان ارتفاعًا ملحوظًا في أهمية أساليب القيادة. يُعتقد أن القيادة الخادمة (SL) هي أسلوب قيادي رائد يهدف إلى خدمة الآخرين أولاً. استنادًا إلى نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي، تبحث هذه الدراسة فيما إذا كانت القيادة الخادمة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بين الموظفين. وفي هذا الصدد، تدرس أيضًا الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي (EI) للموظفين بين المتغيرين. تم الحصول على عينة من 422 استجابة من صناعات الخدمات والتصنيع للموظفين الإداريين وغير الإداريين باستخدام أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أسلوب PLS-SEM. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، وجد أن الذكاء العاطفي للموظفين يتوسط العلاقة بين المتغيرين جزئيًا. أظهر التحليل أن القادة القادرين على تلبية احتياجات وتوقعات مرؤوسيهم بأفضل ما لديهم، يمكنهم تعزيز الذكاء العاطفي لدى موظفيهم، مما يُعزز الجوانب العاطفية والتحفيزية لسلوكهم. تشير هذه الدراسة إلى أن المديرين يتبنون أسلوبًا سلوكيًا يُعزز التعاطف والثقة مع موظفيهم. إن تلبية توقعات ومتطلبات موظفيهم قد تُعزز الذكاء العاطفي لديهم، مما يُساعدهم على جذب الطاقة الإيجابية وخلق جو من الاحترام المتبادل والتعاون (Kumari, 2022).

## التعليق على الدراسات السابقة:

### - أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة

- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة (مثل: قاعد، 2023؛ طه، 2023؛ Dami، 2023 ، 2023) في وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- جميع الدراسات السابقة تقريباً تؤكد على أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي، روح الفريق، والمشاركة الطوعية لدى الموظفين.
- هناك اتفاق في المنهجية العامة (الوصفية التحليلية أو الكمية) واستخدام أدوات مثل الاستبيانات ومقياس ليكرت لتحليل العلاقة بين المتغيرين.

### - أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة بتركيزها على القطاع الصناعي السعودي تحديداً، بينما ركزت دراسات سابقة على:
  - القطاع السياحي (قاعد، 2023)
  - المنظمات الأمنية (Almutlaq, 2022)
  - المؤسسات التعليمية (طه، 2023؛ Dami, 2023 ، 2024؛ Mesfin, 2024)
  - القطاع الصناعي خارج السعودية ( Baety, 2022 - في إندونيسيا)
- بعض الدراسات مثل دراسة طه (2023) تناولت سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، في حين أن هذه الدراسة تتناوله كمتغير تابع رئيس.

### - نقاط القوة في الدراسات السابقة

- استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل PLS-SEM في تحليل البيانات (Dami, 2023 ، Kumari, 2022)
- التعمق في تفكيك أبعاد القيادة الخادمة وأثرها على كل بُعد من أبعاد المواطنة التنظيمية مثل (العزم، 2018)

• وجود نماذج مفاهيمية واضحة تربط القيادة الخادمة بسلوكيات المواطنة (Almutlaq, 2022)

- الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدها

• قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في السياق السعودي الصناعي تحديداً.

• ندرة الدراسات الميدانية التي تختبر هذه العلاقة داخل بيئة العمل الواقعية في المملكة، خاصةً في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية 2030.

• الحاجة إلى توصيات عملية واضحة يمكن للشركات الصناعية الاستفادة منها لتعزيز بيئة العمل عبر القيادة الخادمة.

- ما يميز هذا البحث عن باقي البحوث

• تركيزه على القطاع الصناعي السعودي، ما يجعله وثيق الصلة بالواقع العملي المحلي، وذو أهمية في ظل التنمية الصناعية المتسارعة في المملكة.

• اعتماده على دراسة ميدانية مباشرة داخل الشركات الصناعية السعودية، ما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق.

• تطويعه للقيادة الخادمة ضمن سياق ثقافي وتنظيمي سعودي، مما يتيح تعميم نتائج قابلة للتطبيق في بيئات مماثلة.

