

ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية

ديلمان احمد عزيز^{1,2} و ده رون فريدون عبدالله^{1,2} و جلال عبدالله محمد³

¹ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

² كلية الادارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

³ جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

المستخلص

المال البشري والتطوير وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم ومساعدتهم على النمو والقيام بالخدمة والتواصل معهم وخلق مناخ تنظيمي ملائم تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي والهام تجاه عملهم وتعزيز فاعليتهم التنظيمية. و ومن اجل تحقيق ذلك، اصبحت من الضرورة وجود أنماط قيادية مناسبة وفعالة تمكنها من التأثير على الاخرين وتعزيز ثقة العاملين كي تتمكن المنظمة من مواجهة تلك التغييرات، وبناءاً على ذلك اخترت الدراسة الحالية أحد أنماط قيادية جديدة وهي نمط القيادة الخادمة (Servant leadership) والتي قد يكون له دور متميز في تعزيز وتحقيق الاستغراق والاندماج الوظيفي وبالتالي تعزيز الثقة التنظيمية لدى الاخرين والتي تعد احد الدعائم الاساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق اهدافها، كما تعد من أكثر الادوات الادارية فاعلة في تهيء الظروف اللازمة لنجاح المنظمات. لقد أفاد الكثير من الباحثين بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات. اتساقاً مع ما تقدم فقد جاء البحث الحالي لدراسة دور ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز الثقة التنظيمية. ومن اجل انجاز المضمين أعلاه، فقد قسم البحث الى أربعة محاور، تضمن المحور الاول منهجية البحث، وتطرق المحور الثاني الى الجانب النظري المتمثلة بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية، وتضمن المحور الثالث الإطار الميداني للبحث، ثم اختتم البحث بعدة الاستنتاجات والتوصيات.

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور القيادة الخادمة بممارستها (تمكين وتنمية الاخرين- التواضع- الموثوقية - قبول من قبل الاخرين - تقديم التوجيهات- القيام بخدمة الاخرين) في تعزيز الثقة التنظيمية في المعهد التقني في السليمانية. وبعد مراجعة ادبيات البحث تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتماداً على ممارسات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس باعتماد اسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين (الهيئة التدريسية والموظفين) في المعهد التقني في السليمانية. واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ والمحكمين للتأكد من الصدق والثبات، وتحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر إيجابية بين المتغيرات. وبناءاً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الادارات العلمية والقياديين على اتباعهم للممارسات القيادة الخادمة من اجل تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة. كما وتم تقديم توصيات للمعاهد والمؤسسات والادارات الاخرى ومقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات والتغيرات السريعة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات وحدة المنافسة وتلاحق الإبداعات والابتكارات السريعة، ولمواجهة هذه التحديات والصعوبات مما جعلت المنظمات يستدعي لإمتلاك قادة اداريين لديهم قدرات إبداعية عالية قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات

الكلمات الدالة: القيادة - القيادة الخادمة - الثقة التنظيمية.

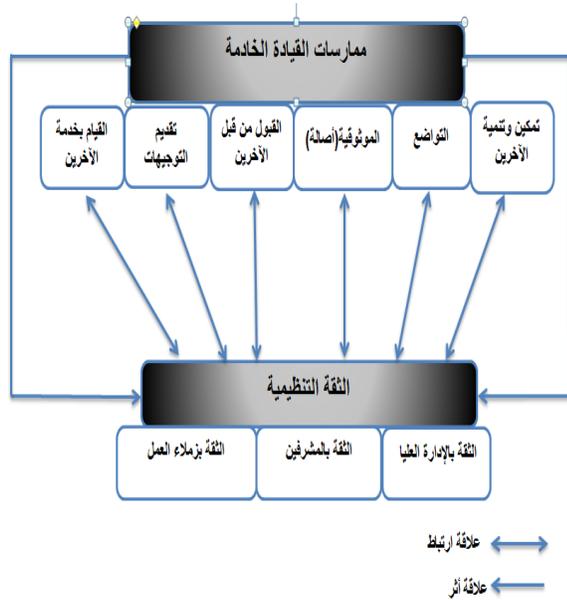
المقدمة

تواجه منظمات اليوم العديد من الصعوبات والتحديات السريعة في بيئة الاعمال والتي تتصف بانها بيئة ديناميكية وتمتاز بالتقلبات وعدم التاكيد والتعقيدات والغموض، حيث ان هذه التطورات جعل المنظمات في مواقف تحتاج الى الاستحواذ على راس

4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بأبعاد ممارسات القيادة الخادمة لغرض تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسة المبحوثة.

رابعاً / أنموذج البحث

تم تصميم أنموذج افتراضي والذي يشير إلى وجود العلاقة والأثر بين أبعاد ممارسات القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً وأبعاد الثقة التنظيمية بوصفه متغيراً تابعاً وكما هو موضح في الشكل التالي:-



الشكل (1) انموذج البحث

المصدر/ من اعداد الباحثون

خامساً / فرضيات البحث

ينبثق من أنموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي:-

الفرضية الرئيسة الأولى

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية ". وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة تمكين وتنمية الآخرين والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة التواضع والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات من خلال تعزيز ثقة العاملين تجاه منظماتهم. وان نمط القيادة الخادمة تعد من اهم الأنماط القيادية الجديدة التي تحتاج اليها جميع المنظمات بدون استثناء، وذلك لدورها الكبير في خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق اخلاص والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية للعاملين تجاه عملهم داخل المنظمات . كما اشارت العديد من الدراسات الى ان الثقة في المنظمات تؤدي الى زيادة الانتاجية، ونمو الولاء الوظيفي ، وارتفاع الروح المعنوية، وتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية، وخفض مستوى التسرب الوظيفي، والحد من الصراع داخل المؤسسة (معاينة واندراوس،2009:95). لذلك فإن مشكلة البحث تكمن في ضرورة التعرف على دور ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز الثقة التنظيمية في المعهد التقني في السلجانية .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- 1- ما مدى توافر ابعاد ممارسات القيادة الخادمة لدى القيادات ادارية وأكاديمية في المؤسسة المبحوثة ؟
- 2- ما مدى أهمية أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة ؟
- 4- ما مدى تأثير ابعاد ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة ؟

ثانياً / أهمية البحث

يكتسب هذه البحث اهميته في توضيح المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث تعتبر موضوع القيادة الخادمة من المواضيع التي لها دور كبير في تلبية احتياجات المنظمة وتحسين أدائها وكذلك دورها في خلق مناخ تنظيمي ملائم تتسم بوجود الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي . كما ان الثقة التنظيمية تعتبر من المواضيع المهمة التي لا بد من التركيز عليها باعتبارها عنصر اساسي في تكوين وتنمية العلاقات الإنسانية، وتؤثر على سلوك الفردى والجماعي وتؤدي الى رفع روح المعنوية لدى العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي . وتبرز أهمية الدراسة في بيان دور ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز الثقة التنظيمية في المعهد التقني في السلجانية.

ثالثاً / أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية والأكاديمية لأبعاد ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- 2- التعرف على أهمية توافر ابعاد الثقة التنظيمية من قبل العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- 3- بيان طبيعة العلاقة و الأثر بين ممارسات القيادة الخادمة و الثقة التنظيمية من وجه نظر العاملين .

فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احداث ما كتب حول هذا الموضوع.

الجانب العملي

تم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، إذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استشارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض . وتم تشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وقياسها، وقد وضعت العبارات الخاصة بابعاد ممارسات القيادة الخادمة و الثقة التنظيمية بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك نظراً لوجود مقياس جاهز يقيس متغيرات البحث. وقد تضمنت الاستشارة ثلاثة محاور رئيسة كما هو موضح في الملحق (1):-

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، الشهادة العلمية).

المحور الثاني: يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الخادمة) إذ تم قياس القيادة الخادمة من خلال الابعاد الستة (تمكين و تنمية الاخرين - التواضع - الموثوقية - قبول من قبل الاخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الاخرين). ووضع (21) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها القيادة الخادمة

المحور الثالث: يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الثقة التنظيمية) إذ تم قياس الثقة التنظيمية من خلال الابعاد الثلاثة (الثقة بالإدارة العليا (المنظمة)، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل) وتم وضع (5) سؤالاً فيما يخص كل بعد من الابعاد المذكورة، ما يساوي (15) سؤالاً .

و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق 4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق -2 درجة، لا اتفق بشدة-1 درجة). (درجة).

المحور الثاني / الجانب النظري

1- القيادة الخادمة Servant Leadership

أولاً/ مفهوم القيادة الخادمة

يتميز مفهوم القيادة الخادمة على أنه يحمل معاني عديدة، كما أنها ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الأفراد ليقودهم كجاعات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي إستغلالها بحكمة (مصطفى، 2014:69). حيث نوقش موضوع القيادة الخادمة من قبل العديد من الباحثين و الكتاب في هذا مجال، والذي اتفق اغلبهم بانها تقوم على فكرة ذكية وهي ان القيادة عندما تقود الافراد تخدعهم أولاً لكي يكونوا أكثر استعداداً وبالتالي يقوموا هم انفسهم بخدمة الاخرين ويقدموا افضل ما لديهم لتحقيق الاهداف والنتائج المرجوه (نجم، 2011: 343). أي أن القائد الخادم هو خادم أولاً، ثم يلهم للقيادة (إبراهيم، 2013: 29).

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة الموثوقية والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة قبول من قبل الآخرين والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة تقديم التوجيهات والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة قيام بخدمة الاخرين والثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية

"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لممارسات القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة".

سادساً / حدود البحث

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه البحث على عينة من العاملين في المعهد التقني في السلبيانية .

الحدود المكانية: أجريت البحث في عدد من أقسام المعهد التقني في السلبيانية ..

الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين تشرين ثاني 2016 و لغاية نيسان 2017.

سابعاً / مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المعهد التقني في السلبيانية، ومن الجدير بالذكر ان الباحثون قاموا بتوزيع (60) استشارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالعاملين في المؤسسة المبحوثة وبصورة عشوائية تم اختيار العينة داخل اقسام المؤسسة المبحوثة وقد أعيدت (52) منها، حيث ان نسبة الاسترجاع بلغ (87%) و نسبة (83%) من تلك الاستشارات كانت صالحة للتحليل ، أي (50) استشارة فقط.

