

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: محمد أحمد سعد غالي

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2015/09/06م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة

Servant Leadership and its relationship with Organizational Commitment
Empirical Study on Universities in Gaza Strip

إعداد الباحث

محمد أحمد غالي

إشراف الدكتور

خالد عبد دهليز

قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد أحمد سعد غالي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

" القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"
Servant Leadership And Its Relationship With Organizational Commitment: Empirical Study On Universities In Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 25 شوال 1436هـ، الموافق 2015/08/10م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. خالد دهليز مشرفاً ورئيساً
د. يوسف عبد عطية بحر مناقشاً داخلياً
د. نبيل عبد اللوح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله وازوم طاعته وأن يسخر عمله في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة البقرة، آية 32)

الإهداء

إلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمره والدي العزيز...

إلى روح الحياة وسر الوجود، إلى من كان حنانها بلسم جراحي، والدي الغالية...

إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير...

إلى أملي المتجدد في الحياة أبنائي الأعزاء تالا وساره وأحمد وعبد الله...

إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري...

إلى أقربائي وأهل زوجتي الكرام الذين غمروني بحبهم...

إلى كل أصدقائي وزملائي وأحبائي الذين وقفوا إلى جانبي وغمروني بمشاعر الحب والحنان...

إليهم جميعًا أهدي ثمرة جهدي المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى مُعلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين، أما بعد.

وامتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) رواه أبو هريره رضي الله عنه، فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان لكل من له فضل عليّ بعد الله سبحانه وتعالى، سواء قدم لي نصيحةً، أو مساعدةً لإتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر....

- أستاذي الفاضل الدكتور / خالد عبد دهليز الذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة ورحابة صدره أثناء فترة البحث تم إنجاز هذا العمل فله مني خالص الوفاء والتقدير.
- كما ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور الفاضل / يوسف عبد عطية بحر والدكتور الفاضل/ نبيل عبد اللوح لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي.
- كما وأتوجه بالشكر للإخوة المُحكِّمين الذين ما دخلوا على بتوجيهاتهم وأرائهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).
- كما وأتقدم بوافر الشكر والعرفان لأخي وصديقي العزيز / أ. عبد الهادي أبو سعده لما كان له من فضل بعد الله عز وجل بداية من اختيار العنوان حتى التحليل والنتائج النهائية فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأخيراً أتقدم بأرقى معاني الشكر والتقدير إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدّم لي العون في إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأسأل الله العليّ القدير أن يتقبل مني هذا العمل، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

محمد أحمد غالي

المُلخَص

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). كما أنها سعت لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. وهل هناك فروقات مهمة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزي لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين وبلغ مجتمع الدراسة (2,157) شخص.

ولتحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الفرضيات، ولتحقق من صحة هذه الفرضيات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية. وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (65.7%). كما وبيّنت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كلٍ من الجامعة والعاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين.

Abstract

The research aimed to study and examine the relationship between practicing the Servant Leadership and achieving Organizational Commitment among academic and administrative staff at Gaza Strip universities (Islamic University, Al-Azhar University, Al-Aqsa University, and Palestine University).

It also aimed to achieve a set of objectives that was summarized in identifying to which extent the universities are practicing the dimensions of servant leadership and to address the differences in practice for these universities. Also, to know if there are any significant differences between the levels of experience of servant leadership in the response to the respondents attributed to the variables (university, nature of work, gender, marital status, age, education, and years of experience) and identifying the levels and differences of commitment of employees at these universities.

The study relied on the descriptive and analytical approach along with the statistical approach using a questionnaire as a main tool for the primary data collection. The researcher used the Stratified Random Sample Method, and the sample was (400) universities' employees with a population of (2,157) employees.

To achieve these goals a set of hypotheses has been formulated, and to verify the validity of these hypotheses the researcher had used a group of statistical methods.

Findings of the study show that the degree of practicing servant leadership was (65.7%), which is medium at the universities from the respondents' point of view.

Findings also showed a disparity in the degree of practicing servant leadership from the respondents' point of view, the Islamic University, Al-Aqsa University, Al-Azhar University, finally University of Palestine ranked sequentially.

Also it showed that there is proportional positive correlation between practicing servant leadership and organizational commitments, higher degree of practicing servant leadership leads to higher level of organizational commitment among workers. Also, it showed that universities employees in Gaza Strip had high level of organizational commitment -in its three dimensions- the level was (76.4%).

The study most important recommendation was the execution of training programs for officials to develop their skills and knowledge about servant leadership, and to improve their knowledge about its benefits and impact on both the university and the employees. Also to enhance the culture of organizational commitment and loyalty to work, which increase the credence of the university employees through seminars and workshops so that it is main focus is to promoting the positive practices of employees.

قائمة المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	شكر وتقدير
III.....	المُلخص
IV.....	Abstract
V.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
X.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
1.....	1 الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
4.....	1.3 أهداف الدراسة وتساؤلاتها
4.....	1.4 متغيرات الدراسة
6.....	1.5 فرضيات الدراسة
7.....	1.6 أهمية الدراسة
8.....	1.7 حدود الدراسة
8.....	1.8 الصعوبات التي واجهتها الدراسة
9.....	1.9 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
9.....	1.10 مُلخص الفصل
10.....	2 الفصل الثاني الإطار النظري
11.....	2.1 مقدمة
12.....	2.2 المبحث الأول القيادة الخادمة
12.....	2.2.1 مقدمة
14.....	2.2.2 مفهوم القيادة
16.....	2.2.3 الفرق بين القيادة والإدارة
17.....	2.2.4 التطور التاريخي لنظريات القيادة
23.....	2.2.5 الأنماط القيادية
24.....	2.2.6 القيادة الخادمة نظرة تاريخية
25.....	2.2.7 مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة
27.....	2.2.8 الخصائص الأساسية للقائد الخادم
29.....	2.2.9 أبعاد القيادة الخادمة
30.....	2.2.10 فوائد القيادة الخادمة

33	2.2.11 أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة
35	2.2.12 تعقيب على الانتقادات
36	2.2.13 القيادة الخادمة في الدراسات التطبيقية
40	2.3 المبحث الثاني الالتزام التنظيمي
40	2.3.1 مقدمة
41	2.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي
43	2.3.3 أهمية الالتزام التنظيمي
44	2.3.4 محددات الالتزام التنظيمي
45	2.3.5 نتائج الالتزام التنظيمي
46	2.3.6 أبعاد الالتزام التنظيمي
47	2.3.7 مراحل الالتزام التنظيمي
48	2.3.8 طرق قياس الالتزام التنظيمي
49	2.3.9 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي
49	2.3.10 مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي
50	2.4 المبحث الثالث التعليم العالي
50	2.4.1 مقدمة
50	2.4.2 لمحة تاريخية عن التعليم العالي في فلسطين
51	2.4.3 مجلس التعليم العالي الفلسطيني
51	2.4.4 النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني
52	2.4.5 أهداف التعليم العالي
52	2.4.6 مؤسسات التعليم العالي في فلسطين
53	2.4.7 التحديات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني
54	2.4.8 الجامعات محل الدراسة
61	2.5 ملخص الفصل
62	3 الفصل الثالث الدراسات السابقة
63	3.1 مقدمة
63	3.2 الدراسات الفلسطينية
66	3.3 الدراسات العربية
74	3.4 الدراسات الأجنبية
84	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة
86	3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
86	3.7 ما يُميّز الدراسة
87	3.8 ملخص الفصل
88	4 الفصل الرابع منهجية الدراسة

89	4.1	مقدمة
90	4.2	منهج الدراسة
90	4.3	مجتمع الدراسة
91	4.4	عينة الدراسة
92	4.5	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
96	4.6	أداة الدراسة
98	4.7	العينة الاستطلاعية
99	4.8	صدق الاستبانة
112	4.9	ثبات الاستبانة
115	4.10	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة
115	4.11	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
116	4.12	ملخص الفصل
117	5	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية
118	5.1	مقدمة
118	5.2	اختبار التوزيع الطبيعي
119	5.3	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
135	5.4	اختبار فرضيات الدراسة
158	5.5	اختبار تحليل الانحدار
159	5.6	ملخص الفصل
160	6	الفصل السادس النتائج والتوصيات
161	6.1	مقدمة
161	6.2	نتائج الدراسة
162	6.3	التوصيات
163	6.4	دراسات مقترحة
164		قائمة المراجع
176		الملاحق

قائمة الجداول

17	جدول (2.1) الفرق بين القيادة والإدارة
39	جدول (2.2) طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات الأخرى في الدراسات التطبيقية
91	جدول (4.1) توزيع مجتمع الدراسة في الجامعات محل الدراسة
91	جدول (4.2) متغيرات معادلة روبرت ماسون
92	جدول (4.3) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد في الجامعات محل الدراسة
92	جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل
93	جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل
93	جدول (4.6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
94	جدول (4.7) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
95	جدول (4.8) توزيع أفراد العينة حسب العمر
95	جدول (4.9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
96	جدول (4.10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
98	جدول (4.11) مقياس ليكرت السباعي
100	جدول (4.12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المهارات المفاهيمية" مع المتوسط الكلي للبعد
101	جدول (4.13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "التمكين" مع المتوسط الكلي للبعد
102	جدول (4.14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" مع المتوسط الكلي للبعد
103	جدول (4.15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" مع المتوسط الكلي للبعد
104	جدول (4.16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "التصرف بأخلاق" مع المتوسط الكلي للبعد
105	جدول (4.17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المعالجة العاطفية" مع المتوسط الكلي للبعد
106	جدول (4.18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" مع المتوسط الكلي للبعد
108	جدول (4.19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام العاطفي" مع المتوسط الكلي للبعد
109	جدول (4.20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام الاستمراري" مع المتوسط الكلي للبعد
110	جدول (4.21) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام المعياري" مع المتوسط الكلي للبعد
111	جدول (4.22) معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له
113	جدول (4.23) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
114	جدول (4.24) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة
115	جدول (4.25) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة
118	جدول (5.1) اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)
119	جدول (5.2) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة حسب الأبعاد من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً
120	جدول (5.3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد المهارات المفاهيمية مرتبة تنازلياً
122	جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد التمكين مرتبة تنازلياً
123	جدول (5.5) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح مرتبة تنازلياً