• طرحه مجموعة من التساؤلات والفروض الدقيقة التي تعزز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، ساعدت في بناء تصور علمي ومنهجي دقيق

لموضوع البحث. أولاً، ساهمت هذه الدراسات في تحديد الأطر النظرية والمفاهيمية لكل من القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، مما مكّن الباحث من بناء إطار نظري متماسك يوضح العلاقة بين المتغيرين. ثانياً، وفّرت الدراسات السابقة مجموعة

من المتغيرات الفرعية والأبعاد التطبيقية التي تم استخدامها في صياغة أداة الدراسة (الاستبيان) مثل بعد التمكين، الدعم، التواضع،

والولاء التنظيمي. كما ساعدت النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات في صياغة فروض الدراسة الحالية بشكل علمي دقيق، من خلال الاستناد إلى النتائج الإحصائية والعلاقات التفسيرية المؤكدة. علاوة على ذلك، مكّنت الدراسات السابقة الباحث من تجنب تكرار بعض الجوانب المنهجية والتركيز على تطوير الجانب الميداني في البيئة الصناعية السعودية. وأخيراً، ساعد الاطلاع على التوصيات والمقترحات السابقة في صياغة توصيات أكثر واقعية وقابلة للتطبيق في بيئة الشركات الصناعية داخل المملكة العربية السعودية.

## مفاهيم الدراسة:

### 1. القيادة الخادمة

- **التعريف الاصطلاحي:** القيادة الخادمة هي نمط من القيادة الذي يركز على خدمة الآخرين، حيث يعمل القائد على تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية قبل التفكير في أهداف المنظمة. تتضمن القيادة الخادمة دعم الموظفين عاطفياً ومهنياً، وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم (Agusta, 2023).
- **التعريف الإجرائي:** في سياق هذه الدراسة، تُعرف القيادة الخادمة بأنها الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد في الشركات الصناعية السعودية، ويشمل أنشطة القائد مثل الاستماع الفعال، الدعم المعنوي والمهني للموظفين، تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، وتحفيزهم على التفاني والإبداع في أدائهم الوظيفي. يتم قياس هذا الأسلوب من خلال استبيانات تقيس مستوى الدعم الذي يقدمه القائد للموظفين.

### 2. سلوكيات المواطنة التنظيمية

- **التعريف الاصطلاحي:** سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات طوعية يتبناها الموظف داخل المنظمة والتي تساهم في تحسين بيئة العمل وأداء المنظمة ككل. تشمل هذه السلوكيات التعاون مع الزملاء، المشاركة في الأنشطة التطوعية، والالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية (Orishede, 2024).

- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، تُقاس سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدى مشاركة الموظفين في الأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة، مثل المساعدة المتبادلة بين الزملاء، المشاركة في أنشطة تحسين بيئة العمل، والمساهمة في تعزيز روح الفريق، بالإضافة إلى التزامهم بالقيم التنظيمية المعلنة. يتم قياس هذه السلوكيات باستخدام استبيانات موجهة إلى الموظفين في الشركات الصناعية السعودية.

### 3. الشركات الصناعية السعودية

- **التعريف الاصطلاحي:** الشركات الصناعية السعودية هي الشركات التي تعمل في قطاع الصناعة داخل المملكة العربية السعودية، والتي تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التصنيع، الإنتاج، التحويل، وغيرها من الصناعات التي تساهم في الاقتصاد الوطني. هذه الشركات تركز على توفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجات السوق المحلي والدولي (Aljuaid, 2024).
- **التعريف الإجرائي:** في سياق هذه الدراسة، تُعرف الشركات الصناعية السعودية على أنها الشركات المسجلة في المملكة والتي تنتمي إلى قطاع الصناعة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وتعمل في مجالات مثل صناعة المواد، البتروكيماويات، المعدات، وغيرها من الصناعات التي تساهم في الاقتصاد السعودي. يتم تحديد هذه الشركات بناءً على فئة النشاط الصناعي المدرج في السجل التجاري السعودي.