ثامناً / أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لانجاز هذه البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاساليب الآتية :-

الجانب النظري

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث بالاعتماد على المراجع العلمية الاجنبية والعربية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطارح ذات صلة بموضوع البحث،

يحول التركيز الأساسي له، أو لقيادته من المنظمة إلى الأتباع. اما (محمد، 2016: 36) فقد وصفها بأنها النمط القيادي التي تركز على الخدمة أولاً، والتي تعمل على بث روح التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين، وذلك من خلال قدرة القائد الخادم على تعزيز قدرات الأتباع ليس فقط لصالح المنظمة، وإنما لتنمية وتطوير الأتباع من أجل الحصول على ولائهم، وزيادة حبهم الوظيفي للعمل. اما الباحثون فقد يعرفون القيادة الخادمة على انها " أسلوب القيادة التي تركز في المقام الأول على نمو وخدمة التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم من أجل الحصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم للعمل والتأثير فيهم من خلال تكوين مناخ تنظيمي تقوم على اساس الثقة والاحترام والتقدير وتمكين كي يعملوا بحماس والكفاءة والجدية وبالتالي يضع مصلحة مرؤوسيا على المصلحة الذاتية ."

ثانياً / أهمية القيادة الخادمة

ان للقيادة الخادمة اهمية كبيرة في المنظمات، فهي لا تعمل على الاستجابة لاحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال ما تهب لهم من الشعور بالاستقلالية والنمو حيث تكمن اهمية القيادة الخادمة من خلال ما يلي:-

1- تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم بحيث تبرز منه تعزيز حالة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق اخلاص والولاء التنظيمي للعاملين تجاه عملهم (Laub, 1999: 85)

2- تعد من أكثر انماط القيادات قوةً في تشجيع التابعين كي يتعلم وينمو ويدفع، وبالتالي منح الآخرين الفرصة في تحقيق ما يطمحون اليه مادياً ومعنوياً فضلاً عن بناء القيادات المستقبلية (جلاب، 2011: 516)

3- تساعد في حصول على نتائج ايجابية للمنظمة كالتركيز على القيمة والمهمة، الاستجابة والمرونة، وبناء الافراد المبتكرين وكفايات الجوهرية، وبناء جماعات العمل (Yoshida et al. 2013 : 1397)

4- ان للقيادة الخادمة دور كبير في تشجيع العمل بروح الفريق ويغرس المحبة والاحترام والتي تؤدي بدورها الى تحسين في الانتاجية وتحقيق تحسين المستمر (محمد، 2016: 39) .

5- تحول المنظمات من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتعلمة التي تتميز بتشجيع التعاون وفرق التعلم، والحوار، وتبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد والجماعات العمل على كل المستويات في المنظمة (Marsik & Watkins, 2003: 139) (Dierendonck, 2011:1231) .

6- تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمات (Liden et al. 2008: 17).

ويعد (Robert Greenleaf) عندما كان يشغل منصب مسؤول تنفيذي كبير في شركة (AT&T) في الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات عديدة هو صاحب نظرية القيادة الخادمة الذي ركز على ان القائد الناجح هو القائد الذي يخدم أولاً (to serve first) ولديه الشعور الطبيعي، بأنه خدمة التابعين و تلي من اشباع احتياجاتهم و طموحاتهم لها اولوية قصوى يجري خدمتها اولاً، لكي يصبحون أكثر حكمة، صحة، واستقلالية واستعداداً لخدمة الاخرين، و من ثم يقود بسهولة وسلاسة يتمكن من خلالها الناصر على التابعين ومساعدتهم و تمكينهم في مطالبهم من اشباع حاجاتهم و طموحاتهم (Greenleaf,2002:23) وتعد هذه النظرية واحدة من اهم النظريات التي تدعم كل من يريد ان يخدم الناس ليقودهم كجماعات او مؤسسات والتي تقوم أيضاً على اساس بان الشعور بخدمة الاخرين عمل اساسي وانساني ينبغي استغلالها بشكل كفاء وفعال في المنظمات (العبد العزيز، 2003: 3). حيث تعتبر القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Dennis & Baoarnea, 2005:601). ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانس " فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (امسترونج، 2001: 221). وله دور كبير في تحقيق وتحسين سلوكيات المواطنين التنظيمية والثقة التنظيمية (Wu et al., 2013: 384). أما (Jacobs,2011:19-20) فقد أشار الى مفهوم القيادة الخادمة على أنها الجمع بين الحرص على إنجاز الأمور مع الإلتباه إلى إحتياجات أولئك الذين يقومون بالإنجاز أولاً.

حيث عرفت القيادة الخادمة من قبل مجموعة من الباحثين والمختصين في هذا المجال، اذ عرفا (Slocum & Hellriegel, 2004:250) القيادة الخادمة بأنها عملية تطوير الافكار والرؤية من قبل القائد، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الافكار والتي تؤثر على الاخرين لمعاقبتهم في سلوكهم الخاص، اي بمعنى اخر هم القادة الذين لديهم قدرة على خلق رؤية وتطوير الاستراتيجيات، ويحفزون ويلهمون التابعين، ويننون الثقة ويمتلكون الشجاعة. في حين وصفها (نجم، 2011: 345) بأنها المدخل الذي فيه تكون المهمة الرئيسية للقائد هي مساعدة وتمكين العاملين في مطالبهم من اشباع حاجاتهم وطموحاتهم والايفاء بمصالحهم، اي انهم القادة الذين يعطون قيمة عالية لخدمة الاخرين على حساب مصالحهم الخاصة. فيما ينها كل من (Waal & Sivro, 2012: 176) بانها أسلوب القيادة التي تركز في المقام الأول على نمو، ورفاهية الأفراد. اما (Kreker, 2010:3) فيشير الى ان القائد الخادم هو الشخص الذي يكون لديه حافز كبير وقوي لخدمة الآخرين من خلال امتلاكه لمجموع من الخصائص كالحكمة، استماع للاخرين، التعاطف معهم، خطط اقناع الاخرين، والثقة التنظيمي. وقد عرف كل من (Chan and Mak, 2014:273) بأن القيادة الخادمة هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتركز بشكل خاص على اشباع حاجات والرغبات الشخصية للتابعين وتحقيق أهدافهم ومساعدتهم من اجل حصول على ولائهم وزيادة انتمائهم وحبهم الوظيفي للعمل. في حين يعرف (Persaud, 2015:34) القيادة الخادمة بأنها منظور الذي ينطوي على تصور القائد انه هو الذي يخدم أولاً، وإلى أي مدى يمكنه أن

الأخلاقية، والقيم التي يعيها، والتي هي نقاط قوة للقائد الخادم، وأن تكون لديه المقدرة على إستعراض المواقف من وجهه نظر أكثر تكاملاً، ونتيجة لذلك يحصل على فهم أفضل للأخلاق، والقيم.

5- **الإقناع (Persuasion):** سمة أخرى من سمات القادة الخادمو هو الإقناع، حيث لا يستغل القائد الخادم مقدراته وسلطته، ولا يرغم الآخرين على الإمتثال لها، بل يحاول إقناع الآخرين بصواب مسار معين للعمل بدلاً من إجبارهم على قبولهم، بإستخدام أساليب القهر، والإرغام، هذا العنصر يميز القيادة الخادمة بشكل أكثر وضوحاً من النماذج التقليدية السلطوية، حيث يتضح أن القائد الخادم هو فعال في بناء التوافق في الآراء داخل الفرق.

6- **وضع تصور المستقبل (Conceptualization):** بمعنى ان يسعى القائد الخادم إلى توازن دقيق بين التصوير المفاهيمي والتركيز يوماً بعد يوم. وكذلك يتضمن أيضاً قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للتابعين لكي يلمهم على تصرف والتفكير بطريقة ابداعية.

7- **الحكمة او نفاذ البصيرة (Foresight):** وهي الصفة التي يمكن القائد الخادم من فهم دروس الماضي وحقائق الحاضر والعواقب المحتمل حدوثها في المستقبل.

8- **القيام بالخدمة (Stewardship):** وهي تعتبر اساس فلسفة القيادة الخادمة، حيث تعد خصيصة رئيسية من خصائص القيادة الخادمة والتي تعني التزام في تلبية حاجات الآخرين ورعايتهم.

9- **الالتزام بتحقيق تنمية الآخرين (Commitment to the Growth of people):** اي الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً ومهنياً واخلاقياً، وكذلك احترامهم والسماح لهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية.

10- **بناء المجتمع (Building Community):** اما الصفة الأخيرة فنعني السعي نحو بناء احساس بروح الجماعة بين العاملين في المنظمة والتي تعتبر اساساً في حياتهم الوظيفية.

رابعاً / ممارسات القيادة الخادمة

ينظر الى ممارسات القيادة الخادمة من زوايا مختلفة من قبل مجموعة من الرواد والباحثين والذين اختلفوا في تحديدها وتسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم الى تعريف سلوكيات القيادة الخادمة. لذا فان ممارسات القيادة الخادمة تبقى رهينة الاعتقادات الرئيسية لاولئك الكتاب. حيث يمكن توضيح تلك الممارسات او الابعاد لهؤلاء الرواد والباحثين من خلال الجدول الاتي :

7- تسهم وبشكل كبير في تحقيق التزام التنظيمي من قبل العاملين (Rimes,) (2011 : 67)

8- تولد قوة كبيرة لتعاطف العاملين مع المنظمة بصفة سلوكيات المواطنة التنظيمية واتباعهم لأدوار اضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة (رشيد & مطر، 2014: 102)، (Wu et al.,2013: 385)

ثالثاً / صفات القائد الخادم

كي يتمكن القائد الخادم من خدمة الافراد التابعين وتمكينهم في مطالبهم والايفاء بمصالحهم وتوجيههم وقيادتهم في الاتجاه السليم وزيادة فعاليتهم وتحقيق الاهداف المرجوة للمنظمة، فلا بد من وجود صفات معينة تتبلور في شخصية القائد الخادم، وعليه يتفق كل من الباحثون امثال (Barbuto&Wheeler,2006: 304)، (ابو تينة والآخرين، 2007 : 142) (Sendjaya, 2008:406)، (Krekeler, 2010: 12) (Patterson&Dierendonck,2010:15) (Mueller, 2011: 22) (Rachmawati & Lantu, 2014:390) (Duncan,2015:18) (Tischler,etal,2016:2) على ان القائد الخادم يتمتع بالصفات العشرة الآتية :-

1- **الاستماع والالصات (Listening):** ويعد الأساس لإقامة علاقات جيدة مع التابعين، لذا على القائد الخادم الإلتزام بسماع الأتباع وتقديم الدعم لهم في صنع القرار، وهذا يتطلب منهم أن تكون لديهم مهارات إتصال وصلاحية إتخاذ القرارات، وان يستمعون إلى آراء ومقترحات الآخرين، وما يقال على أرض الواقع بإتباه وتأمل لتحديد مقصد الآخرين، فالإصغاء لا يقتصر فقط على فهم القائد لمحتوى الأفكار التي يقدمها التابعين بحسب، إنما فهم الكيفية التي يتأثر فيها هؤلاء الأتباع .