- جدول (5.6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً مرتبة تنازلياً 124
- جدول (5.7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد التصرف بأخلاق مرتبة تنازلياً 125
- جدول (5.8) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد المعالجة العاطفية مرتبة تنازلياً 127
- جدول (5.9) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام بتطوير المجتمع مرتبة تنازلياً 128
- جدول (5.10) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات حسب الأبعاد من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً 129
- جدول (5.11) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً 131
- جدول (5.12) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً 132
- جدول (5.13) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً 134
- جدول رقم (5.14) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وأبعادها السبعة والالتزام التنظيمي 137
- جدول (5.15) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي 140
- جدول (5.16) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير مكان العمل "الجامعة" 142
- جدول (5.17) يوضح الفرق بين متوسطات ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات باستخدام اختبار (LSD) 142
- جدول (5.18) نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "طبيعة العمل" 143
- جدول (5.19) نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "الجنس" 144
- جدول (5.20) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية" 145
- جدول (5.21) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "العمر" 146
- جدول (5.22) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المستوى التعليمي" 146
- جدول (5.23) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" 147
- جدول (5.24) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الجامعة" 148
- جدول (5.25) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات باستخدام اختبار (LSD) 149
- جدول (5.26) نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "طبيعة العمل" 150
- جدول (5.27) نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "الجنس" 150
- جدول (5.28) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية" 151
- جدول (5.29) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "العمر" 152
- جدول (5.30) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات وفقاً لمتغير العمر باستخدام اختبار (LSD) 153
- جدول (5.31) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المستوى التعليمي" 155
- جدول (5.32) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" 155
- جدول (5.33) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار (LSD) 156
- جدول (5.34) نتائج اختبار تحليل الانحدار 158

قائمة الأشكال

- شكل (1.1) متغيرات الدراسة 5
- شكل (4.1) رسم توضيحي لخطوات الدراسة 89
- شكل (5.1) أهمية كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة من ناحية التأثير على الالتزام التنظيمي 141

قائمة الملاحق

- ملحق (1) قائمة المُحكِّمين 176
- ملحق (2) الاستبانة 177
- ملحق (3) طلب تحكيم 182

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة وتساؤلاتها
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ الصعوبات التي واجهتها الدراسة
- ❖ التعريفات الإجرائية
- ❖ ملخص الفصل

1.1 مقدمة

تُعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار، فهي تحتاج إلى أن تُقاد، بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يُحدد نجاح أي تنظيم، فغالبًا ما يُعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 2009).

لقد برزت القيادة بوصفها مفهومًا مهمًا للبحث في السنوات الأخيرة. وعلى الرغم من القدر الكبير من الاهتمام بما ورد عن القيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف واحد شامل عنها، وذلك بسبب تعقيدها (Lussier & Achua, 2007). وهذا ما جعل القيادة صفة مميزة، جعلتها جذابة جدًا للباحثين والمنظمات والمهنيين ورجال الأعمال. ومع مرور الوقت تطورت المناهج والنظريات، والمهارات القيادية بسبب التحول البيئي الاجتماعي (Krekelar, 2010).

ظهرت نظرية قيادية في عام 1977م تُعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تُدعى نظرية القيادة الخادمة (Greenleaf, 2002)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

إن القيادة الخادمة تُشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تُحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (Spears, 2005).

ويمكن أن يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً، فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ويُعدُّ إرضاء الآخرين الهدف الأساس للقائد الخادم الذي يضع خدمة الآخرين قبل مصلحته الشخصية، فيعمل على اختيار وإع في استخدام مهاراته من أجل التغيير، والنمو للمنظمة وللأفراد الآخرين، وأن الرغبة في مساعدة الآخرين تسبق الرغبة في الحصول على منصب قيادي رسمي أو الحصول على القوة أو السلطة أو التحكم في الآخرين (Daft & Noe, 2001).

1.2 مشكلة الدراسة

الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين، يوجد الكثير من أساليب ونظريات القيادة، ولكن لا يوجد مفهوم موحد يتفق عليه الجميع كمصدر فريد لنجاح عملية القيادة.

توضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup Organization) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقيلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء. وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون الرئيس (Hunter, 2004).

أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغييرات الحديثة ومع وجود أزمات ومشكلات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، فالجامعات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها (العامة والحكومية) قد بدأت تشهد تفاقم في أزمته المالية في السنوات القليلة الماضية، وإن تباينت حدتها من جامعة لأخرى (عبد الكريم، 2013)، ووجدت نتائج دراسة للمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005) بعنوان "التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره" أن الإدارة في الجامعات تتصف بالبيروقراطية والتسلط في أحيان أخرى، كما كشفت دراسة (مطرية وآخرون، 2008) عن رغبة (33%) من العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني بالهجرة وترك أماكن عملهم لأسباب مختلفة، من هنا جاء التساؤل الرئيس لهذا البحث هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

1.3 أهداف الدراسة وتساؤلاتها

التساؤل الرئيس للدراسة هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة؟

وتهدف الدراسة إلى الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الأهداف التالية:

1. التعريف بمفهوم القيادة الخادمة كإحدى النظريات القيادية الحديثة وتحديد مدى أهميتها من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الفرد والمنظمة.
2. التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين-وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها.
3. اختبار ما إذا كانت اتجاهات العاملين (أكاديميين وإداريين) بالجامعات محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية.
4. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (أكاديميين وإداريين) في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.
5. اختبار طبيعة العلاقة لسلوك القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
6. تقديم التوصيات والنتائج التي يمكن أن تساهم بالارتقاء بالجامعات.

1.4 متغيرات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وللوصول لعلاجها، فقد تم تحديد متغيرات الدراسة مستقلة وتابعة كالتالي:

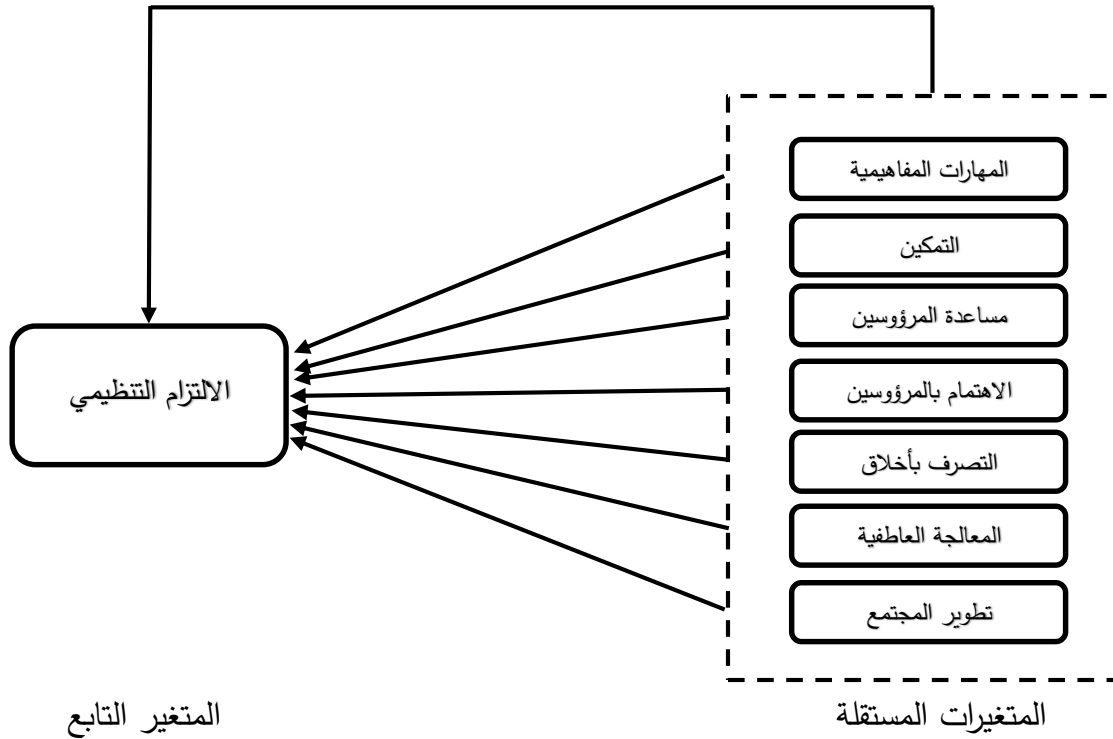
المتغير التابع: الالتزام التنظيمي ويُقصد به إحساس الموظف بالولاء لمنظمتهم، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بـقيمتها العلمية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها (العبادي، 2000).

المتغير المستقل: القيادة الخادمة ويُقصد بها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة أتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها (Laub, 2004).

ويتفرع من المتغير المستقل المتغيرات الفرعية التالية (Liden *et al.*, 2008):

1. المهارات المفاهيمية Conceptual skills
2. التمكين Empowering
3. مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح Helping subordinates grow & succeed
4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً Putting subordinates first
5. التصرف بأخلاق Behaving ethically
6. المعالجة العاطفية Emotional healing
7. الالتزام بتطوير المجتمع Creating value for the community

شكل (1.1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث إعتماذاً على (Liden *et al.*, 2008)

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: **H1** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى القيادة الخادمة السائدة في الجامعات الفلسطينية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. **H1a** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *المهارات المفاهيمية* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
2. **H1b** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *التمكين* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين.
3. **H1c** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين.
4. **H1d** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *الاهتمام بالمرؤوسين أولاً* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى لعاملين.
5. **H1e** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *التصرف بأخلاق* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
6. **H1f** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *المعالجة العاطفية* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
7. **H1g** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة *الالتزام بتطوير المجتمع* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: **H2** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزي لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: **H3** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تُعزي لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

1.6 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قِبَل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة، التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى العاملين بها وهو الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (شيخ السوق، 2014).

وقد برز مفهوم القيادة الخادمة في العقدين الأخيرين كنمط قيادي فعّال ومؤثر في المؤسسات التربوية والدينية والتعليمية والأكاديمية بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال، وتكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية مما يأتي:

بالنسبة للباحث:

عمل الباحث في القطاع الحكومي لمدة عشر سنوات، ثم عمل في القطاع الخاص لأكثر من سبع سنوات ومن هنا يسعى إلى تطوير قدراته في مجال الإدارة بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة ويطمح أن تساعده الدراسة في مجال عمله الحالي وأن تفتح آفاق عمل جديدة أمامه في المستقبل.