### 4. أثر القيادة الخادمة

- **التعريف الاصطلاحي:** أثر القيادة الخادمة يشير إلى التأثير الذي يحدثه أسلوب القيادة الخادمة على سلوك الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام. يشمل هذا التأثير التغييرات في سلوك الموظفين مثل زيادة التعاون، تحسين الأداء، وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة (Tanuwijaya, 2023).
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، يُقاس أثر القيادة الخادمة من خلال تأثير أسلوب القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل مدى تأثير الدعم الذي يقدمه القائد على مشاركة الموظفين في الأنشطة التطوعية، تعاونهم مع الزملاء،

ومستوى التزامهم بالقيم التنظيمية. يتم قياس الأثر من خلال تحليل الاستبيانات التي يتم توزيعها على الموظفين في الشركات الصناعية السعودية، وذلك لتحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية بهدف فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية. المنهج الكمي مناسب لهذا النوع من الدراسات نظرًا لأنه يتيح جمع وتحليل بيانات رقمية يمكن من خلالها اختبار الفرضيات بدقة وتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. في هذه الدراسة، تم اختيار عينة من الموظفين في عدد من الشركات الصناعية السعودية، بما في ذلك الشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة، لتقديم تمثيل شامل للقطاع الصناعي. تمت عملية جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين في هذه الشركات، حيث تم تحديد معايير دقيقة لاختيار العينة لضمان تنوعها وملاءمتها لموضوع البحث. بعد جمع البيانات، تمت معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. تتضمن الإجراءات المنهجية أيضًا استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية لفحص العلاقات بين المتغيرات وتحديد ما إذا كانت القيادة الخادمة تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الشركات الصناعية، مما يساهم في توضيح الأثر المحتمل لهذا النوع من القيادة في بيئات العمل الصناعية.

### أدوات جمع بيانات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تعتبر الاستبانة المغلقة من الأدوات الشائعة في البحوث الكمية لأنها توفر طريقة منهجية وموحدة لجمع البيانات التي يمكن قياسها وتحليلها بشكل دقيق. يعتمد هذا النوع من الاستبيانات على أسئلة مغلقة تحتوي على خيارات إجابة محددة، مما يسهل عملية تصنيف وتحليل البيانات الكمية بطريقة فعالة. سيتم تصميم الاستبانة بحيث تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، باستخدام مقياس ليكرت الذي يتراوح من خمس خيارات تعكس مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع العبارات المطروحة، من "قليلاً جداً" إلى "كثيراً جداً".

#### - تصميم الاستبانة

سيتم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين. الجزء الأول سيشمل الأسئلة التي تتعلق ب القيادة الخادمة، حيث سيتم صياغة أسئلة لقياس مدى ممارسة القائد للقيادة الخادمة في بيئة العمل. تشمل هذه الأسئلة جوانب مثل دعم القائد للموظفين، استماع القائد الفعّال لمشاكلهم واحتياجاتهم، تمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. سيتم الحرص على صياغة الأسئلة بطريقة واضحة ودقيقة لضمان الحصول على استجابات موثوقة.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فسيشمل الأسئلة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي ستقيس مدى تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات الموظفين الطوعية التي تساهم في تحسين بيئة العمل. تشمل هذه السلوكيات التعاون بين الموظفين، المشاركة في الأنشطة التطوعية، الالتزام بالقيم والمبادئ التنظيمية، والمساعدة المتبادلة بين الزملاء. سيتم تصميم الأسئلة بحيث تتيح قياس مدى تأثير القيادة الخادمة على هذه السلوكيات ودرجة الانتماء إلى المنظمة.

#### - مزايا مقياس ليكرت الخماسي

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لأنه من الأدوات المثالية في البحوث الكمية لقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات المختلفة. يتيح مقياس ليكرت جمع بيانات دقيقة وموحدة، حيث يقدم للمشاركين خمسة خيارات للاختيار من بينها، ما بين "قليلاً جداً" و "كثيراً جداً". هذا المقياس يسمح للباحثين بتحليل البيانات بشكل مرن ودقيق، كما يعزز من مصداقية النتائج ويقدم رؤية واضحة حول مستوى التأثير بين المتغيرات المدروسة. من خلال استخدام هذا المقياس، سيتمكن الباحثون من تحديد الاتجاهات والأنماط في استجابات المشاركين بشكل موضوعي.

#### - آلية توزيع الاستبانة وجمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في الشركات الصناعية السعودية باستخدام أسلوب عينة عشوائية لضمان تمثيل عادل لمختلف الشركات بأحجامها وأنواعها. سيتم توزيع الاستبانة عبر البريد الإلكتروني أو بشكل ورقي، وفقاً للوسائل المتاحة

في كل شركة. سيتم توجيه المشاركين لكيفية ملء الاستبانة بشكل صحيح، مع التأكيد على أن إجاباتهم ستكون سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث. سيتم ضمان أن العملية تكون طوعية بالكامل وأن المشاركين يمكنهم إكمال الاستبانة في الوقت الذي يناسبهم.