2- **التعاطف (Empathy):** وهي الصفة التي من خلالها يتمكن القائد الخادم فهم الآخرين والتعاطف معهم وقبولهم والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من خصائص متفردة.

3- **المعالجة اوالمشافة (Healing):** اي ان احدي نقاط القوة التي يجب ان يتحلى به القائد الخادم هي القدرة على الشفاء الذاتي لنفسه والآخرين، اي قدرة على مساعدة الآخرين والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لبناء وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم .

4- **الوعي (Awareness):** يقصد به قناعة تامة من القائد الخادم بتصرفاته، حيث أن الوعي، والإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي، أي (اليقظة) يرفع من مستوى القائد الخادم، وهو يساعده أيضاً على فهم القضايا

بان القضية الرئيسية في التمكين هي تولد المعلومات والاعتقاد لدى القائد الخادم في تقديره الجوهري لكل فرد، اي انها تتعلق بتحديد واعتراف و ادراك بقدرات العاملين وما الذي يحتاجونه لكي يتعلمون أكثر.

2- التواضع Humility :- وهي تشيرالى القدرة القائد الخادم على وضع انجازات والمواهب الاخرين في المنظور الصحيح. اي ان على القائد الخادم ان يمتلك الجرأة على الاعتراف بانه باستطاعته الاستفادة من خبرات و تجارب الاخرين واخذ بنظرالاعتبارجميع ملاحظاتهم وتقبل النقد البناء من قبلهم. ويمكن القول بان التواضع يظهر في مدى عندما يضع القائد الخادم مصلحة الآخرين أولاً، ويسهل أدائهم، ويوفر لهم الدعم الأساسي، ويدعوهم إلى المحبة والمودة والمساواة بينهم، ويمحو الحسد والبغض والكراهية فيما بينهم. وفوق هذا كله فإن التواضع يؤدي إلى رضا رب العالمين.

3- الموثوقية او الاصالة Authenticity :- ويرتبط ارتباطاً وثيقاً ب(حقيقة الذات) للقائد الخادم معبراً عن نفسه بطرق التي تتلائم مع الافكار والمشاعرالداخلية. اي ان احد الابعاد القيادة الخادمة هو ان يكون القائد نزيهاً وملتزماً بالمذونة الاخلاقية المدركة وصادقاً مع نفسه وممثلاً مع الاخرين بنوايا الحسنة. ويمكن ان تظهر موثوقية القائد الخادم في المنظمات من زوايا مختلفة منها كالقيام بانجاز بما وعده، والرؤية داخل المنظمة، والصدق، ومعاملته وتصرفاته مع التابعين.

4- قبول من قبل الاخرين Interpersonal acceptance :- اي القدرة على فهم وتلقي وكسب المشاعر والاتجاهات الآخرين والابتعاد عن سلوكيات والمخالفات المعتدية وعدم استحواذ على الحقد والكراهية من مواقف والحالات اخرى تجاه الآخرين. ولكي تزداد قبول القائد من قبل الآخرين لا بد وان يكون متقمص عاطفياً وان يكون لديه القدرة على فهم وجهات النظر سايكولوجية للآخرين واخذ زمام شعور بحساس والشفقة والتسامح امام الآخرين عندما يتهاجون بكلماتهم ويقعون في الأخطاء امام الادارة. وعلى القادة الخادمين خلق مناخ تنظيمي يتميز بنوع من الثقة يشعرون بانهم مقبولين من قبل الآخرين.

5- تقديم التوجيهات Providing directions :- اي على القائد الخادم تزويد التوجيهات و الإرشادات الى المرؤسين لكي يتم تعريفهم بما هو مطلوب منهم وماهو المفيد لكل من الموظفين والمنظمة وكذلك جعل المهام تسير بشكل ديناميكي تجاه تحقيق اهداف المنظمة. ومن هذا الاتجاه، فان تقديم التوجيهات تعني توفير درجة الصحيحة للمساءلة والذي يستطيع القائد الخادم من خلاله دفع مرؤوسيه للعمل بأداء عالية الجودة وبأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية .

6- قيام بخدمة الاخرين Stewardship :- اي استعداد لتحمل المسؤولية في المنظمة و قيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلاً من الرقابة والمصلحة الذاتية.

جدول (1) ممارسات القيادة الخادمة حسب آراء الكتاب و الباحثين *

اسم الكتاب والسنة	أبعاد القيادة الخادمة
(Laub,1999:28)	تطوير الآخرين - القيادة المشتركة - عرض الموثوقية - تقدير الآخرين - توفير القيادة - بناء المجتمع .
(Page & Wong,2003:3)	خصائص الشخصية (الاستقامة -التواضع -الخدمة) خصائص الموجه نحو الآخرين (الاحترام -تمكين -تطويرالآخرين) خصائص الموجه نحو المهام (الرؤية - وضع الأهداف -القيادة) خصائص الموجهة نحو العمليات (الخدمة - بناء الفريق - المشاركة في اتخاذ القرار)
(Patterson,2003:601)	الحب (المدحش) -تواضع - ايثاري (حب الغير) - الرؤية - الثقة - الخدمة - تمكين الاخرين .
(Dennis &Bocarnea, 2005:36)	التمكين -الحب - التواضع - الثقة -الرؤية .
(Barbuto &Wheeler, 2006:313)	الداعي الى حب الآخرين - المعالجة العاطفية - الحكمة - الأداء المتف - قيام بالخدمة التنظيمية .
(Sendjaya et al., 2008:409)	تطلع المرؤسين - الموثوقية النفس - علاقة الثقة على أساس العهد (العدالة) - المسؤولية الأخلاقية - الروحانية فائقة - نقل التأثير الى الآخرين.
(Liden et al., 2008:166)	المعالجة العاطفية- اضافة قيمة للجمع - المهارات الفكرية-تمكين - مساعدة المرؤسين لتعلمية و النجاح - اولوية للمرؤسين - سلوك الاخلاقي - بناء العلاقات - التضحية بالنفس.
(Dierendonck , 2011:1232)	تمكين و تنمية الآخرين-التواضع-الموثوقية -قول من قبل الآخرين -تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الآخرين.
(Carroll,2013:5)	الحب (المدحش) - التواضع - الإيثار -الرؤية-الثقة-الخدمة-تمكين الآخرين
(غلي ، 2015 : 29)	تمكين الآخرين-الدعم العاطف-المهارات الفعّامية-مساعدة المرؤسين على النمو، والنجاح- السلوك الاخلاقي-وضع حاجات المرؤوسين في المقام الأول

المصدر / من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

ومع تعدد الآراء في هذا المجال، في حين يتفق الباحثون على ابرز الممارسات ذات التماس المباشر مع مفهوم القيادة الخادمة حسب ما طرحها (Dierendonck)، لذا فان البحث الحالي وانسجاماً مع اهدافها فقد تبني نموذج (Dierendonck, 2011:1232) والتي صنفت القيادة الخادمة الى ستة الممارسات والمتمثلة ب (تمكين و تنمية الاخرين- التواضع - الموثوقية - مقبول من قبل الاخرين - تقديم التوجيهات - قيام بالخدمة الاخرين). وتم اختيار هذا النموذج لهذا البحث لكونها قد تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات و البحوث الاجنبية وكذلك من أكثر نماذج توضيحاً، وشمولياً، وتوسعاً للممارسات القيادة الخادمة، وأكثرها اهمية كونه قد قسم خصائص وابعاد القائد على الثقافة والشخصية والمهام وتطويرالآخرين، فضلاً عن انها من احدث النظريات التي يمكن تطبيقها في البيئات المختلفة وعلى مختلف الثقافات التنظيمية، واخيراً لتأقلم هذه الممارسات مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة (Bobbio et al. 2012:231). (Dierendonck & Nuijten, 2011:251). (Chan & Mak (Rachmawati & Lantu, 2013: 392)، (عبدالوهاب، 2014:274)، (2: 2014)، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الممارسات:

1- تمكين و تنمية الاخرين Empowering and developing people

وهي مفهوم تحفيزي التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، اي ان السلوك القيادي في التمكين و تنمية العاملين يشمل جوانب عديدة منها تشجيعهم على صنع واتخاذ القرار ذاتي، وتبادل المعلومات، والتدريب لأداء مبتكر. حيث يمكن القول

في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق (الرواشده، 2013: 461). أما (الكعي، 2013: 270) فيرى الثقة التنظيمية " بأنها نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة التي تؤدي الى الوصول الى حد من المعقولة في الوعود يمكن الاعتماد عليها "، كما يعرف الثقة التنظيمية " هي إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة" (كاظم، 2014: 232). أما الباحثون الثلاث فينظرون الى الثقة التنظيمية على " أنها الإيمان العام والثقة بنوعيه وقابلية وقدرة وانماط أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفاتهم وسلوكياتهم كما متوقع والذي يمكن ان تتبنى من خلال الممارسات التنظيمية ".

ثانياً/ أهمية الثقة التنظيمية

نال مؤخراً مفهوم الثقة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الباحثين في العلوم الإدارية، ولكن على الرغم من هذا الاهتمام بها إلا أنها صعبة الإنتاج نوعاً ما (Chair&Ebrahim, 2004:15)، إذ إن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتاً طويلاً ولكن يمكن إن تنتهي في لحظة ما، وتحتاج المنظمات إن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة (Boe, 2002:4). حيث أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، والمنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي. (Amico, 2003:5)

كما وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تتعدهم بها الثقة (العززي والساعدي، 2004: 57). حيث ان بناء الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلاً من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع والالتزام التنظيمي، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة كلما انخفض دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل تلك المنظمة (الطائي، 2007: 64).

لقد أفاد الكثير من الباحثين امثال (Mishra) (1996) بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات وخاصة في بيئة الإعمال لأنها أصبحت غير مؤكدة وتنافسية، ولهذا فإن الثقة عامل مهم لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل. ويشير (Crawford) بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه

حيث يجب على القائد الخادم ان يمثل ليست كراعي وانما كهدوة للآخرين. وتعني (Stewardship) التزام في تلبية حاجات الآخرين ورعايتهم والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الاجتماعية والولاء والعمل بروح الفريق.