بالنسبة للباحثين والأكاديميين:

قد تُحقق هذه الدراسة فائدة للباحثين والأكاديميين في موضوع القيادة الخادمة ومفهومها وأبعادها وفوائدها، حيث أنها -حسب علم الباحث- الدراسة الأولى على مستوى الجامعات الفلسطينية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات جديدة في القطاعات الأخرى، نظراً لما توفره من أداتين تم التحقق من صِدْقُهما وثباتهما، وبما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة بكلٍ من القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

بالنسبة للمجتمع:

تشكل الجامعة قمة الهرم بالنسبة للمؤسسات المجتمعية، فعلى الجامعة يُعقد الأمل في تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستديم، من خلال تقديم البرامج والتخصصات التي يستفيد منها المجتمع

والخريج على حدٍ سواء، وبالتالي فإن تحقيق أهداف الجامعة من خلال نمط إداري فعال وتحقيق مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي للجامعات سيكون له دور كبير في تقدّم المجتمع ورفقيه.

بالنسبة للجامعات:

تعمل الجامعات الآن في ظل بيئة يسودها المنافسة الشديدة فيما بينها، ولن يتسنى لها تحقيق أهدافها بدون أن تتبّع أنماط قيادية تُنمّي الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستُقدّم للجامعات العاملة في قطاع غزة معلومات دقيقة عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين مع توصيات كيف يمكن زيادته لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، كما وستقدم الدراسة نتائج دقيقة حول مدى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة، كما ويتوقع من هذه الدراسة أن تُفيد نتائجها إدارة الجامعات محل الدراسة بالتعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

1.7 حدود الدراسة

حدد الباحث دراسته بالتالي:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات الكبرى في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وجامعة فلسطين).
- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت بالعاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إنجاز هذه الدراسة، امتدت من شهر يناير 2015م وحتى يوليو من العام نفسه.

1.8 الصعوبات التي واجهتها الدراسة

- نُدرة الكتب والمراجع العربية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة.
- صعوبة جمع البيانات من خلال أداة الدراسة خصوصًا من الأكاديميين حملة الدكتوراه ومن الفئات العمرية الكبرى، وهذا كان واضحًا من خلال التأجيل أو الرفض الصريح من قبل البعض لتعبئة الاستبانة.
- تزامن مرحلة جمع البيانات مع امتحانات الفصل الدراسي الثاني 2015/2014م في بعض الجامعات مما أدى إلى صعوبة جمع البيانات وخصوصًا من الأكاديميين.

1.9 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة الخادمة (Servant Leadership)

القيادة الخادمة هي فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تُثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد (مركز غرينليف، 2015).

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

عرفه (Porter, 1968) بأنه "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

1.10 ملخص الفصل

تناول الباحث في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم استعرض الباحث أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ووضح الباحث المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ثم قام الباحث بعرض فرضيات الدراسة المكونة من ثلاث فرضيات رئيسة وسبع فرضيات فرعية، وبعد ذلك استعرض الباحث أهمية الدراسة وحدودها والتعريفات الإجرائية لها.

الفصل الثاني الإطار النظري

- ❖ مقدمة
- ❖ المبحث الأول: القيادة الخادمة
- ❖ المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
- ❖ المبحث الثالث: التعليم العالي
- ❖ ملخص الفصل

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ويهدف الباحث من خلاله إلى تناول الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، ويتكون من ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان القيادة الخادمة ويهدف إلى التعريف بنظرية القيادة الخادمة من خلال تناول الباحث لنظرة تاريخية عن القيادة الخادمة ومؤسسها غرينليف (Greenleaf)، ثم يتناول الباحث مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة بشيء من التفصيل، ثم يستعرض الباحث الخصائص الأساسية للقائد الخادم كما عرفها سبيرز (Spears) وهي عبارة عن عشر خصائص، ثم يتناول الباحث فوائد القيادة الخادمة كما تناولها الكتاب والباحثين وأثرها على المنظمة والفرد، ومن ثم يستعرض الباحث نظريات القيادة، وفي نهاية المبحث الأول يستعرض الباحث أهم الفوائد والانتقادات التي وجهت لنظرية القيادة الخادمة. في المبحث الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي يهدف الباحث إلى عرض مفهوم الالتزام التنظيمي، ومن ثم أهمية الالتزام التنظيمي، ثم يستعرض الباحث أهم محددات ونتائج وأبعاد الالتزام التنظيمي، وفي النهاية يختتم الباحث باستعراض لمراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي.

وفي نهاية هذا الفصل يستعرض الباحث نظام التعليم العالي الفلسطيني من خلال المبحث الثالث، حيث يبدأ بلمحة تاريخية عن التعليم العالي في فلسطين، وتعريف بمجلس التعليم العالي، ومن ثم النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني، ومن ثم أهداف ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين والتحديات التي تواجه التعليم العالي، وفي النهاية يقوم الباحث بالتعريف بالجامعات محل الدراسة.

2.2 المبحث الأول القيادة الخادمة

2.2.1 مقدمة

رغم تعدد النظريات القيادية والدراسات التي تناولت موضوع القيادة إلا أنه لا يوجد وصفة سحرية أو رoshة تصلح لجميع المنظمات وفي جميع الأزمان وتحت كل الظروف، خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئات العمل، وهذا واضح من الكم الهائل من الأبحاث والكتب الذي تناولت موضوع القيادة، لذلك فإن النظرية القيادية الذي تصلح لمنظمة ما قد لا تصلح لمنظمة أخرى أو حتى لنفس المنظمة في زمان آخر أو تحت ظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن ينجح فيها النمط الأوتوقراطي أو حتى الاستبدادي بسبب روتينية الأعمال ووفرة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في مجالات أخرى يجب أن تُتبع الأنماط الإدارية التي تركز على النواحي الإنسانية، والشخصية، والمهنية، والروحية للمرؤوسين، بسبب ندرة العمالة أو شدة المنافسة وكثرة الطلب على العمالة.

ظهرت في العقود الأخيرة العديد من النظريات التي تركز على أنسنة العلاقات في العمل وتُركز على مصلحة الموظف كمدخل لمصلحة المنظمة، وكان من هذه النظريات نظرية القيادة الخادمة التي تقوم أساساً على فكرة "القائد الخادم هو خادم أولاً" وهي فلسفة إدارية يتبناها القائد، مبنية على فكرة أن يعمل القائد لخدمة المرؤوسين بدلاً من السيطرة عليهم، ويقنعهم بدلاً من إكراههم، ويشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار، ضمن فريق العمل، بدون السعي للحصول على أهداف شخصية، وإنما لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق أهداف الأتباع في إطار الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي تكون الوظيفة مجال لتحقيق ذاتهم وأهدافهم وليس فقط لتحصيل الراتب مقابل العمل. خلاصة نظرية القيادة الخادمة أن القائد لا يخدم ولكن الخادم هو الذي يقود فمن يخدم تلقائياً في النهاية هو الذي يقود.

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المؤسسات الأكاديمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المُستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع عمل الفريق التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نُموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم (Spears, 1996).

ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977م حيث تُعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها "القائد الخادم-خادم أولاً" (Greenleaf, 2002)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (Dierendonck & Patterson, 2010).

كما أن الاهتمام في فهم وتطبيق القيادة الخادمة لا زال ينمو بشكل مُطرد، المئات من الكتب والأبحاث في مجال القيادة الخادمة قد تم نشرها حتى الآن، العديد من الشركات التي تم اختيارها كأفضل مئة شركة في العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن السنوية (Fortune Magazine's) قد تبنت فعلياً مفهوم القيادة الخادمة وقامت بإدراج القيادة الخادمة في ثقافة الشركة (Spears, 2010)، وفي قائمة فورتشن كان أكثر من ثلث الشركات التي ضمتها القائمة -خمس وثلاثون شركة وأكثر- منخرطة في تطبيق حركة القيادة الخادمة، وأربع شركات تحديداً من الخمس التي كانت تحتل قمة القائمة تمارس مبادئ القيادة الخادمة، وتلك الشركات هي: كونتينر ستور، سينوفوس فاينانشيال، تي دي إنداستريز، وساوث ويست إيرلاينز (Hunter, 2004).

ومما يُلفت النظر في القيادة الخادمة تشجيعها الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين. فهي تُذكّر أولئك الذين يتبوؤن مراكز قيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوسيههم. كما أنها في الوقت نفسه تشجع أولئك الذين يحتلون مواقع المرؤوسين على استثمار فرصه موقفيه لممارسة القيادة من خلالها. والنتيجة النهائية المتمخضة عن هذه الحركة بين القيادة والتابعة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم أولاً، ورفع مستوى مؤسساتهم من بعد (Spears, 1996).

فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليتوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعلّ هذا الاختلاف يُعبّر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يُوليهها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Lubin, 2001).

2.2.2 مفهوم القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى الكُتَّاب والباحثين تبعًا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، واختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحثين إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي يشهده البحث العلمي حول مفهوم القيادة عبر الزمن، حيث يقول خبير القيادة وكاتب السِّير الرئاسية جيمس بيرنز (James MacGregor Burns) الحائز على جائزة بوليتزر وجائزة الكتاب الوطني عن كتابه **القيادة** "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحًا، وأقلها إدراكًا" (Burns, 1978). وفي مقدمته لكتاب **"القيادة"** يقول كيث جرينت "بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث الأكاديمي في القيادة، فيبدو أننا لم نقترِب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلًا عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها" (Grint, 2010). وذلك على الرغم من وجود عشرات الآلاف من الكتب التي تتناول موضوع القيادة فحتى 25 يونيو 2015م، كان هناك (133,447) كتابًا تتناول موضوع القيادة معروضة للبيع على موقع أمازون (Amazon) الإلكتروني، وهنا سيقوم الباحث باستعراض موجز لبعض التعريفات التي تتناول موضوع القيادة.

عُرِّفت القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ومن هنا يُلاحظ أن القيادة تتضمن تحليل سلوك الأفراد والجماعات والتأثير فيهم ودفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. إن أهمية تأثير القيادة في السلوك بشكل عام والسلوك الجماعي بشكل خاص، ناتجة عن أن معظم المنظمات الآن تفوق أعمالها إمكانيات الفرد الواحد وتحتاج إلى جهود كبيرة من جماعات العمل المتنوعة في المهارات، والخبرات، والمعرفة. فالقيادة الناجحة هي التي تملك المقدرة على التأثير في هذه الجماعات من خلال حشد طاقاتها وقيادتها بنجاح (الشيخ سالم وآخرون، 1985).