#### - معالجة البيانات وتحليلها

بعد جمع البيانات، سيتم معالجتها باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو أي برنامج آخر مناسب لتحليل البيانات الكمية. سيتم إجراء التحليل التوضيحي لفحص الخصائص الأساسية للبيانات المجمعة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك لفهم الأنماط العامة في استجابات المشاركين. كما سيتم استخدام التحليل الانحداري لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. سيسمح هذا التحليل للباحثين بتحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على سلوكيات الموظفين في بيئة العمل داخل الشركات الصناعية السعودية. من خلال استخدام الاستبانة المغلقة بمقياس ليكرت الخماسي، سيتم جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج علمية موثوقة حول العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية السعودية.

## المراجع:

### - المراجع العربية

حسام أبو طه. (2023). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي الدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. 19(1). تم الاسترداد من  
file:///C:/Users/bg/Downloads/8%20(1).pdf

عبدالله فتحي السيد أبو العزم. (2018). القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية. تم الاسترداد من  
[https://lib.mans.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PubliBibID=12492300&cDrawThesis](https://lib.mans.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PubliBibID=12492300&cDrawThesis)

مروة صالح قاعود. (2023). تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية. 4(2). تم الاسترداد من  
[https://ijthsx.journals.ekb.eg/article\\_295917\\_498fa59ea8012a9187a1c65ad4bf3238.pdf](https://ijthsx.journals.ekb.eg/article_295917_498fa59ea8012a9187a1c65ad4bf3238.pdf)

نايف سليمان المطلق. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية. 38(2). تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/366735314\\_dwr\\_alqyadt\\_alkhadmt\\_fy\\_tzyz\\_slwk\\_almwatnt\\_altnzymyt\\_fy\\_almnzmat\\_alamnyt](https://www.researchgate.net/publication/366735314_dwr_alqyadt_alkhadmt_fy_tzyz_slwk_almwatnt_altnzymyt_fy_almnzmat_alamnyt)

### - المراجع الأجنبية

Abdullah Awadh Aljuaid .(2024) .Integrating Industry 4.0 for Sustainable Localized Manufacturing to Support Saudi Vision 2030: An Assessment of the Saudi Arabian Automotive Industry Model من الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/12/5096> .16(12).

Addisu Debalkie Demissie .(2024) .Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill in Public Service Organizations من الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/377333191\\_Servant\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Perceived\\_Organizational\\_Politics\\_and\\_the\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Political\\_Skill\\_in\\_Public\\_Service\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/377333191_Servant_Leadership_and_Organizational_Citizenship_Behavior_The_Mediating_Role_of_Perceived_Organizational_Politics_and_the_Moderating_Role_of_Political_Skill_in_Public_Service_Organizations)