2- الثقة التنظيمية Organizational Trust

أولاً/ مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع علماً إن كل واحدة منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة، وتوجد عدة مصطلحات تتداخل مع الثقة التنظيمية وهي التعاون والتنبؤ والمخاطرة. فقد وصف (driskoll) الثقة التنظيمية بأنها " متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام؛ إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة " (المعشر والطراونة، 2012: 629).

حيث أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها في نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وإن دراسة الثقة التنظيمية أخذت تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه. (الرواشده، 2013: 461).

لقد تعددت التعاريف الخاصة بثقة التنظيمية من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعرفه كل باحث من وجهة نظر مختلفة، حيث اشار كل من (Michael & Barton, 2001, 432) الى الثقة التنظيمية بأنها إيمان أحد أطراف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة، وبالاعتماد على المعلومات المشتركة بين الطرفين بشكل كبير ودقيق. كما يوصف بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات (Straiter, 2005:88). أما (الطائي، 2007: 62) فقد تناولها بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. في حين وصفها (Lee et al., 2003) نقلاً عن (متعب وعطوي، 2008: 5) بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك. كما يعرف الثقة التنظيمية بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية (هاشم وعابدي، 2010: 45). ويرى (البدراي، 2010: 49) على انها عبارة عن عملية فردية أو تنظيمية، تهدف الى اشباع الحاجات غير القابلة للإشباع ذاتياً (دون الاعتماد على الآخرين). في حين يرى (الحوامدة والهيبي، 2004) الثقة التنظيمية بأنها تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها

عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (الكعي، 2013:272). حيث يمكن القول بان الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقياد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل إن يتبع الأفراد ما يروونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم .

ب- الثقة بالمشرفين

تمثل تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (الكعي، 2013: 271). كما أنها شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، والنزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة للمرؤوس أي عدالة ونزاهة أما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص. وأكد (Porumbescu et al., 201) بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين (كاظم، 2014: 234). حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه صفات الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والافتتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (فارس، 2014: 169).

ج- الثقة بزلاء العمل:

وهي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم بالبعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين (الطائي، 2007: 8). إذ تعني الثقة بزلاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين (متعب وعطوي، 2008: 7). كما اشار (Deveto) الى الثقة بين الزلاء ،نظراً لعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات، حيث يعتمد الأفراد بعضهم علي بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، ولأن هناك صعوبة على الشخص على الإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم ، لذا لا بد من توافر الثقة بينهم (البدران، 2010: 56) . ويرى (B Herrera & Gupta, 2003) أن الثقة بالزملاء هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (هاشم وعابدي ، 2010: 45)

بشيء أساسي، هو قيامها على أساس الثقة ، والثقة التنظيمية هي ايضا مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي. ويرى (Shea) بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية فهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبهه بالرباط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوية. فهي محفز لانجاز العمل (متعب وعطوي، 2008: 6).

وان بناء الثقة التنظيمية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لانجاز المهام والإعمال المختلفة للمنظمة من اجل الإسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها (الكعي، 2013: 270-271). اما (احمد، 2015: 680) فيرى بان للثقة التنظيمية اهمية كبيرة في تشجيع عاملها على تعميق علاقاتهم الانسانية والاجتماعية والاستقرار علاقاتهم، وتعزيز قدرة العاملين على الابداع والابتكار أساليب وافكار حديثة، وتأهيلهم من الوصول الى قرارات أكثر دقة وموضوعية. ويشير كل من Gillespi& (Mann, 2000) الى الثقة التنظيمية بأنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (نجم وكريم، 2014: 342). كما حدد (Yilmaz & Atalay , 2009:345) أهمية الثقة التنظيمية في اربعة جوانب منها (تساعد في عمل إدارة المنظمة، تسهل استخدام الامثل للموارد، تسهل امكانية مواجهة الأخطار، وتؤثر في جميع أنشطة المنظمة).

ثالثاً/ أبعاد الثقة التنظيمية :

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي: (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، والثقة بزلاء العمل) وسيعتمد الباحثون في هذا البحث على هذه الأبعاد الثلاثة وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد

أ- الثقة بالإدارة العليا (المنظمة)

فهي توقعات ايجابية ماثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر او الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak, 2001). وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى (متعب وعطوي، 2008: 7). وتكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (هاشم وعابدي، 2010: 45). وإذا ما أراد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية

المحور الثالث / الإطار الميداني

أولاً / اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

استخدم الباحثون بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها:-

- 1- معامل ألفا كرونباخ لقياس دقة اجابات أفراد عينة الدراسة وكذلك صدق وثبات الاستبانة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والترتيب ليم عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة لقياس ميل المستجيبين حول متغيرات الدراسة .
- 3- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- 4- الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

ثانياً / صدق و ثبات أدوات البحث

لقد تأكد الباحثون من صدق أدوات البحث من خلال تحكيم استارة الاستبيان من قبل الخبراء للتعرف على صدق أدوات البحث وتم عرضها على المحكمين (اساتذة جامعيين) ما تم ادراج قائمة بأسائهم في الملحق (2) وفي ضوء آرائهم قام الباحثون بحذف بعض العبارات واعادة صياغة بعضها واطافة عبارات أخرى.

ثالثاً/ مبررات اختيار عينة البحث و خصائص العينة

تم اختيار جميع العاملين في المعهد التقني كمجتمع للبحث الحالي والتي تم الاعتماد عليه للجانب الميداني، و من اهم الأسباب الذي ادت الى اختيار هذه المؤسسة كونها تعد واحدة من المؤسسات التي تساهم في تطوير البلد فضلاً على انها تمارس فيه عمليات وانماط القيادية والادارية الناجحة ومتنوعة بكثرة ومن تلك الامتاط التي تتبع هي القيادة الخادمة والذي يتوقع منه العمل على توفير مناخ تنظيمي تظهر فيه تعزيز الثقة التنظيمية مع كل من الادارة العليا والمشرفين والزملاء. وتم اختيار عينة البحث من مجموعة من العاملين وبصورة عشوائية في الأقسام العلمية للمعهد المبحوث. ويمكن تصنيف عينة البحث وفقاً لأربعة متغيرات هي: الجنس، العمر، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخدمة. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات.

- 1- الجنس :- يتضح من الجدول (2) أن نسبة الذكور بلغت (70%)، في حين كانت نسبة الاناث (30%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور.
- 2- العمر:- يوضح الجدول (2) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 40 الى 49 سنة) و الذي بلغت نسبتهم (54.0%)، في

حين جاء الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 30 الى 39 سنة) بنسبة (26%) اما الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (12%)، ويلبها الفئة العمرية (اقل من 30سنة)، إذ بلغت نسبتها (8%) من أفراد عينة البحث.

- 3- الشهادة العلمية:- يتبين من الجدول (2) أن غالبية الأفراد عينة البحث هم من حاملي شهادة الماجستير ونسبة (50%)، وأن ما نسبته (24 %) فقط حاملي شهادة بكالوريوس، وان ما نسبته (12%) فقط حاصلين على دبلوم فني وكذلك نسبة (8%) لديهم شهادة اعدادية، اما نسبة حاصلين على درجة الدكتوراة فقد بلغت بنسبة (6%) فقط .
- 4- سنوات الخدمة : يتضح من الجدول (2) ان اقلية العينة البحث هم من طاقم العاملين ذوي خدمة بين (11-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (36%) يليه الفئة من ذوي خدمة ما بين (6-10) سنة و بنسبة (28%) من افراد العينة. كما يتضح من الجدول ان الافراد العاملين ذوي خدمة (أكثر من 15 سنة) قد يشكلون نسبة (20%) ونسبة (16%) من ذوي خدمة (اقل من 5 سنوات).

الجدول (2) " السمات الشخصية لأفراد عينة البحث "

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكور	35	70
		اناث	15	30
2	العمر	اقل من 30 سنة	4	8
		30-39 سنة	13	26
		40-49 سنة	27	54
		اكثر من 50 سنة	6	12
		اعدادية	4	8
3	الشهادة العلمية	للدرج في	6	12
		بكالوريوس	12	24
		الماجستير	25	50
		الدكتوراة	3	6
		اقل من 5 سنوات	8	16
4	سنوات الخدمة	6-10 سنوات	14	28
		11-15 سنوات	18	36
		اكثر من 15 سنة	10	20
		المجموع	50	100%

رابعاً / اختبارات صدق وثبات الاستبانة

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث. واعتماداً على نتائج التحليل من الكومبيوتر اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.896) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (القيادة الخادمة والثقة التنظيمية)، لذا تعد الاستبانة صالح لجمع البيانات (النجار والآخرين، 2017:144) . ومن خلال جدول (3) تبين أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة وان عدد العناصر هو (36) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض

خامساً / تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث

الأحيان ان تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغير سالب بين البيانات وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات واعادة النظر فيها. كما موضح في الجدول (3).

1- وصف آراء وإجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث :

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الاحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري البحث والمتمثلة بالقيادة الخادمة وممارستها الستة بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والثقة التنظيمية وبأبعاده الثلاثة بوصفها متغيراً (تابعاً)، باستخدام برنامج (SPSS21).

اولاً / عرض نتائج اجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

1- ممارسة (تمكين وتنمية العاملين)

يتضح من الجدول (4) ان الوسط الحسابي الكلي لممارسة تمكين وتنمية العاملين البالغ (3.43) اعلى من الوسط الفرضي (3) ما يعني ان نسبة (53.5%) من افراد عينة البحث لهم نظرة ايجابية حول تمكين وتنمية العاملين وبأنحراف معياري بالغ (0.97) ومعامل اختلاف (0.27) ونسبة (25.5%) غير متأكدين والباقي يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي كل من فقرة (X4) حيث ان (56%) من المشاركين يوافقون على ان مدراءهم يمنحهم امتلاك القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، بأعلى وسط حسابي البالغ (3.54) وانحراف معياري (0.88) واقل معامل اختلاف البالغ (0.24). وكذلك فقرة (X3) حيث بلغ وسط حسابي (3.46) وبنفس نسبة (56%) من أفراد العينة يوافقون على ان مدراءهم يحفزهم على ابتكار اساليب وافكار جديدة وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.25). وبصورة عامة يمكن القول بان الفقرة (X1) ذو وسط حسابي البالغ (3.32) وبانحراف معياري بالغ (1.11) ومعامل اختلاف (0.33) قد ساهمت في اضعاف هذا البعد حيث بلغت نسبة اتفاق (52%) فقط حول فقرة (يقوم المدير بتوفير المعلومات التي احتاج اليها لقيام بعمله بشكل جيد) وان نسبة (32%) من المشاركين لا يوافقون على هذه الفقرة عند مستوى لا اتفق او لا اتفق بشدة و ان نسبة (16%) غير متأكدين من هذه الفقرة.