يمكن تعريف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف المنشأة (مخامرة وآخرون، 1985).

عرّفها Gardner (1990) في كتابه *عن القيادة*: "أن القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما (أو فريق قيادة ما) بحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبنّاها القائد أو يتشاركها القائد وأتباعه".

هي عملية التأثير الاجتماعي حيث يتمكن شخص من تجنيد الآخرين لتقديم المساعدة والدعم من أجل تحقيق وإنجاز مهمة مشتركة (Chemers, 1997).

وعرّفها Hunter (2004) "مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قويمة توحى بالثقة".

في لسان العرب (الْقَوْدُ) نقيض السُّوقِ، يُقال: يقود الدّابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وفي هذا المعنى إشارة لطيفة مفادها، أن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشدًا لهم إلى ما فيه صلاحهم. فرب الأسرة هو المسؤول عن تربية أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين، ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيها نجاحها، والمعلم مسؤول عن طلابه، فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون واستمر حوله المنتفعون، لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع والفسل. إلا إذا كان مخدوعًا أو منتفعًا، أو مغلوبًا على أمره، وعندها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقًا لا قائدًا. فالقيادة ليست مغنمًا يتمتع به القائد. ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية (السويدان وآخرون، 2004).

القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد. ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تُمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، 2005).

القيادة موضوع متعدد الأبعاد يهتم به علماء السياسة والاجتماع والعلوم العسكرية، بالإضافة إلى الأفراد الذين تُسند إليهم مهام الإدارة، كما أن هذه العلوم مصدر الكثير مما نعرفه عن القيادة الإدارية، مع أن القيادة الإدارية تختلف عن القيادة العسكرية والسياسية التي غالبًا ما تهتم بقيادة دول وجماعات وجيوش أو حروب، وغالبًا ما تكون بحجم بشري كبير قد يصل إلى ملايين. أما القيادة الإدارية، فهي جانب من عمل ومسؤولية كل إداري، أي كل من يؤدي عمله بواسطة الآخرين، ويحتاج إليهم أو إلى تعاونهم ليؤدي هذا العمل. فقد تتشابه المسؤوليات القيادية للإدارة العليا لمنظمة كبيرة أو عملاقة مع المسؤوليات الإدارية لقائد سياسي أو عسكري ولكن تبقى مختلفة (برنوطي، 2008).

ويحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط العاملين، حيث يتفق في ذلك المهنيون والأكاديميون، علمًا أن موضوع القيادة مهم جدًا للمؤسسة، وذلك لأن للقيادة تأثيرًا ديناميكيًا في تفاعل الأفراد والمنظمات. وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها (حريري، 2012).

2.2.3 الفرق بين القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة كعلم مستقل لم يبدأ إلا في بدايات القرن العشرين ومع ذلك فإن القيادة لا زالت مكونًا من مكونات علم الإدارة. تُركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة. بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم.

يقول Kotter (2001) "إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة، كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعّال الذي يمكن التكيف معه".

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة ومنهم من يرى أن الإدارة هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسئولًا عن الجوانب التنفيذية بل إنه يجمع بين الاثنين، كذلك هناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعني بالتغيير وبالتالي فإن القائد يجب أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم (العجمي، 2010).

ويذكر نجم "أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوة وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين إليها في حين أن الإدارة تعتمد على قوة المركز الإداري" (نجم، 2012).

والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة والإدارة:

جدول (2.1) الفرق بين القيادة والإدارة

#	وجه المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
1.	الاهتمام	الاهتمام بالنتائج النهائية	الاهتمام بطريقة الإنتاج
2.	التركيز	الرؤية والرسالة	الهيكل والنظم
3.	الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	يهتم بالكفاءة
4.	السلطة	يستمدّها من ذاته	يستمدّها من الأنظمة
5.	الشمولية	يهتم بالكليات	يهتم بالتفاصيل
6.	التخطيط	إستراتيجي	تشغيلي
7.	التغيير	يهتم بالتطوير والتغيير	يهتم بتجديد الوضع القائم
8.	الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
9.	التحدي	يقبل التحدي ويحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
10.	العمل	مبادر (يسير للمستقبل)	مثابر (يعيش الحاضر)

المصدر: (الشميري وآخرون، 2004)

2.2.4 التطور التاريخي لنظريات القيادة

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث يذخر هذا المجال بالعشرات من الأبعاد مثل اتخاذ القرارات، وتفاعل القائد مع الأتباع، ونفوذ القائد والعديد غيرها من الأبعاد التي قدمت مساهمات لفهمنا القيادة بالشكل الصحيح (Cacioppe, 1997).

على صعيد النظريات والمفاهيم تعددت النظريات التي قدمت التفسير لظاهرة القيادة، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توفرت لدى شخص ما يُصبح قائداً وهناك من يراها أنها ظروف خاصة، إذا وُجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيراً هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها مُحصّلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومعارف

ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة (النعيم، 2005).

فالقيادة تحفل اليوم بتراث كبير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أدبياتها لا زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير. فما زالت دوريات الإدارة تتناول ظاهرة القيادة بطريقة توحى بأن التراث الإداري الواسع في دراستها لا زال غير كافي للإحاطة بها وبتجلياتها المتجددة باستمرار (نجم، 2011).

وأثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد وتطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت نظريات القيادة، حاول الباحث تناول التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية من خلال الأبحاث والنظريات المهيمنة:

1. نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

في القرن التاسع عشر ظهرت نظرية "الرجل العظيم"، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يُولدون ولا يُصنعون ويحملون مواهب تُؤهلهم للقيادة، وأن القادة الذين احتلوا مكانًا عاليًا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرامج مخططة، وما يُعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعليم في صناعة القائد (خطاب وآخرون، 2001).

في القرن التاسع عشر هيمنت نظرية الرجل العظيم، والتي تستند على أنه هناك القليل والنادر جدًا من الأفراد في أي مجتمع وفي أي وقت ممن تتوفر فيهم الخصائص الفريدة التي تخولهم ليكونوا قادة. وعلى الرغم من أن هذه الفكرة يمكن أن تكون فريدة لدراسة حالة معينة، إلا أنها غير صالحة للإستعمال كنظرية علمية (Van Wart, 2003).

ويبني دُعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مُسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميّزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدًا، أيًا كان الموقف الذي يواجهه (حسن، 2004).

ومن أهم الإعتراضات التي وُجّهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يُولد ولا يُصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يُصبحوا قادة ناجحين.

2. نظرية السمات Trait Theory:

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية (Fiedler, 1967).

في الأعوام ما بين 1920 و1930م، ركزت الأبحاث على محاولة التعرف على السمات التي تميز القادة عن غيرهم، النظريات المبكرة للقيادة اهتمت بالمحتوى، حيث ركزت على "ما" هو القائد الفعال، بدلاً من "كيف" تكون القيادة الفاعلة، تفترض نظرية السمات أن هناك خصائص جسدية واجتماعية وشخصية تجعل من الشخص قائداً (Allen, 1998).

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يُصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة (حسن، 2004).

وقد وُجّهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تُميز القادة عن الأتباع، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان، 2005).

3. نظرية القيادة الموقفية Situational Approach to Leadership:

إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، تُرجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يَصُلِح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم (زهران، 1984).

مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية والتي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (السببي، 2009).

وقد عرض (Howard Carlisle) نظرية المواقف باعتبارها أسلوبًا للخروج من غابة نظريات القيادة إذ أنها تُمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استنادًا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه. كما أشار إلى أن النظرية الموقفية تمثل الآن الاتجاه السائد في الإدارة (حسن، 2004).

4. النظرية الوظيفية :The Functional Theory

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة (مرعي وبلقيس، 1984).

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تُسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة -في مفهوم النظرية الوظيفية- يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تُحدّد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقًا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقًا لذلك فإن هذه النظرية تُصَلح أساسًا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرًا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (العجمي، 2010).

5. النظرية التفاعلية :Interactional Theory

تقوم النظرية التفاعلية على مفهوم أن القيادة خُلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهي: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. تشير النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف المرؤوسين، وحل مشاكل المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم.

نخلص من نظرية التفاعل أن القائد الناجح ليس لأنه ذكي أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، بل هذا الذكاء والالتزان والقدرات والمهارات تعتبر في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها، وأن القائد الناجح هو الذي يكون قادرًا على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، مع الأخذ في الاعتبار آمال أفرادها وقيمتهم (حسن، 2004).

6. النظريات السلوكية **The Behavioral Theory**:

في أوائل القرن العشرين عززت الأبحاث بشكل أكبر أساسيات القائد، وحدد المنظرين للنظرية السلوكية محددات القيادة بحيث يمكن تدريب الناس ليصبحوا قادة (Allen, 1998).

ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه. فالتأكيد هنا مُنصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره (حسن، 2004).

لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟ وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات التي يمكن تغييرها واكتسابها. فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يُولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة. بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها، ففي عام 1950م بدأت دراسة سلوك القائد، وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، وهو ما دعا كثيرًا من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي (ناصر، 2010).

ومن النظريات السلوكية (العجمي، 2010):

- نظرية البُعدين.
- نظرية المسار والهدف.
- نظرية ليكرت.
- نظرية الشبكة الإدارية.
- نظرية ريدين ثلاثية الأبعاد.

7. نظرية القيادة التبادلية Transactional Leadership:

ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تُركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدودة لمرؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل (Kouzes & Posner, 1995).

ووفقاً لجادوت وبيري (Vigoda-Gadot and Beerli, 2012) فإن القادة التبادليون يُقدّمون أشياء قيّمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيّمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية (صالح والمبييضين، 2013). جدير بالإشارة إلى أن نظرية (LMX) أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader-Member Exchange) عالجت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى.

8. نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership:

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثمّ فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلاً، والقيادة عند بيرنز (Burns) تُفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية (العمرى، 2004).