- Alice Canavesi .(2021) .Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8520456/>
- Dorota Grego-Planer .(2019) .The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6395>
- Faiza Adil Gonaim .(2019) .Leadership in Higher Education in Saudi Arabia: Benefits, Constraints and Challenges of Adopting Servant Leadership Model by Department Chairs تم الاسترداد من (2)7 .  
[https://www.researchgate.net/publication/333576250\\_Leadership\\_in\\_Higher\\_Education\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_Benefits\\_Constraints\\_and\\_Challenges\\_of\\_Adopting\\_Servant\\_Leadership\\_Model\\_by\\_Department\\_Chairs](https://www.researchgate.net/publication/333576250_Leadership_in_Higher_Education_in_Saudi_Arabia_Benefits_Constraints_and_Challenges_of_Adopting_Servant_Leadership_Model_by_Department_Chairs)
- Farida Saleem .(2020) .Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019900562>
- Fatima Batool .(2021) .The effect of servant leadership on organisational sustainability: the parallel mediation role of creativity and psychological resilience تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/356449686\\_The\\_effect\\_of\\_servant\\_leadership\\_on\\_organisational\\_sustainability\\_the\\_parallel\\_mediation\\_role\\_of\\_creativity\\_and\\_psychological\\_resilience](https://www.researchgate.net/publication/356449686_The_effect_of_servant_leadership_on_organisational_sustainability_the_parallel_mediation_role_of_creativity_and_psychological_resilience)
- Felix Orishede .(2024) .CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW OF EXTANT LITERATURE تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/377130313\\_CITIZENSHIP\\_BEHAVIOUR\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE\\_A\\_REVIEW\\_OF\\_EXTANT\\_LITERATURE](https://www.researchgate.net/publication/377130313_CITIZENSHIP_BEHAVIOUR_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_A_REVIEW_OF_EXTANT_LITERATURE)
- Ibrahim A. Elshaer .(2023) .Environmentally Specific Servant Leadership and Brand Citizenship Behavior: The Role of Green-Crafting Behavior and Employee-Perceived Meaningful Work تم الاسترداد من (6)13 .<https://www.mdpi.com/2254-9625/13/6/83>
- Irianti Irianti .(2024) .Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/382857741\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Organizational\\_Effectiveness\\_A\\_Review\\_of\\_Recent\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/382857741_Leadership_Styles_and_Organizational_Effectiveness_A_Review_of_Recent_Literature)
- Jui-Chung Kao .(2023) .Perceived organizational support and organizational citizenship behavior–A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/368417171\\_Perceived\\_organizational\\_support\\_and\\_organizational\\_citizenship\\_behavior-A\\_study\\_of\\_the\\_moderating\\_effect\\_of\\_volunteer\\_participation\\_motivation\\_and\\_cross-level\\_effect\\_of\\_transformational\\_leadership\\_an](https://www.researchgate.net/publication/368417171_Perceived_organizational_support_and_organizational_citizenship_behavior-A_study_of_the_moderating_effect_of_volunteer_participation_motivation_and_cross-level_effect_of_transformational_leadership_an)

Justine Tanuwijaya .(2023) .The Impact of Servant Leadership on Employee Behavior . تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/376056266\\_The\\_Impact\\_of\\_Servant\\_Leadership\\_on\\_Employee\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/376056266_The_Impact_of_Servant_Leadership_on_Employee_Behavior)

Kalpina Kumari .(2022) .Does Servant Leadership Promote Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior among Employees? A Structural Analysis . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5231>

Khaled Hamdan .(2020) .Servant leadership and its impact on organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of job satisfaction . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/340086280\\_Servant\\_leadership\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_organizational\\_citizenship\\_behavior\\_Exploring\\_the\\_mediating\\_role\\_of\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/340086280_Servant_leadership_and_its_impact_on_organizational_citizenship_behavior_Exploring_the_mediating_role_of_job_satisfaction)

Nathan Eva .(2019) .Servant Leadership: A systematic review and call for future research . تم الاسترداد من 30(1) . <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317307774>

Nathasya Fressilia Agusta .(2023) .Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/376977223\\_Servant\\_Leadership\\_and\\_Career\\_Development\\_Supporting\\_Employee\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/376977223_Servant_Leadership_and_Career_Development_Supporting_Employee_Growth)

Nur Baety .(2022) .Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior . تم الاسترداد من 11(1) . [https://www.researchgate.net/publication/359688670\\_Servant\\_Leadership\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_on\\_Innovative\\_Work\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/359688670_Servant_Leadership_Organizational_Culture_and_Organizational_Citizenship_Behavior_on_Innovative_Work_Behavior)

Robert Ipiin Gnankob .(2022) .Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/358506660\\_Servant\\_leadership\\_and\\_organisational\\_citizenship\\_behaviour\\_the\\_role\\_of\\_public\\_service\\_motivation\\_and\\_length\\_of\\_time\\_spent\\_with\\_the\\_leader](https://www.researchgate.net/publication/358506660_Servant_leadership_and_organisational_citizenship_behaviour_the_role_of_public_service_motivation_and_length_of_time_spent_with_the_leader)

Saad Al Altheeb .(2020) .Leadership Style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian Work Environment .تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/344834179\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Employee\\_Motivation\\_A\\_Study\\_of\\_Saudi\\_Arabian\\_Work\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/344834179_Leadership_Style_and_Employee_Motivation_A_Study_of_Saudi_Arabian_Work_Environment)

Shimelis Mesfin .(2024) .The effect of servant leadership on the organizational citizenship behavior of instructors in public universities in Amhara region .تم الاسترداد من

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2288711>

Zummy Anselmus Dami .(2023) .Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Trust .تم الاسترداد من

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23197145231204116?icid=int.sj-abstract.citing-articles.10>