الجدول (3) " قيمة معامل ألفا كرونباخ "

المتغيرات	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	111.4400	356.782	.267	.896
X2	111.3400	359.453	.230	.896
X3	111.3000	356.173	.369	.894
X4	111.2200	353.726	.444	.893
X5	111.8200	340.477	.598	.890
X6	112.0800	352.343	.384	.894
X7	111.8200	349.016	.592	.891
X8	111.9400	344.384	.523	.892
X9	111.1800	356.974	.315	.895
X10	111.4000	353.306	.356	.894
X11	111.2800	356.645	.335	.895
X12	111.3800	351.786	.336	.895
X13	111.5600	351.027	.436	.893
X14	111.7800	346.665	.640	.891
X15	111.2000	355.673	.383	.894
X16	111.3000	357.643	.221	.897
X17	111.8200	350.273	.452	.893
X18	111.9800	372.265	-.096	.902
X19	111.3000	356.173	.369	.894
X20	111.8800	356.409	.200	.897
X21	111.5400	348.234	.398	.894
Y1	111.8200	340.077	.504	.892
Y2	111.2800	365.634	.050	.899
Y3	111.9200	345.789	.458	.893
Y4	111.9800	339.876	.574	.890
Y5	112.0000	339.429	.637	.891
Y6	111.4800	334.581	.717	.888
Y7	111.2000	342.041	.700	.889
Y8	111.3800	342.526	.648	.891
Y9	111.4800	348.214	.420	.893
Y10	111.9200	340.647	.586	.890
Y11	112.1400	340.613	.551	.891
Y12	111.0800	352.320	.426	.893
Y13	111.3800	357.710	.264	.896
Y14	111.4000	345.020	.534	.891
Y15	112.1000	344.418	.466	.893

المصدر / من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج

يتضح من البيانات اعلاه ان جميع اسئلة الاستبيان تتسم بالثبات ماعدا واحدة منها حيث ان ازاحة واحدة من هذه الاسئلة يزيد قيمة معامل الألفا كرونباخ بنسبة (0.001) فقط وهذا لا يؤثر كثيرا على النتائج النهائية لذلك تم تجاوزه ، حيث ان الارتباط بين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان ازاحته يؤدي الى ازدياد الثبات.

الجدول (5) * إجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة بعد (التواضع)

المحور	رمز العبارات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المعدل		معامل الاختلاف
							Mean	S.D	
							العدد	النسبة %	
التواضع	X ₁	9	7	8	24	2	2.94	1.23	0.41
		18.0	14.0	16.0	48.0	4.0			
التواضع	X ₂	5	6	11	25	3	2.70	1.09	0.40
		10.0	12.0	22.0	50.0	6.0			
التواضع	X ₃	4	11	23	12	0	3.14	0.88	0.28
		8.0	22.0	46.0	24.0	0.0			
التواضع	X ₄	7	7	10	22	4	2.82	1.20	0.42
		14.0	14.0	20.0	44.0	8.0			
المجموع		25	31	52	83	9	2.9	1.1	0.37
		12.5	15.5	26.0	41.6	4.4			

3- ممارسة (الموثوقية)

يعرض الجدول (6) بأن الوسط الحسابي الكلي للممارسة الموثوقية البالغ (3.46) هي اعلى من الوسط الفرضي للمتغير وبأنحراف معياري (1.08) ومعامل اختلاف بالغ (30%) ما يشير الى وجود موافقة نوعاً ما نسبياً بين افراد العينة. ويؤكد ذلك النسبة الموافقة الكلي البالغ (56.5%) على فقرات البعد مقابل نسبة مئوية لعدم الموافقة والبالغة (22%) بين افراد العينة على فقرات الاستبانة ذو العلاقة. و يوضح الجدول ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة (X9) حيث بلغت نسبة الموافقة من بين المشاركين على فقرة (ان المدراء يعبرون عن انفسهم بطريقة التي تتلائم مع افكار والمشاعر الداخلية امام العاملين) (70%)، و بوسط حسابي بالغ (3.60) وانحراف معياري بالغ (1.03) ومعامل اختلاف بالغ (28%). اما في ما يخص الفقرة (X10) فانها حصلت على اقل وسط حسابي بالغ (3.36) من بين الفقرات التي وضعت لقياس بعد الموثوقية، بحيث أن نسبة (50%) فقط من بين المشاركين موافقون على ان مدراءهم يتعاملون مع الآخرين بصدق ونوايا الحسنة و نسبة (22%) غير متأكدين من هذا الفقرة، وذلك بانحراف معياري بالغ (1.10) ومعامل اختلاف بالغ (32%).

الجدول (6) * إجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة بعد (الموثوقية)

المحور	رمز العبارات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المعدل		معامل الاختلاف
							Mean	S.D	
							العدد	النسبة %	
الموثوقية	X ₉	7	28	4	10	1	3.60	1.03	0.28
		14.0	56.0	8.0	20.0	2.0			
الموثوقية	X ₁₀	8	17	11	13	1	3.36	1.10	0.32
		16.0	34.0	22.0	26.0	2.0			
الموثوقية	X ₁₁	5	22	19	1	3	3.50	0.93	0.26
		10.0	44.0	38.0	2.0	6.0			
الموثوقية	X ₁₂	12	14	9	12	3	3.40	1.26	0.37
		24.0	28.0	18.0	24.0	6.0			
المجموع		32	81	43	36	8	3.46	1.08	0.30
		16.0	40.5	21.5	18.0	4.0			

الجدول (4) * إجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة (تأكيد وتعبية الآخرين)

المحور	رمز العبارات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المعدل		معامل الاختلاف
							Mean	S.D	
							العدد	النسبة %	
تأكيد وتعبية الآخرين	X ₁	7	19	8	15	1	3.32	1.11	0.33
		14.0	38.0	16.0	30.0	2.0			
تأكيد وتعبية الآخرين	X ₂	7	18	15	9	1	3.42	1.01	0.29
		14.0	36.0	30.0	18.0	2.0			
تأكيد وتعبية الآخرين	X ₃	4	24	13	9	0	3.46	0.88	0.25
		8.0	48.0	26.0	18.0	0.0			
تأكيد وتعبية الآخرين	X ₄	6	22	15	7	0	3.54	0.88	0.24
		12.0	44.0	30.0	14.0	0.0			
المجموع		24	83	51	40	2	3.43	0.97	0.27
		12.0	41.5	25.5	20.0	1.0			

2- ممارسة (التواضع)

يوضح الجدول (5) بان الوسط الحسابي الكلي للممارسة التواضع بلغ (2.9) وهي اقل من الوسط الفرضي العام (3) وبأنحراف معياري بالغ (1.1) ومعامل اختلاف (0.37) مما يدل على ان هناك نظرة سلبية حول هذه الفقرة من قبل المشاركين. حيث ان نسبة (46%) فقط من افراد عينة المشاركين لهم نظرة سلبية حول فقرات هذا البعد ونسبة (26%) غير متأكدين من الاجابة و نسبة (28%) فقط يوافقون على فقرات هذا البعد اي لهم نظرة ايجابية عند مستوى اتفق واتفق بشدة. ومن أكثر الفقرات التي افقرت هذا البعد هي فقرة (X6) حيث بلغ الوسط الحسابي (2.7) وبانحراف معياري بالغ (1.09) ومعامل اختلاف البالغ (40%). حيث ان نسبة (56%) من المشاركين غير موافقون على ان قياداتهم يتقبلون النقد البناء برحاب الصدر من قبلهم، ونسبة (22%) فقط من المشاركين يوافقون على هذه الفقرة والباقي غير متأكدين من هذه الفقرة. يليه في ذلك كل من فقرة (X8) وبوسط حسابي البالغ (2.82). حيث بلغت نسبة عدم الاتفاق بين المشاركين حول اعتراف المدراء بأخطائهم الى المرؤسين (52%) ونسبة الاتفاق بلغ فقط (28%) من بين المشاركين والباقي غير متأكدين والذي بلغ نسبتهم (20%) حول الفقرة (X8). اما فيما يخص الفقرة (X7) والذي حصل على اعلى وسط حسابي بالغ (3.14) من بين الفقرات التي وضعت لقياس ممارسة التواضع، حيث ان نسبة (30%) من بين المشاركين موافقون على ان قياداتهم يأخذون بنظر الاعتبار جميع ملاحظات الموجه اليهم من قبلهم ونسبة (46%) منهم غير متأكدين او محايدين من هذا الفقرة، وذلك بانحراف معياري بالغ (0.88) واقل معامل اختلاف بالغ (28%) من بين فقرات بعد التواضع.

4- ممارسة (قبول من قبل الآخرين)

الجدول (8) * إجابات افراد عينة البحث حول ممارسة (تقديم توجيهات) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة		التوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف
				الى حد ما موافق	غير موافق			
				العدد	العدد			
التقديم	X ₁₆	8	24	6	7	3.46	1.21	0.34
		16.0	48.0	12.0	14.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₁₇	3	11	22	8	2.94	1.05	0.35
		6.0	22.0	44.0	16.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₁₈	4	10	15	13	2.78	1.18	0.42
		8.0	20.0	30.0	26.0			
		%	%	%	%			
مجموع		15	45	43	28	3.06	1.14	0.37
		10.2	30.0	28.6	18.6			
		%	%	%	%			

6- ممارسة (قيام بخدمة الآخرين)

يبين الجدول (9) بأن الوسط الحسابي الكلي للممارسة القيام بخدمة آخرين قد بلغ (3.19) وانحراف معياري البالغ (1.13) ومعامل اختلاف (0.35) وهي اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3). ما يعني ان نسبة (46%) من افراد عينة البحث كان لهم نظرة ايجابية حول قيام المدراء بخدمة آخرين ونسبة (22.6%) غير متأكدين والباقي يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد. اما على مستوى الفقرات، فقد كانت لفقرة (X19) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.25)، ودليل على ذلك نلاحظ بان نسبة (56%) من بين المشاركين يوافقون على ان القيادات الادارية يؤكدون على اهمية تركيز على اشياء الصحيحة، ونسبة (26%) فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. أما المساهمة الاقل في اغناء هذا البعد فتأتي من فقرة (X20) اذ بلغ وسط حسابي (2.90) وانحراف معياري بالغ (1.23) ومعامل اختلاف (0.42)، حيث بلغت نسبة اتفاق (34%) فقط حول فقرة (تسعى الادارة الى قيام بخدمة ورعاية الآخرين بدلاً من الرقابة والمصلحة الذاتية) وان نسبة (22%) غير متأكدين من هذه الفقرة مقابل نسبة (44%) من الأفراد غير موافقين على هذه الفقرة.