وقد ركز بيرنز (Burns) على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات بيرنز (Burns) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يُعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمّن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف باس (Bass) في عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation) وفي عام

1993م قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التحولية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر، ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحولية (الهاللي، 2001).

2.2.5 الأنماط القيادية

وتحدد هذه الأنماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى.

ويمكن تحديد ثلاثة أنماط قيادية:

1. القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

يُعتبر القائد الأوتوقراطي أو المُتَحَكِّم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، ويُعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتمامًا كبيرًا لآراء غيره من المرؤوسين، وغالبًا ما يتصف بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتميز القائد المُتَحَكِّم أو المُتَسَلِّط بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها (حسن، 2004).

2. القيادة الديمقراطية (Democratic leadership)

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك نجده يفوض جزءًا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسب التصرف وسرعته على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد كذلك على تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري (العجمي، 2010).

3. القيادة الحرة (laeszez-free-rein leadership)

وهو الأسلوب الذي يقوم به القائد بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه -لا حجمه - هي التي تميز نشاطاته (كنعان، 2007)، بينما يرى (شعبان والعايدي، 2009) أن للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريب

أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهنا القائد لا يمارس أي دور ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء ويمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة أو من أساتذة الجامعات ورجال البحث العلمي الذين يمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية (كشمولة، 2007) ويُعتبر هذا النمط من القيادة طريق مرعب لأي مدير ويجب تجنبه ويبرز هذا النمط من القيادة في الرجال أكثر منه في النساء (Kreitner & Kinicki, 2007).

2.2.6 القيادة الخادمة نظرة تاريخية

بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة لغرينليف (Greenleaf) عام 1970م بعنوان "القائد خادماً" (Jennings, 2002). وقد استوحى مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام 1956م. وتتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى ليو (Leo)، وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال والسهر على راحتهم وتثبيتهم بعزمه وأغانيه. وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى الخادم ليو ذات يوم، فوقعت المجموعة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة. ثم يبين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو بعد عدة سنوات من التيه، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن ليو الذي عُرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم وشريف (Greenleaf, 2008).

من هذه القصة صاغ غرينليف (Greenleaf) العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة. خصوصاً أنه لم يقدم تعريفاً كاملاً لمصطلح القيادة الخادمة. بدلاً من ذلك اقترح تعريف "القائد الخادم هو خادم أولاً". وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات (Reinke, 2004).

وقد خلاص غرينليف من إعماله الفكر في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيس مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتة والاعتراف به قائداً (Joseph & Winston, 2005). فالقائد الخادم يرى نفسه قائداً بين متساوين،

لا يحتل مركزًا بؤريًا بينهم، ويوفر لهم المصادر والدعم دون توقع شكر منهم أو حتى تقدير. ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تُظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة لإلحاح مجموعته وحاجتهم للنجاح لا غير (Smith, Montagno, 2004).

عندما تمت صياغة "القائد-كخادم" من قبل غرينليف (Greenleaf) في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة" التي نشرت في عام 1977م. أطلق على هذه المقالة حركة القيادة الخادمة الحديثة. لقد وجد أن كثيرًا من الناس يعانون من مصطلح (القائد-خادم) فقد اعتقد بعض المهتمين بأنه لا يمكن أن يكون خادمًا وقائدًا، لأنهما أمران مختلفان متناقضان لا يمكن جمعهما منطقيًا. وهذا ما أكدت عليه كيث (Keith, 2010) عندما أشارت إلى أن فكرة القيادة الخادمة هي متناقضة لا يمكن المساومة عليها، فإذا كان المرء يعتقد بأن الخادم مجامل ومتملق، وأن القائد هو القوي والمسيطر فإنه بالفعل ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن جمعها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مناقشة كيفية ربط تلك التناقضات، الأكثر شيوعًا في الفلسفات الشرقية من الفكر الغربي. وأضافت كيث (Keith, 2010) أن فكرة التيار المتردد للقيادة الخادمة التي ينتقل بها بعض الأشخاص ذهابًا وإيابًا بين فكرة الخادم والقيادة، لأنه لا يمكن الجمع بين الإثنين في الوقت نفسه. وبالطبع فإن هذا التيار المتردد يمكن أن يحصل بشكل نادر في الحياة الحقيقية. فالقائد الخادم يمكن أن يمر بأيام سيئة وأن ينزلق للحظة معينة بعيدًا عن "نموذج الخدمة في القيادة" ليصبح في "نموذج السلطة في القيادة" قبل أن يتدارك نفسه ويعود إلى نموذج الخدمة في القيادة مرة أخرى.

2.2.7 مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة

القواسم المشتركة التي أعرب عنها الكُتّاب هو الاتفاق على تكوين القيادة الخادمة. كما هو الحال مع أي نموذج قيادة آخر، والتعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات.

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن بعدها المدرسة السلوكية على معالجة الصراع القائم بين الإدارة والعاملين على ثقافة ربح - خسارة وليس ربح - ربح. وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه عملت على إعادة هيكلة العلاقة بين القيادة والعاملين، وإعادة ترتيب الأولويات. في القيادة التقليدية فإن القيادة تقدم الثواب والخدمة للعاملين كمرحلة لاحقة بعد أن يكون العاملون قد نفذوا ما عليهم، وأثبتوا أنهم عند طوع بنان القيادة أو تحت تأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب منك هو

أن تُخدم أولاً، ومن ثم تستطيع أن تقود بسهولة وسلاسة يعبر عنها العاملون أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم، 2011).

القيادة الخادمة (Servant Leadership) تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعدادًا لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين. وإن مما يكمل تلك الفكرة حقًا هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين. والقيادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين بخدمة الآخرين (نجم، 2011).

للهولة الأولى يبدو الأمر غريبًا حينما تقول إن القائد خادم، لكن الحقيقة الموضوعية التي تتجلى من خلال ذلك تجعل هذا المفهوم أكثر تجسيدًا لحقيقة القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية العاملة، إن الأمريكيين والأوروبيين يقولون:

“The first responsibility to the leader is to clarify the goals to his subordinates, finally to tell them thank you, in between he is as a servant.”

يتضح ذلك بجلاء من خلال ترجمة هذه المقولة الشائعة الاستخدام في الفكر الأمريكي والأوروبي، وهي أن المسؤولية الأولى للقائد هي لغرض توضيح الأهداف للعاملين معه، وفي النهاية يشكرهم على الأداء المُنجز وهو ما بين هاتين المهمتين يعمل معهم كخادم. إن هذا المفهوم الشائع الاستخدام في الفكر الأمريكي والأوروبي للقائد كخادم، عادة ما نجد له مرادفًا للاستخدام في تاريخ الفكر العربي قديمًا، فإن المثل العربي يقول (كبير القوم خادمهم) وهذا ما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر، لكن العقول التي لا ترقى إلى هذا المستوى من التفكير حاولت أن تطمس معالم هذا المثل السليم من خلال القول (صغير القوم خادمهم) وهذا الفهم القاصر لا يتوافق مع حقيقة القيادة وتأكيدها بأن أكثر القادة قُدرة على تحقيق إنجاز الأهداف التي يُرجى بلوغها هم أكثرهم انسجامًا مع مفهوم (كبير القوم خادمهم) لا صغيرهم. إن المفهوم العلمي المعاصر لكلمة القائد يركز على أن القيادة تمثل القدرة أو القابلية التي يستطيع من خلالها الفرد توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف المُراد إنجازه بكفاءة وفاعلية (الفريجات، 1990).

2.2.8 الخصائص الأساسية للقائد الخادم

نظرًا لعدم وجود تعريف دقيق للقيادة الخادمة من قبل العالم غرينليف (Greenleaf)، أدى ذلك إلى تفسيرات كثيرة تُجيب مجموعة واسعة من الخصائص للقائد الخادم، في الوقت الحاضر النماذج التي تم تطويرها من قبل كل من سبيرز (Spears, 1995) ولوب (Laub, 1999) ورسل مع ستون (Russell and Stone, 2002) وباترسون (Patterson, 2003) تُعتبر من بين أكثر النماذج تأثيرًا.

قدم سبيرز (Spears, 2005) الذي يشغل حاليًا منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز سبيرز (Spears) للقيادة الخادمة منذ عام 2008م، وقد شغل في الماضي منصب الرئيس والمدير التنفيذي لمركز غرينليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة من عام 1990-2007م، مجموعة من عشر خصائص التي تُعد أساسية لتنمية القائد الخادم.

بعد عدة سنوات من النظر بعناية في الكتابات الأصلية لغرينليف (Greenleaf)، قمت بتحديد مجموعة من عشر صفات للقائد الخادم أرى بأنها ذات أهمية مركزية وحاسمة لتطوير القائد الخادم. وهذه الخصائص هي (Spears, 2010):

1. **الاستماع (Listening):** يتم تقييم القادة عادة على درجة مهاراتهم في التواصل، واتخاذ القرارات. بينما هناك مهارات هامة أيضًا للقائد الخادم، إذ يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين. فالقائد الخادم يجب عليه أن يعرف احتياجات وإرادة المجموعة لخدمهم. لذا يجب عليه الإنصات لما يُقال، مع أخذ فترات منتظمة من التفكير فيما يُقال. هذه عملية أساسية لنمو القائد الخادم.
2. **التعاطف (Empathy):** يجب على القائد الخادم أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم. الناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة. والقائد الخادم يجب أن يفترض النية الحسنة في معاونيه، ولا يلفظهم، حتى لو اضطر أن يرفض أحيانًا مستوى أدائهم.
3. **الشفاء (Healing):** من أعظم نواحي القوة في القيادة الخادمة: هو النمو في شفاء الذات وشفاء الآخرين. كثير من الناس لديهم نفوس مكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر.

ومع أن هذا جزء من الكيان الإنساني، إلا أن القادة الخُدَّام يدركون أن لديهم فرصة للمساعدة على تكميل من يتعاملون معهم.

4. **الوعي (Awareness):** الوعي والإدراك العام للأمور المحيطة، والإدراك الذاتي يرفع من مستوى القائد الخادم. وهو يساعده أيضًا على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها، ويجب أن يعيشها الفريق. فعلى القائد الخادم أن يكون قادرًا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية. إن هذا الإدراك ليس جالبًا للهدوء والسكينة، بل هو على العكس، باعثًا على القلق أحيانًا ومُنبهًا للقائد. والقادة المَهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل.