الجدول (7) * إجابات افراد عينة البحث حول ممارسة (قبول من قبل الآخرين) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة		التوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف
				الى حد ما موافق	غير موافق			
				العدد	العدد			
التقديم	X ₁₃	6	13	18	11	3.20	1.04	0.32
		12.0	26.0	36.0	22.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₁₄	3	9	24	12	2.98	0.91	0.30
		6.0	18.0	48.0	24.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₁₅	10	15	20	3	3.56	1.01	0.28
		20.0	30.0	40.0	6.0			
		%	%	%	%			
مجموع		19	37	62	26	3.22	0.98	0.30
		12.6	24.6	41.3	17.3			
		%	%	%	%			

5- ممارسة (تقديم توجيهات)

نلاحظ من خلال الجدول (8) بأن الوسط الحسابي الكلي للممارسة تقديم التوجيهات قد بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.14) ومعامل اختلاف (0.37) وهي اعلى من الوسط الافتراضي والبالغ (3). وما يشير الى وجود موافقة نسبياً من بين افراد العينة. اما على مستوى الفقرات، فقد كانت الفقرة (X16) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.21) وباقل معامل اختلاف (0.34)، حيث ان نسبة (64%) من بين المشاركين يوافقون على ان المدراء والقيادين المعهد التقني يقومون بتزويد الارشادات والتوجيهات المرؤسين لتنادية ما مطلوب منهم، ونسبة (12%) فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. اما اقل وسط حسابي فقد كانت من نصيب فقرة (X18) والتي مفادها (تتحملني الادارة لي ولزملائي المسؤولية التامة في الطريقة التعامل مع الوظيفة) اذ بلغ وسط حسابي (2.78) وانحراف معياري البالغ (1.18) واعلى معامل اختلاف (0.42).

الجدول (9) * إجابات افراد عينة البحث حول ممارسة (قيام بخدمة الآخرين) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة		التوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف
				الى حد ما موافق	غير موافق			
				العدد	العدد			
التقديم	X ₁₉	4	24	13	9	3.46	0.88	0.25
		8.0	48.0	26.0	18.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₂₀	6	11	11	16	2.90	1.23	0.42
		12.0	22.0	22.0	32.0			
		%	%	%	%			
التقديم	X ₂₁	9	15	10	10	3.22	1.29	0.40
		18.0	30.0	20.0	20.0			
		%	%	%	%			
مجموع		19	50	34	35	3.19	1.13	0.35
		12.6	33.3	22.6	23.3			
		%	%	%	%			

كان لهم نظرة ايجابية حول فقرات هذا البعد ونسبة (16.4%) محايدين في الاجابة ونسبة (33.6%) كان لهم نظرة سلبية عند مستوى لا اتفق ولا اتفق بشدة. ومن اكثر الفقرات التي اغنت هذا البعد هي فقرة (Y7) حيث بلغ الوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري البالغ (1.01) ومعامل اختلاف البالغ (0.28). حيث ان (60%) من المشاركين يوافقون على ان مشرفهم يقومون بتوصيل كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة بصورة عادلة اليهم، و نسبة (22%) فقط من المشاركين غير متأكدين من هذه الفقرة. فيما يخص الفقرة (Y10) ذو المتوسط حسابي البالغ (2.84) والتي هي الاقل من بين المجموعة وانحراف المعياري البالغ (1.25) وبأكبر معامل اختلاف بالغ (44%)، فإن نسبة (34%) فقط من المشاركين يوافقون على ان مشرفهم يسعون دائماً الى تحسين وتطوير نتائج العمل وتغلب على الأزمات التي يواجهونها مقابل نسبة (44%) الذين يرون عكس ذلك.

الجدول (11) * إجابات افراد عينة البحث حول البعد الثاني (القة بالمشرفين) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	التوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف	القة بالمشرفين	
										العدد	النسبة %
Y ₆		11	12	10	14	3	3.28	1.26	0.38	22.0	24.0
		6.0	28.0	20.0	28.0	6.0					
Y ₇		8	22	11	8	1	3.56	1.01	0.28	16.0	44.0
		2.0	16.0	22.0	16.0	2.0					
Y ₃		9	20	6	11	4	3.38	1.24	0.36	18.0	40.0
		8.0	22.0	12.0	22.0	8.0					
Y ₉		10	16	3	20	1	3.28	1.24	0.37	20.0	32.0
		2.0	40.0	6.0	40.0	2.0					
Y ₁₀		5	12	11	14	8	2.84	1.25	0.44	10.0	24.0
		16.0	28.0	22.0	28.0	16.0					
مجموع		43	82	41	67	17	3.26	1.20	0.36	17.2	32.8
		6.8	26.8	16.4	26.8	6.8					

3- الثقة بزملاء العمل

يبين الجدول (12) بأن الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.14) هي اعلى من الوسط الافتراضي للمتغير والبالغ (3) بأنحراف معياري (1.16) ومعامل اختلاف بالغ (38%) ما يشير الى وجود موافقة نوعاً ما بين افراد العينة البحث. ويؤكد ذلك النسبة للموافقة الكلي البالغ (41.2%) على فقرات البعد مقابل نسبة مئوية لعدم الموافقة والبالغة (37.2%) بين افراد العينة على فقرات الاستبانة ذو العلاقة والباقي محايدين الى حد ما من فقرات البعد ونسبة (21.6%). و يوضح الجدول بان من الفقرات التي ساهمت نوعاً ما في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة (Y12) حيث بلغت نسبة الموافقة (62%) من بين المشاركين والذين يؤكدون على ان هناك اعتماد المتبادل بين الموظفين والاساتذة والاشترارك في الافكار والمعلومات، وبوسط حسابي بالغ (3.68) وانحراف معياري بالغ (0.99) واقل معامل اختلاف بالغ (26%). اما فيما يخص كل من الفقرتين (Y11) و (Y15)، فقد حصلنا على اقل

ثانياً / عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (الثقة التنظيمية) :

1- الثقة بالادارة العليا

نلاحظ من خلال الجدول (10) بأن الوسط الحسابي الكلي لبعد الثقة بالادارة العليا قد بلغ (3.004) وانحراف معياري (1.32) ومعامل اختلاف (0.44) وهي اعلى بنسبة ضئيلة جداً من الوسط الافتراضي البالغ (3) ما يعني ان نسبة (36.8%) فقط من افراد عينة البحث كان لهم نظرة ايجابية حول البعد الثقة بالادارة العليا ونسبة (23.2%) غير متأكدين وكذلك نسبة (40%) لم يوافقون على فقرات هذا البعد. اما على مستوى الفقرات فإن اكثر الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي فقرة (Y2) حيث ان تقريباً (58%) من المشاركين يوافقون على ان الادارة العليا يتعامل بشكل عادل مع كافة الافراد والاقسام والوحدات، وباعلى وسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.18) وباقل معامل اختلاف البالغ (0.33). يليه في ذلك فقرة (Y1) حيث بلغ وسط حسابي (3.14) وانحراف معياري البالغ (1.45) ومعامل اختلاف (0.46) حيث ان نسبة (44%) فقط من المشاركين يؤكدون على ان الادارة العليا تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين، والسبب في ذلك قد تعزى الى الازمة الاقتصادية التي تمر بها البلد. اما اقل وسط حسابي والتي ساهمت في اضعاف هذا البعد فكانت من نصيب الفقرة (Y5) اذ بلغ وسط حسابي (2.76) وانحراف معياري البالغ (1.40) وبأكبر معامل اختلاف البالغ (0.50).

الجدول (10) * إجابات افراد عينة البحث حول البعد الاول (القة بالادارة العليا) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	التوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف	القة بالادارة العليا	
										العدد	النسبة %
Y ₁		12	10	11	7	10	3.14	1.45	0.46	24.0	20.0
		20.0	14.0	22.0	14.0	20.0					
Y ₂		10	19	9	9	3	3.48	1.18	0.33	20.0	38.0
		6.0	18.0	18.0	18.0	6.0					
Y ₃		9	4	13	18	6	2.84	1.28	0.45	18.0	8.0
		12.0	36.0	26.0	36.0	12.0					
Y ₄		8	5	15	13	9	2.80	1.30	0.46	16.0	10.0
		18.0	26.0	30.0	30.0	18.0					
Y ₅		9	6	10	14	11	2.76	1.40	0.50	18.0	12.0
		22.0	28.0	20.0	28.0	22.0					
مجموع		48	44	58	61	39	3.004	1.32	0.44	19.2	32.8
		15.6	24.4	23.2	24.4	15.6					

2- الثقة بالمشرفين

يتضح من الجدول (11) ان الوسط الحسابي الكلي لبعد الثقة بالمشرفين قد بلغ (3.26) وهي اعلى من الوسط الفرضي العام (3) وانحراف معياري بالغ (1.20) ومعامل اختلاف (0.36) حيث ان نسبة (50%) فقط من افراد عينة المشاركين

من الجدول (13) يلاحظ ان علاقة الارتباط بين كل ممارسة من الممارسات القيادة الخادمة من جانب والثقة التنظيمية من جانب اخر هي موجبة ما يؤدي الى قبول الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة تمكين و تنمية الاخرين والثقة التنظيمية.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة التواضع والثقة التنظيمية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة الموثوقية والثقة التنظيمية.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة قبول من قبل الاخرين والثقة التنظيمية.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة تقديم التوجيهات والثقة التنظيمية.
- 6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة قيام بخدمة الاخرين والثقة التنظيمية.

وتشير النتائج من الجدول (13) ان علاقة الارتباط الاحصائي بين محور قيام بتقديم التوجيهات مع تعزيز الثقة التنظيمية هي الاضعف وهي لانزال دالة احصائية عند مستوى معنوي (0.01) حيث بلغ قيمته (0.00) وهي اقل من المستوى المعنوي المحدد. و يعزى ذلك الى تفاوت آراء المشاركين بخصوص تزويد المدراء والقيادات الادارية بالارشادات والتوجيهات بما هو مطلوب منهم لتأدية المهام اولاً، ودفع وتشجيع المدراء الى تأدية المهام بأداء عالية الجودة وبأقصى طاقة ممكنة ثانياً، و تحملهم من قبل الادارة بالمسؤولية التامة في الطريقة التعامل مع الوظيفة ثالثاً، نظراً لاختلاف الاقسام والوحدات وعمومية الاسئلة المذكورة. فيما يخص الارتباط الاقوى فهي تعود الى العلاقة بين محور الموثوقية وتعزيز الثقة التنظيمية ومن خلال الجدول (13) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهم يساوي (0.690) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائياً ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، ويفسر الباحثون هذا بأن تعبير القيادات الادارية (الرؤساء الاقسام والوحدات) عن انفسهم بطرق التي تتلائم مع الافكار والمشاعر الداخلية امام العاملين، وتعاملهم مع الآخرين بصدق و نوايا الحسنة، وامتلاكهم لاستعداد الدائم للتعبير عن المشاعر حتى ولو كانت له نتائج غير مرغوبة، والتزامهم بانجاز ما يوعدون به للآخرين علاقة بتعزيز الثقة التنظيمية والمتمثلة ب (الثقة بالادارة العليا، والثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل). وبالتالي فان الجدول (13) تؤكد قبول الفرضيات الفرعية وبتنتائج متفاوتة.

وسط حسابي بالغ (2.62) و (2.66) من بين الفقرات التي وضعت لقياس بعد الثقة بزملاء العمل وذلك باعلى انحراف معياري البالغ (1.32) و (1.33) وبمعامل اختلاف بالغ (50%) لكل منها على التوالي.

الجدول (12) * إجابات افراد عينة البحث حول البعد الثالث (الثقة بالزملاء العمل) *

المحور	رمز الفقرات	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	التوسط Mean	الاخرف المعياري S.D	معامل الاختلاف	الثقة بزملاء العمل	
										العدد	النسبة %
										العدد	النسبة %
Y ₁₁		9	2	8	23	8	2.62	1.32	0.50	18.0	4.0
Y ₁₂		11	20	11	8	0	3.68	0.99	0.26	22.0	40.0
Y ₁₃		8	15	16	10	1	3.38	1.04	0.30	16.0	30.0
Y ₁₄		8	19	8	13	2	3.36	1.15	0.34	16.0	38.0
Y ₁₅		9	2	11	19	9	2.66	1.33	0.50	18.0	4.0
مجموع		45	58	54	73	20	3.14	1.16	0.38	18.0	23.2

2- اختبار فرضيات البحث :

اولاً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الأولى:

تم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسة الاولى إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية". ومن خلال الجدول (13) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.62) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (0.01) وهذا يعني انه دالة احصائياً ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى. وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسة الاولى ستة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل ممارسة من الممارسات القيادة الخادمة كمتغير مستقل والمتغير التابع والمتمثلة بالثقة التنظيمية. ويوضح الجدول (13) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير التابع وكل ممارسة من الممارسات المتغير المستقل .

الجدول (14) " ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمغيرات البحث "

الارتباط والانحدار	المغير التابع: الثقة التنظيمية					
	Beta	F	T	R	R ²	Sig.
Constant	2.315		4.032			0.023
المغير المستقل: القيادة الخادمة	0.121	83.2	6.325	0.620**	0.73	0.012
Pearson Correlation / Simple Regression						
* Correlation is significant at the 0.05 level						
** Correlation is significant at the 0.01 level						

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول (13) " العلاقة ارتباط بين قيادة الخادمة وممارستها والثقة التنظيمية "

علاقة ارتباط	الثقة التنظيمية	
	علاقة ارتباط	Sig
القيادة الخادمة	0.620**	0.001
تمكين وتمية الاخرين	0.592**	0.000
التواضع	0.630**	0.000
الموثوقية	0.690**	0.000
قبول من قبل الاخرين	0.445**	0.000
تقديم التوجيهات	0.403**	0.000
قيام بالخدمة الاخرين	0.497**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level		

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات

تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

أ- الاستنتاجات النظرية :

1- نال موضوع القيادة الخادمة بإهتمام الكثير من الكتاب والباحثين لما له اثر كبير في تكوين وبناء عوامل نجاح المنظمات واستمراريتها والحفاظة على ديمومتها ومركزها التنافسي نتيجة لمور القيادة الخادمة في زيادة الثقة التنظيمية والولاء والإخلاص التنظيمي.

2- تعد الثقة التنظيمية بعداً مهماً في المنظمات وهي احدى مكونات النجاح التنظيمي فضلاً عن كونها عنصر اساس في تحقيق اهداف المنظمة.

3- يعد نموذج القيادة الخادمة من احسن نماذج القيادة والذي يعتمد على الأفكار والمبادئ السامية واخلاقيات العمل الإداري ويركز على تكوين علاقة ايجابية مستمرة بين القادة ومرؤوسيه.

ب. الاستنتاجات العملي :

1- وجود علاقات ايجابية بين متغيرات القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، اذ كلما مارست القيادة اعمالها وممارساتها كقيادة خادمة كلما زاد ذلك من مستوى الثقة التنظيمية داخل المعهد، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين.

2- اظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة بدلالة متغيراتها في دعم متغيرات الثقة التنظيمية معاً.

3- لم تكن مواقف عينة البحث متشابهة ومتساوية تجاه توفر خصائص القيادة الخادمة في قياديين المعهد، فقد كانت هناك نظرة ايجابية حول متغير تمكين وتمية العاملين

ثانياً / تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول (14) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للممارسات القيادة الخادمة على تعزيز الثقة التنظيمية " حيث يتضح من الجدول (14) وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخادمة كمتغير مستقل على الثقة التنظيمية باعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة وبالغة (83.2) ضمن مستوى معنوية (0.001) وهي اقل من قيمة p-value ($p\text{-value} < 0.01$) ومعامل تحديد (R^2) قدره (0.73) وهذا يعني ان نسبة (73%) من الاختلافات في الثقة التنظيمية يفسرها القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة ويعود الباقي (27%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير ممارسات القيادة الخادمة كمتغير مستقل على ابعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلة من الابعاد الاخرى. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (6.325) وبمستوى دلالة (0.012) وهي اقل من قيمة p-value ($p\text{-value} < 0.05$). وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للممارسات القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية".

قائمة المصادر

أولاً / المصادر العربية

- ابراهيم، منى عمر عقل، (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عجمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- ابو تينة، عبدالله واخرون (2007). " القيادة الخادمة في المدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية" مجلة العلوم التربوية و النفسية - جامعة بجرين، المجلد 8، العدد 4.
- احمد، مي فيصل (2015). " الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية: دراسة ميدانية في كليات التربية جامعة بغداد"، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 21، العدد 89.
- ارمسترونج، ميشيل. (2001). " اذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً" ترجمة جدير، طبعة الاولى، مكتب حرير للترجمة والنشر والتوزيع: السعودية.
- البدراني، حمد بن سلمان. (2010). " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية السعودية، الرياض.
- جلاب، احسان دهش (2011). " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الاولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- الرشيد، صالح عبد الرضا & مطر، ليث محمد (2014). " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة" بحث مستل من رسالة ماجستير، المجلد 20، العدد 76.
- الرواشده، أياد طه (2013). " الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2.
- الطائي، رنا ناصر صبر. (2007). " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير غير المنشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العبد السلام، خالد بن صالح (2003). " القيادة الخدمية : أنماط القيادة و مفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية" الرياض، السعودية.
- عبد الوهاب، محمد ابو القمصان محمد (2014). " القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار اثارها على سلوكيات الاداء و الحالات النفسية الايجابية" كلية تجارة، جامعة كفر الشيخ.
- غالي، محمد أحمد (2015) " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
- فارس، محمد جودت محمد (2014). " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، المجلد الثاني وعشرون، العدد الثاني.
- كأظم، أميرة خضير (2014). " الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الحادي وثلاثون.

والموثوقية والقبول من الآخرين وتقديم التوجيهات والقيام بخدمة الآخرين وبنسب متفاوتة، بينما كانت النظرة سلبية تجاه متغير التواصل مما يدل على التعامل ذات الطابع الإستكباري من قبل القادة تجاه العاملين.

- 5- ارتفاع درجة الثقة التنظيمية المتمثلة في بعدي الثقة بالمشرفين والثقة زملاء العمل مقارنة مع بعد الثقة بالادارة العليا والتي كانت نسبة افراد العينة الذين لديهم نظرة ايجابية تجاه الثقة بالإدارة العليا بلغت 36.8% وهي نسبة قليلة وهذا يدل على فتور العلاقة بين العاملين والقادة في الادارة العليا ضمن الدائرة المبحوثة .

ثانياً/ التوصيات:-

- في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثون الى مجموعة من التوصيات :
- 1- تولي الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة موضوع تعزيز نمط القيادة الخادمة عبر تعزيز قيم الإدارة الخادمة وجعلها ضمن عناصر ثقافتها التنظيمية بما يحقق بناء الثقة التنظيمية.
 - 2- تشجيع ادارة المنظمة المبحوثة بإقامة دورات تدريبية وتطويرية من اجل زيادة كفاءة اداء العاملين من جهة وزيادة ولائهم ودرجة ثقتهم التنظيمية بما يؤثر ايجاباً على النواحي المادية والمعنوية للأفراد العاملين.
 - 3- قيام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة خاصةً والمنظمات الأخرى عامّة بدعم ثقافة الخدمة لكل بين القادة وتغليب مصلحة الكل على المصلحة الفردية عبر التركيز على أبعاد القيادة الخادمة.
 - 4- يوصي الباحثون المنظمة المبحوثة والمعني بالدراسة بزيادة اطلاع قادتها على مفاهيم القيادة الخادمة وسبل تطبيق أبعادها والتي تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز قدرات العاملين ويزداد من درجة ثقتهم وولائهم للمنظمة.
 - 5- ضرورة اجراء اجاث ودراسات لإثراء الجانب المعرفي لمفهوم القيادة الخادمة والإستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال توظيف أبعاد القيادة الخادمة لموره الفعال في اثراء العلاقات ما بين القادة والعاملين وبما يعزز درجة الثقة التنظيمية لتحقيق اهداف المنظمة.
 - 6- إهتمام ادارة المعهد وحرصهم على ان يتمتع العاملين كافة بالحصول على الحقوق والإمتيازات والتعامل معهم بطريقة عادلة وجعل التواصل صفة دائمة لقادتها والذي بدورها يعزز الثقة بإدارتهم ومشرفيهم وزملائهم.
 - 6- اتباع سياسة ونهج أكثر ديمقراطي في التعامل ما بين الإدارة العليا والعاملين وبناء علاقات حميمة معهم لتعزيز بيئة يسودها الطمأنينة والراحة وترفع من درجة الإحترام المتبادل بينهم بما يعزز من مستويات الثقة التنظيمية.