5. **الإقناع (Persuasion):** كقائد خادم زِد من الإعتماد على الإقناع بدلًا من السلطة التي يمنحها المنصب، القائد الخادم ينشد إقناع الآخرين عوضًا عن إجبارهم على الإذعان. هذا العنصر الخاص هو أحد أوضح سُبل التمييز بين النموذج السلطوي التقليدي للقيادة، وبين نموذج القائد الخادم، الذي يجب أن يكون له دورًا فعالًا في بناء وحدة الرأي داخل المجموعات.

6. **تكوين الرؤية (Conceptualization):** عمل القادة الخُدَّام على تنمية مهاراتهم في "الحلم بأحلام كبيرة". إن النظر لمؤسسة ما من منظور رؤيوي يعنى أن القائد يجب أن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية. وتتطلب هذه الخاصية نظامًا وخبرة. القادة الخُدَّام هم مدعوون لإيجاد توازن بين التفكير الرؤيوي البعيد الأمد، والاهتمام بالاحتياجات الحالية اليومية.

7. **البصيرة (Foresight):** البصيرة هي الخاصية التي تتيح للقائد الخادم أن يعي الدروس المستقاة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلًا لاتخاذ قرار ما. إنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الحالي والماضي في ضوء إرادة الله الصالحة للعالم، ولشعبه، ولأتباعه.

8. **الإشراف (Stewardship):** يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع. ويُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن الانفتاح والإقناع يُعدان أكثر أهمية من السيطرة.

9. **الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of People):** القائد الخادم يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للأتباع. على سبيل المثال: إنفاق المال لتطوير النواح

الشخصية والمهنية للأتباع الذين يُشكّلون المنظمة، وتشجيع أفكار الجميع وإشراك الآخرين في صنع القرار.

10. **بناء مجتمع مترابط (Building Community):** القائد الخادم يشعر في هذا العصر الحديث بالبعد الكبير بين أعضاء الفريق خاصة في المؤسسات الكبيرة. إن هذا الإدراك يُحفّز القائد الخادم لتحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. القائد الخادم يمكنه أن يجد الطريق لذلك ليس بواسطة الحركات والاجتماعات الكبيرة، لكن بواسطة الأسلوب الفردي لكل قائد خادم على حدة.

هذه الخواص العشر هي بالتأكيد تتطلب مجهودًا كبيرًا، لكنها تعمل على زيادة التواصل والفاعلية لأولئك القادة المنفتحين على دعوتهم وعلى التحدي القائم أمامهم.

2.2.9 أبعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة قام كل من ليدن (Liden)، واين (Wayne)، تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) عام 2008م بتطوير نموذجًا للقيادة الخادمة، هذا الفريق من الباحثين عرّف تسعة أبعاد ممكنة تتعلق بالقيادة الخادمة. ومن خلال تحليل العوامل قام الباحثين باعتماد سبعة من الأبعاد التسعة وهي:

1. **المهارات المفاهيمية (Conceptual skills):** حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعّال وتسهيل مهام الآخرين خصوصًا المرؤوسين المباشرين.
2. **التمكين (Empowering):** تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصًا المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلًا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3. **مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinates grow and succeed):** تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4. **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Putting subordinates first):** استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصًا المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل

- واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالبًا ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المُسندة لهم).
5. **التصرف بأخلاق (Behaving ethically):** التعامل بشكل صريح وبنّاصف وصدق وبعدالة مع الآخرين.
6. **المعالجة العاطفية (Emotional healing):** إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.
7. **الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community):** وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

وقام الباحث بإعتماد هذه الأبعاد السبعة في هذه الدراسة.

2.2.10 فوائد القيادة الخادمة

باتّباع نموذج القيادة الخادمة أنت فعليًا تُخطط لخدمة المرؤوسين أولاً، وفقاً لخبير الإدارة روبرت غرينليف (Robert K. Greenleaf) الكثير من القادة الناجحين لا يُعترف بهم، هذا النموذج من القيادة على سبيل المثال يُبقى القائد وراء الفريق بعيداً عن الأضواء وبالتالي يسمح للفريق بتحقيق التقدير، في حين أن هذا النهج يحقق مستويات عالية من معنويات للمرؤوسين والأتباع، ولكن هذا النموذج غير مناسب للحالات التي تتعلق باتخاذ قرارات سريعة كتفادي وقوع كارثة طبيعية أو في حالات ضيق الوقت، بالإضافة إلى أن نموذج القيادة الخادمة يقدم مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق والإنجاز والتغيير الإيجابي والرضا الوظيفي.

وبعد إطلاع الباحث على العديد من الكتب والمقالات والدراسات السابقة نُجمل فوائد القيادة الخادمة بالنقاط التالية:

1. تطوير المنظمة Organization Development:

نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة الخادمة هي مساهمتها في التطوير التنظيمي، يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى نمط القيادة الخادمة حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية، ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية.

على حد تعبير جورج إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming) "العملة الأكثر قيمة لأي منظمة هي المبادرة والإبداع من أعضائها. كل قائد لديه المسؤولية الأخلاقية الجلييلة لتطوير هذه إلى الحد الأقصى في جميع أتباعه. وهذا هو بالضبط ما تصبو القيادة الخادمة إلى القيام به".

تضع القيادة الخادمة أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كل شخص في الفريق يلعب أدوارًا مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلاً من درجاتهم الوظيفية أو مساهمهم الوظيفي، كما تُمكن القيادة الخادمة كل عضو أن يلعب دورًا هامًا يُولد الطاقة المُعدية التي تساعد المؤسسات على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصًا خلال فترات التحول (Nayab, 2011).

2. تطوير الموظفين Employee Development:

القيادة الخادمة لا تُلقي بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، القائد الخادم يساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل المرؤوسين إلى التوازن في حياتهم، القائد الخادم ينظر دائمًا إلى مصلحة الآخرين ويُبدي الصبر والتسامح مع أتباعه، مثل هذه الصفات للقائد والذي يبحث عنها معظم المرؤوسين في قائدهم، تؤدي على خلق رصًا وظيفي وولاء تنظيمي لدى الموظفين وتساعد المنظمات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه (Nayab, 2011).

3. بناء الفريق Team Building:

لاستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يُدرك القائد أن إتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفرق بتقديم مساهمته بناءً على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل يسمح لكل فرد بعرض مهاراته والتعاون بشكل أكثر فاعلية مع بقية أفراد الفريق (Duggan, 2015).

4. الإنجاز Achievement:

باستخدام وتيرة الإعداد كأسلوب قيادة، يُحدد القائد معايير عالية لنفسه وللاتباع، ومن ناحية أخرى باتباع أسلوب القيادة الخادمة يُشرك القائد جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جو إيجابي نحو قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم. مما يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة برمتها على المدى الطويل (Duggan, 2015).

5. التغيير Change:

إدارة التغيير على نحو فعال تنطوي على إقامة رؤية للمستقبل. بإتباع أسلوب القيادة الخادمة عليك تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، مما يُمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويُحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص، الموظفين الذين يلعبون دورًا فاعلاً في تحديد انتقال الشركة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، أكثر إنتاجية، وأكثر رضًا، مما يحقق ميزة للشركة على المستوى التنفيذي (Duggan, 2015).

6. الرضا Satisfaction:

عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، هم فعليًا يعملون بشكل جماعي موجود لمصلحة الجميع. وهذا ينعكس إيجابًا على معدلات الرضا، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها. عندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، شخص ما يفقد دائمًا، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار، القادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها (Duggan, 2015).

7. خدمة المجتمع Community service:

تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة فالقيادة الخادمة تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Liden et al., 2008). وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة. فمع ظهور القيادة الخادمة نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية (Spears, 1994) كما سيكون لدى المجتمع قيم مثلى تصب في الصالح العام ونموذج أكثر قوة من خلال

ما تفرزه القيادة الخادمة من مبادئ الإنصاف والعدل. كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبى الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي (Stanton, 1999).

2.2.11 أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة

برز نموذج القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة يعني مفهوم القيادة الخادمة أن قائد المجموعة يقود مرؤوسيه كقدوة حسنة ويُقدّم لهم الدعم المباشر. في إطار الإدارة هذا يعني أن مدير مجموعة العمل أو القسم يقوم بتقويض المهام لفريق العمل ومن ثمّ يقدم لهم الدعم المطلوب حتى يُؤدوا مهامهم على أكمل وجه. على الرغم من أن هذا النموذج يبدو وكأنه نهج إدارة جديرة بالاهتمام، إلا أنه هناك العديد من الانتقادات للقيادة الخادمة منها (Kokemuller, 2010):

1. الفرضية خاطئة False Premise:

في مقالته بتاريخ أغسطس 2010م بعنوان "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟" يقول الكاتب المخضرم ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) القيادة الخادمة ببساطة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية. حيث أن الهدف الأساسي للمدراء هو خدمة الأهداف الرئيسية للملاك والإدارة العليا، وليس الموظفين، في حين أن جزءًا من وظيفة المدير هو تحفيز ودعم أداء وسلوك الموظف الجيد، في حين أن توجه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.

2. الافتقار إلى وجود سلطة Lack of Authority:

في الواقع القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير ووظيفة الإدارة ككل في قطاع الأعمال، فعندما يرى الموظفون أن المدير يُلبى احتياجاتهم على الدوام، فهم ينظرون إليه باعتباره شخصية غير موثوقة، فإذا أرادت الإدارة العليا من مُديري الخطوط الأمامية دفع موظفيهم لتحسين أدائهم فإنه من الصعب بمكان على القائد الخادم أن يتراجع ويلبي طلبات الإدارة العليا ويفرض هيمنته على المرؤوسين بعد أن تعودوا عليه كقائد خادم.

3. مُحبطة Demotivating:

قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين، مما يؤدي فيما بعد إلى قلة الإنتاجية، يُشبهها مكريمون (McCrimmon) بعلاقة الطفل بأبويه حيث أن الوالدان يحافظان على الطفل دائمًا

بعيداً عن المشاكل ويهتمان به ويرعيانه، عندما يعتقد الموظفون أن المدير سوف يتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم التي قد تطرأ، فإن هذا الأسلوب من القيادة سيُغيرهم أكثر للجلوس وبذل جهد أقل في العمل والتفكير أقل في حل القضايا والنزاعات في العمل.