- States", The degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Regent University School of Business & Leadership Chair, Max Stephenson, and Ebrahim, Alnoor, (2004), "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness "Master of Public and International Affairs, MSc Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University <http://www.ipg.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf>
- Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 2. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005) "Development of a servant leadership assessment instrument" *The Leadership & Organization Development Journal*, 26(8).
- Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011) "The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure" *Journal of Business and Psychology* 26.
- Dierendonck, D. V. (2011) "Servant Leadership: A review and Synthesis" *Journal of Management*, 37(4).
- Duncan, Patrick L., (2015), "Perceived servant – leadership attributed, union commitment, and union member participation: A quantitative analysis School of Social and Behavioral Sciences", A doctoral Dissertation of Philosophy Capella University, Presented in Partial Greenleaf, R. K. (2002) "Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness" (25th anniversary ed.). New York/Mahwah, NJ: Paulist Press. <http://ianpubs.unl.edu/epublic/pages/index.jsp> <http://lea.sagepub.com/content/8/3/229>
- Jacobs, Karen., (2011), "Assessing the Relationship between Servant Leadership and Effective Teaching in a Private University Setting" Doctoral thesis of Philosophy, Submitted to Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management .
- Krekeler, L. (2010) "The Relationship between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors" Theses, Seton Hall University, eRepository @ Seton Hall
- Laub, J. A. (1999) "Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model" *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- 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).
- Michael, Levy & Barton A. Weitz, (2001) "Retailing Management", 4th ed., Mc Graw – Hill, New York, San Francisco .
- Morris, K.E. (2013) "The effect of servant leadership on the organizational commitment of junior naval officers", Doctoral Theses of Philosophy in Leadership Program, Tennessee Temple University.
- Mueller, C.D (2011) "Servant Leadership: The Way Forward?" *Health Progress*, www.chausa.org
- Patterson, K. (2003) "Servant leadership: A theoretical model" *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*. Retrieved November 26, 2010 from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/home.shtml
- الكعبي، حميد سالم (2013). " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة ووزارة الأعمار والإسكان"، *مجلة كلية الرافدين جامعة العلوم*، العدد 32 .
- متعب، حامد كاظم & العطوي، عامر علي (2008). " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية"، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد 10، العدد 2.
- محمد، مبداء اراس (2016) " دور القيادة الخادمة في تحقيق النضج الوظيفي وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السلمانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة والاقتصاد، جامعة السلمانية.
- مصطفى، إيمان محفوظ، (2014)، نموذج مقترح لقياس اثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الالتزام بالعقد النفسي، دراسة مقارنة على قطاع البنوك، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عين شمس.
- المعشر، زياد يوسف & الطراونة، مجدي عاصي (2012). " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 4.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2004). " جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 2.
- النجار، فايز جمعة & النجار، نبيل جمعة & الزعبي، ماجد راضي. (2017). " اساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان
- نجم، نجم عبود (2011). " القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين" الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- نجم، نجيب عبد الحميد & كريم، خولة صدرالدين (2014). " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19 .
- هاشم، صبيحة قاسم & العابدي، رزاق جواد (2010). " أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 1 .

ثانياً / المصادر الاجنبية :

- Amico, I., (2003) "Examine Determinants Management of Trust: Evidence from a Laborat Experiment", paper presented at the National public Administration Research Conference Washington, d.c., on October, 10.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006) "Scale development and construct clarification of servant leadership" *Group & Organization Management*, 31(1).
- Bobbio, A. & Dierendonck, D. & Manganelli, A. (2012) "Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables" *Journal of Leadership*, 8(3). The online version of this article can be found
- Boe, Tammy A., (2002), "GAINING AND/OR MAINTAINING EMPLOYEE TRUST WITHIN SERVICE ORGANIZATIONS", MSc Dissertation, Master of Science Degree in training and Development, <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002boe.pdf>
- Carroll, Brian C., (2013), "Servant Leadership Theory Cross-Culturally: A Comparative Study Between India and the United

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السليمانية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استمارة استبانة

السادة المستجيبون المحترمون : تحية طيبة

تمثل هذه الإستمارة جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم
(ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية) ،
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية
وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلك
بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يبرز تحقيق
أهداف هذا البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي
فقط .

مع وافر الشكر والتقدير.....

الباحثون

ولاً / البيانات الشخصية : ضع علامة (✓) في مربع الإجابة الذي يتوافق مع رأيك:

١- الجنس ذكر انثى

٢- العمر أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ - ٣٩ سنة أكثر من ٤٠ سنة

٣- الشهادة العلمية أعبادية دبلوم فني بكالوريوس الماجستير الدكتوراه

٤- عدد سنوات الخدمة أقل من ٥ سنة ٦ - ١٠ سنة ١١ - ١٥ سنة أكثر من ١٥ سنة

ثانياً / متغيرات الدراسة :

1- القيادة الخادمة :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: تمكين و تنمية الآخرين						
1	يقوم المدير بتوفير المعلومات التي احتاج اليها لقيام بعلمي بشكل جيد .					
2	يشجعني المدير على استخدام مواهبى اثناء العمل .					
3	يحفزني المدير على ابتكار اساليب و افكار جديدة.					
4	يمنحني المدير امتلاك القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس.					
ثانياً: التواصل						
5	يمتلك مديرك الجرأة على الاعتراف بانه باستطاعته الاستفادة من خبرات و تجارب الاخرين.					
6	يتقبل مديرك النقد البناء برحاب صدر من قبل المرؤسين .					
7	ياخذ مديرك بنظر الاعتبار جميع					

Patterson, Kathleen & Dierendonck Dirk van, (2010) "servant leadership developments in theory and research", London.

Persaud, Dustaff, (2015), "A Correlational Study of Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in New York, City Public Hospital Emergency Rooms", Grand Canyon University Phoenix, Arizona

Rachmwawati A., and Lantu D., (2013) " Servant Leadership Theory Development & Measurement" The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), Procedia - Social and Behavioural Sciences vol.115 , Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license.

Rimes, W. (2011) " The relationship between servant leadership and organization commitment" Doctoral Theses of Philosophy, Tennessee Temple University.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008) "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations" Journal of Management Studies, 45(2). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>.

Spears, L. C. (1995) " Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers" New York: John Wiley.

Straiter, K., (2005) " The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies, Vol.1, I.

Tischler et al., (2016), "Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction", the Journal of Values-Based Leadership.

Waal, André de & Sivro, Mirna ,(2012), " The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-Performance Organization Framework" , journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2)173 –190.

Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (2003) "Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations" Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2.

Wong P.T., & Page, D. (2003) " Servant leadership: an opponent-process model and the revised servant leadership profile" Paper presented at the Regent University.

Wu et al. (2013) " The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant Behaviour" Cornell Hospitality Quarterly, 54(4). Available on :<http://cqx.sagepub.com/content/54/4/383> www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

Yilmaz, A & Atalay, C . (2009) "A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life", European Journal of Social Sciences .8, (2).

Yoshida et al., (2013) "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality "Journal of Business Research, vol. 67.

2- اللغة التنظيمية :

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	متأكد غير	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً : اللغة بالإدارة العليا (المنظمة)						
1	تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين.					
2	يتعامل الإدارة العليا بشكل عادل مع كافة الافراد والاقسام والفروع.					
3	يتم الإدارة العليا بمصالح الموظفين وحقوقهم الشخصية والوظيفية.					
4	تتأثر الإدارة العليا بسياسات إدارية واضحة.					
5	توفر الإدارة العليا المعلومات الكافية للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الرشيدة.					
ثانياً : اللغة بالمشرفين						
6	يستخدم مشرفي إجراءات مقبولة أي عادلة ونزيهة للموظفين.					
7	يقوم مشرفي بتوصيل كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة بصورة عادلة الى كافة الموظفين.					
8	يتم مشرفي بمصالح الموظفين واحتياجاتهم ودعمهم.					
9	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة زملائي في القسم دون تحيز.					
1	يسعى مشرفي دائماً الى تحسين وتطوير نتائج العمل وتغلب على الأزمات التي تواجهنا.					
0						
ثالثاً : اللغة بزملاء العمل						
1	تتسم علاقات الموظفين بعضهم ببعض بالتعاون والاحترام بما يعكس تطابق القيم والمبادئ بينهم.					
1						
2	اعتماد المتبادل بين الموظفين والاشترك في الافكار والمعلومات.					
1	يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية .					
3						
1	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل .					
4						
1	يتعاون زملائي معي في مواجهة أية صعوبات في العمل.					
5						

						ملاحظات الموجهة اليه من قبل الرئيسين.
8						يعترف مديرنا بأخطائه الى الرئيسين .
ثالثاً : الموقفية						
9						يعبر مديرنا عن نفسه بطرق التي تتلائم مع الافكار والمشاعر الداخلية امام العاملين .
1						يتعامل مديرنا مع الآخرين بصدق و نوايا الحسنة .
0						
1						يتمتع مديرنا بالاستعداد للتعبير عن المشاعر حتى ولو كانت له نتائج غير مرغوبة.
1						يلتزم مديرنا بانجاز ما وعد به للآخرين.
2						
رابعاً: قبول من قبل الآخرين						
1						يتمتع مديرنا القدرة على فهم و تلقي و كسب المشاعر والاتجاهات الآخرين.
3						
1						ياخذ مديرنا زمام الامور بحسب و الشفقة و التسامح امام الذين يهاجمونه بكلماتهم و يقعون في الاخطاء امام الادارة.
4						
1						لا يسعى مديرنا الى الاستحواذ على الحقد و الكراهية من مواقف والحالات اخرى تجاه الآخرين.
5						
خامساً / تقديم التوجيهات						
1						يزودك المدير بالارشادات و التوجيهات بما هو مطلوب منك لتأدية المهام.
6						
1						يدفعك المدير الى تأدية المهام بأداء عالية الجودة وأقصى طاقة ممكنة.
7						
1						تتحملني الادارة لي و لزملائي المسؤولية النامية في الطريقة التعامل مع الوظيفة.
8						
سادساً / قيام بخدمة الآخرين						
1						يؤكد مديرنا على اهمية تركيز على الاشياء الصحيحة.
9						
2						تسعى الادارة الى قيام بخدمة و رعاية الآخرين بدلاً من الرقابة و المصلحة الذاتية.
0						
2						تؤكد الادارة على اتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا.
1						