4. مثيرة للاهتمام لكنها خطأ **Interesting but False**:

القيادة الخادمة تكون أكثر إثارة إذا كان معناها حرفياً أن المدير يجب أن يخدم، أو أن يكون المدير خادماً للمرؤوسين. يبدو هذا ما كان يقصده مؤسس مركز القيادة الخادمة غرينليف (Greenleaf). قرأ رواية هرمان هيسي (Herman Hesse) تتحدث الرواية عن مجموعة من الرجال قاموا برحلة كانت بدايتها ممتازة وبعد ذلك انهارت الرحلة بسبب أن الخادم تركهم وهو ما اعتبروه قائداً للفريق.

الواضح من ذلك أن يُرى القائد الخادم هو حرفياً خادم المجموعة، هذه الفكرة تكون معقولة في السياسة أو النوادي أو الجمعيات حيث يتم انتخاب القائد، وبلا شك يجب أن يخدم هذا القائد جمهور الناخبين ليضمن نجاحه مره أخرى في الجولة الانتخابية القادمة.

أما في مجال الأعمال التجارية فالمدراء في جميع المستويات الإدارية يجب أن يقوموا بخدمة الملاك إن أرادوا الاحتفاظ بوظائفهم، بالإضافة إلى أنهم بحاجة لخدمة العملاء أيضاً. الحقيقة المؤلمة في الأعمال التجارية أن الموظف هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، بطبيعة الحال المدير الكفاء والفعال سيقدم كل ما بوسعه لإشراك وتحفيز الموظفين، ولكن لن يصل إلى الحد الذي يكون فيه خادماً لمرؤوسيه.

والحقيقة هي أنه بينما يقوم المدير بمعاينة الموظف الذي لا يُنجز أعماله، لا يستطيع القائد الخادم معاينة رئيسه في العمل، لذلك هذا الإحساس للقيادة الخادمة مثير جداً ولكن من الواضح أنه زائف.

5. صحيح ولكن تافه **True but Trivial**:

لاري سبيرز (Spears) شرح القيادة الخادمة بشكل واضح جداً عندما كان المدير التنفيذي لمركز غرينليف (Greenleaf) للقيادة الخادمة، لقد قام بتحرير مجموعة من المقالات التي تناولت رؤية القيادة، والذي قال "نحن بدأنا نرى أن أنماط القيادة التقليدية والاستبدادية والهرمية تُسفر إلى أنماط جديدة، نمط على أساس العمل الجماعي والمجتمعي، ونمط على أساس إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات، ونمط بناءً على السلوك الأخلاقي والاهتمام".

ويضيف سبيرز (Spears) أن من يشكك في الحاجة إلى أن تكون القيادة أقل استبدادية وهرمية، وأن تكون أكثر اهتمامًا وشمولية، كمن اختار خصمة "رجل القش" لأنه من السهل أن يهزمه بالضربة القاضية. يجب أن يكون هناك العشرات من النماذج البطولية للقيادة الذي تتفق كليًا مع طرحه.

وهذا لا يعطي شيئًا مميّزًا عن القيادة الخادمة في حد ذاتها، إنها كمن يُخبرنا أن الحيتان من الثدييات دون أن يقول لنا كيف تختلف عن غيرها من الثدييات. لجعل القيادة الخادمة مميزة لا يكفي مقارنتها بنموذج قيادة من عصر الثورة الصناعية التي أكل عليها الدهر وشرب. ما نحتاج إليه هو إظهار فوائد القيادة الخادمة لمفاهيم القرن الحادي والعشرين، كما وتقف القيادة الخادمة موقف شديد الغموض من الموظف.

2.2.12 تعقيب على الانتقادات

وكما في كل النظريات هناك مناصرين ومعارضين لنظرية القيادة الخادمة وكل منهم يسوق الحجج والبراهين للدفاع عن رأيه ووجهة نظره، ففي حين يرى المناصرون أن القيادة الخادمة نمط قيادي مثالي يؤدي إلى تطوير المنظمة والموظفين على حدٍ سواء، بالإضافة إلى بناء فريق قيادة فعال يسمح لكل فرد بعرض مهاراته، وبالتعاون بشكل أكثر فاعلية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل جذابة للكفاءات والمهارات، وفي النهاية يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، ولكن في الجانب الآخر نرى المعارضين يسوقون دلائل مقنعة من وجهة نظر مادية بحتة، منها أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية. حيث أن الهدف الأساسي للمدراء هو خدمة الأهداف الرئيسية للملاك والإدارة العليا، وليس الموظفين، وأنها قد تؤدي إلى قلة الإنتاجية، وفي النهاية لن تؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة. لذلك فإن معارضي النظرية يشككون في القيادة الخادمة لأنهم يعتقدون أنها نوع من أنواع القيادة الضعيفة، السلبية، غير الفعالة. والعديد من المشككين لديهم صورة ذهنية مروعة تجاه قلب الهرم المؤسسي للشركة.

وفي معرض تفنيده لهذه الادعاءات يقول جيمس هانتر (Hunter, 2004) في كتابه "كيف تصبح قائدًا خادماً" تحت عنوان هل القيادة الخادمة للضعفاء؟، القيادة الخادمة هي أبعد ما يكون عن هذا التصور. فالقادة الخدام يستطيعون أن يكونوا شديدي الهرمية في التفكير، بل وأن يكونوا

مستبدين، عندما يتعلق الأمر بجوانب معينة من جوانب إدارة الشركة. جوانب مثل رسالة الشركة (إلى أين تتوجه؟)، والقيم (ما القواعد التي تحكم السلوكيات المقبولة؟)، والمعايير (كيف نحدد ونقيس التميز؟)، والمحاسبة (ما الذي سيحدث إذا كانت هناك فجوات بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي؟). يستطيع القادة الخدام العظماء الذين عرفتهم والكلام للكاتب-أن يكونوا غاية في الاستبداد عندما يتعلق الأمر بتلك القضايا. القيادة الخادمة لا تسمح للقائد بأن يتنازل عن مسؤوليته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات، ووضع المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها. القائد الخادم لا يُفوّض، أو يعقد اجتماعا للجان أو يجري تصويماً ديمقراطياً لتحديد تلك الأشياء. وفي الواقع فإن الموظفين ينتظرون من القائد أن يمنحهم الاتجاه. ومع ذلك، فبمجرد تقديم هذا الاتجاه، يحين الوقت لقلب هيكل الشركة رأساً على عقب والبدء في مساعدة الموظفين على الفور ويصبح القائد الآن متجاوباً مع هؤلاء الذين يقودهم عن طريق التعرف على احتياجاتهم المشروعة الحقيقية وتلبيتها لهم بحيث يمكنهم أن يكونوا أفضل ما يمكنهم أن يكونوه وأن ينجزوا المهمة المحددة بفعالية ونجاح.

2.2.13 القيادة الخادمة في الدراسات التطبيقية

ظهر مفهوم القيادة الخادمة للمرة الأولى عام 1970م من قبل روبرت غرينليف (Greenleaf)، ومنذ ذلك الحين أجريت الكثير من الأبحاث والدراسات حول مفهوم القيادة الخادمة (e.g. Laub, 2004; Russell & Stone, 2002; Spears, 1999).

وبسبب تزايد الاهتمام بالقيادة الخادمة كمنهج قيادة (Parris & Peachey, 2013; Dierendonck, 2011) فإنه من الضروري تحديد مدخلات ومخرجات القيادة الخادمة لتحسين الجهود نحو فهم أوضح وأشمل لاختيار وتدريب وتطوير القادة ليصبحوا قادة خدام.

وهنا يحاول الباحث من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التعرف على أهم ما تم التعرض له من متغيرات وعوامل تؤثر بالقيادة الخادمة وتتأثر بها.

أولاً: المدخلات (العوامل المؤثرة على القيادة الخادمة)

دراسات كثيرة تناولت الصفات والمهارات وأساليب القيادة لفهم أعمق لمدخلات القيادة الخادمة، من المتغيرات التي تم تناولها كمدخلات للقيادة الخادمة هو الذكاء العاطفي (Emotional

(Intelligence) وقد أثبتت دراسة (Barbuto, et al., 2014) وجود أثر إيجابي قوي للذكاء العاطفي على أبعاد القيادة الخادمة لدى القادة، وقد تناولت دراسة (Beck, 2010) السمات الشخصية المؤثرة في القائد الخادم واعتبرتها كمدخلات وخلصت إلى عدة عوامل تؤثر تجاه أن يصبح القائد قائد خادم وهي طول مدة القيادة، وتطوع القائد في خدمة المجتمع، مساعدة القائد للآخرين في بناء جسور الثقة، والإيثار، و الكفاءة الشخصية، وفي دراسة أخرى للسمات الشخصية للقائد ومنها تحقيق الذات (Self-determination) حيث تم وضعه كشرط أساسي للقيام بدور القائد الخادم كما أشار فان في دراسته (Dierendonck et al., 2009)، ومتغير آخر هو التعقيد الإدراكي (Cognitive Complexity) حيث يلعب دورًا فعالًا تجاه تحول الشخص ليصبح قائدًا خادم، ويتميز أصحاب التعقيد الإدراكي بأنهم أكثر قدرة على التعامل مع أبعاد المواقف المتعددة، وأكثر قدرة على ادراك المتغيرات من حولهم بصورة تحليلية ويوصفون بأنهم تجرديون أكثر منهم حسيون (Dierendonck, 2010)، متغير آخر يعتبر مدخل للقيادة الخادمة هو ثقافة المنظمة وقد أشار إلى بُعدان: الأول التوجه الإنساني (Humane orientation) وهو كما عرفه (Kabasakal and Bodur, 2004) "درجة تشجيع المنظمة أو المجتمع ومكافئة الأفراد كونهم يتمتعوا بالعدل، والإيثار، والود، والسخاء والاهتمام بالآخرين" والبُعد الثاني مسافة السلطة (Power distance) والمقصود به هو التوزيع العادل للسلطة.

ثانيًا: المخرجات (العوامل التي تتأثر بالقيادة الخادمة)

وقد تم تناول مخرجات القيادة الخادمة في العديد من الدراسات حيث دعمت نتائج البحث لدراسة أثر القيادة الخادمة على الثقة بالقائد وبالمنظمة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة بالمسئول والمنظمة (Joseph & Winston, 2005)، وفي دراسات أخرى وجدت أن الرضا الوظيفي أحد نتائج ومخرجات ممارسة القيادة الخادمة (Anderson, 2005; McCann et al., 2014; Drury, 2004)، ودعمت دراسات أخرى أثر ممارسة القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي (Lisbijanto & Budiyo, 2014; Melchar & Bosco, 2010; McCann et al., 2014)، وأثبتت دراسة (Hussain, T. & Ali, W., 2012) أن هناك ارتباط إيجابي قوي لأبعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، كما تناولت دراسة (Han, 2014) أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي لدى العاملين وأثبتت إيجابية العلاقة والتأثير، كما تناولت دراسة (Barry and Kunz, 2014) أثر القيادة الخادمة على تحسين القرارات القائمة على القيم لدى الزبائن وأثبتت وجودها، وتناولت دراسة (متعب، 2015) ودراسة (Irving, 2005) ودراسة

(Rauch, 2007) كفاءة الفريق كأحد مخرجات القيادة الخادمة، ووجدت دراسة (حجاج، 2014) النية للبقاء في العمل كأحد مخرجات القيادة الخادمة، كما وتناولت دراسة كل من (Olesia et al., 2013) و(Cerit, 2010) علاقة القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي وأثبتت وجود علاقة إيجابية وقوية، وتناولت دراسة (Melchar & Bosco, 2010) أثر القيادة الخادمة على الأداء المؤسسي وأثبتت النتائج إيجابية العلاقة والتأثير، وأثبتت دراسة (Rude, 2004) وجود علاقة سلبية بين ممارسة القيادة الخادمة والاحترق الوظيفي، كما تناولت دراسة (Lantu, 2015) أثر القيادة الخادمة على رأس المال البشري وأثبتت وجود علاقة إيجابية طردية، وأثبتت دراسة كل من (رشيد ومطر، 2014) و(Bambale, et al., 2012) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطن التنظيمي. الجدول رقم (2.2) يوضح العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات الأخرى التي تناولتها الدراسات التطبيقية، وطبيعة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

جدول (2.2) طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات الأخرى في الدراسات التطبيقية

الدراسة	المتغير	طبيعة العلاقة	اتجاه العلاقة
Barbuto, <i>et al.</i> , 2014	النكاء العاطفي	يوجد علاقة	طردية
Joseph & Winston, 2005	الثقة بالمسئول والمنظمة	يوجد علاقة	طردية
Anderson, 2005 McCann <i>et al.</i> , 2014 إبراهيم، 2014 شيخ السوق، 2014 الديرية، 2011 Drury, 2004	الرضا الوظيفي	يوجد علاقة	طردية
Lisbijanto & Budiyanto, 2014 Melchar & Bosco, 2010 McCann <i>et al.</i> , 2014	الأداء الوظيفي	يوجد علاقة	طردية
Choudhary, <i>et al.</i> , 2012	الأداء التنظيمي	يوجد علاقة	طردية
Han, 2014	الالتزام العاطفي	يوجد علاقة	طردية
Barry and Kunz, 2014	تحسين القرارات	يوجد علاقة	طردية
McCann <i>et al.</i> , 2014 Choudhary, <i>et al.</i> , 2012 Melchar & Bosco, 2010	الأداء المؤسسي	يوجد علاقة	طردية
Rauch, 2007	الاستنزاف	يوجد علاقة	عكسية
Rauch, 2007	التغيب عن العمل	يوجد علاقة	عكسية
حجاج، 2014	النية للبقاء في العمل	يوجد علاقة	طردية
متعب، 2015 Rauch, 2007	كفاءة الفريق	يوجد علاقة	طردية
Ramli & Desa, 2014 Olesia <i>et al.</i> , 2013 Drury, 2004 شيخ السوق، 2014 Rimes, 2011 Cerit, 2010	الالتزام التنظيمي	يوجد علاقة	طردية طردية عكسية طردية طردية طردية
Rude, 2004	الاحترق الوظيفي	يوجد علاقة	عكسية
Lantu, 2015	رأس المال البشري	يوجد علاقة	طردية
Bambale, <i>et al.</i> , 2012 رشيد ومطر، 2014	سلوك المواطنة التنظيمي	يوجد علاقة	طردية
Choudhary, <i>et al.</i> , 2012	التعلم المؤسسي	يوجد علاقة	طردية

المصدر: إعداد الباحث

2.3 المبحث الثاني الالتزام التنظيمي

2.3.1 مقدمة

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في وقتنا الحاضر من متغيرات عديدة وتحديات داخلية أو خارجية تتطلب من تلك المنظمات أن تُجري الكثير من التغيرات في أنظمتها الإدارية، تجلّى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات بصورة صحيحة وكذلك أن تحسب حساباً مستمراً للالتزام التنظيمي عند أعضائها. إذ واجه المدخل التقليدي في إدارة المنظمات نقداً لاذعاً بسبب تركيز الإدارة العليا على الأهداف دون أي اعتبار لردود فعل العاملين ولطاقاتهم الكامنة، مما أدى ذلك إلى قيام تلك المنظمات باللجوء إلى مداخل جديدة إنسانية وسلوكية واجتماعية، للاهتمام بالعوامل الإنسانية وبناء الشخصية الإدارية والرجل التنظيمي (Vasu et al., 1998).

اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، ويُتَمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف، 1999).

وتشير الأدبيات أن الالتزام التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الالتزام المؤثر والالتزام المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ما تستند إلى عملية إدراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الالتزام، أي أن الالتزام يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى الأداء بصورة فاعلة (عبد الباقي، 2003).

مفهوم الالتزام التنظيمي يلعب دورًا هامًا في فلسفة إدارة الموارد البشرية، لتأثره وتأثيره في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، وقد أصبحت سياسة إدارة الموارد البشرية تصمم على أساس تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للموظف وجودة العمل نفسه بما يُعزِّم الكفاءة التنظيمية للمنظمة (Armstrong, 2006).

ويُعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، وقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام من قِبَل العديد من الباحثين والكتاب لما له من تأثير على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها. وقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقًا بمنظمته وأكثر اجتهادًا في تحقيق أهدافها (الطجم، 1996) بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي عند الموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (العجمي، 2010).

2.3.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950م، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقًا لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (Rowden, 2000). وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قِبَل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من هذا القرن (خضير وآخرون، 1996).

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني " العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة" (حمادات، 2006).

اهتم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بظاهرة الالتزام التنظيمي خلال العقود الأخيرة، حيث تبين أن هناك آثار إيجابية متنوعة للالتزام التنظيمي. وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بظاهرة الالتزام التنظيمي منها أن التزام العاملين نحو المنظمة يعتبر أساسياً للنجاح التنظيمي لها (نافع، 2006).

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرًا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006) ويرى بورتر (Porter, 1968) بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أن الالتزام هو "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

يلعب مفهوم الالتزام التنظيمي دورًا هامًا في فلسفة إدارة الموارد البشرية، وكما اقترح (Guest, 1987) فقد تم تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعمل على تعظيم التكامل التنظيمي والالتزام التنظيمي والمرونة وجودة العمل. الالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة وهو يتكون من ثلاث عوامل (Hunter, 2004):

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمتها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

أما بوشانان (Buchanan, 1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي (الأحمدي، 2004):

1. التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل فيها.

2. الانهماك Involvement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

3. الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

2.3.3 أهمية الالتزام التنظيمي

على مدى العقود الثلاثة الماضية، عدد هائل من الأبحاث أجريت لفهم طبيعة الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى نتائج الالتزام التنظيمي. التزام الموظف مهم وذلك لأن المستوى العالي من الالتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة. كما وتشير الدراسات التحليلية إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلبًا على كل من معدّل دوران الموظفين (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005)، والتغيب (Farrell & Stamm, 1988)، وسلوك العمل المعاكس للإنتاج (Dalal, 2005)، في حين أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على كل من الرضا الوظيفي (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005)، والدافعية (Mathieu & Zajac, 1990)، وسلوك المواطنة التنظيمي (Riketta, 2002). علاوة على ذلك قدمت الدراسات البحثية دليل على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (e.g., Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989).

تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها، لأنه يعتبر واحدًا من العوامل الأساسية التي تدعم نمو المنظمات. الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسساتهم يكونون أكثر توافقًا ورضًا وإنتاجية. علاوة على أنهم سوف يؤدون عملهم بالتزام ومسئولية أكبر. وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الغير ضرورية للمؤسسة (Bateman & Strasser, 1984; Suliman, 2002). وبالإضافة إلى ذلك توصلت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي عامل هام ومؤثر على السلوك التنظيمي الإيجابي، على سبيل المثال قلة التغيب والاحتفاظ بالعمل والأداء الوظيفي (Mathieu & Zajac, 1990).

وأهمية الالتزام التنظيمي تتبع من كونه عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، إذ أنه لا يعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، بل وعلى ما تقدمه المنظمة من المساندة لتحقيق أهدافه والذي يؤثر بشكل أساسي على درجة الالتزام التنظيمي. ويتضح مما سبق أنه يجب على المنظمات أن تُولي اهتمامًا خاصًا بالعوامل التي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي لأفرادها. ويُعد

الالتزام التنظيمي سلوكًا مرغوبًا فيه يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض معدلات التأخير والغياب (ريان، 2000).

يُعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتمامًا متزايدًا من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل (عبد الحسين، 2012).

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (عبد الباقي، 2004):

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكًا مرغوبًا فيه.
3. أن الالتزام التنظيمي يُمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفًا لهم في الحياة.

2.3.4 محددات الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حال توفر فرص عمل أفضل للموظفين ينخفض الالتزام الاستمراري لديهم، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال (بسيوني، 2004):

1. **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يُقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تُحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضًا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دورًا فعالًا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تُراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم (Greenberg, 2004).

2.3.5 نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلاً من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تُؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل مزيداً من الجهد.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد على أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها (الصيرفي، 2005):

1. قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي.
 2. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
 3. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.
- أما بالنسبة لمستوى الالتزام إلى المنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في:
1. زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال:

- أ. زيادة الجهد المبذول.
 - ب. انخفاض معدل الدوران.
 - ت. انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
2. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم، لأن الأفراد الأكثر التزامًا يعطون صورة إيجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر فُدرَةً على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج إيجابية وسلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون من المنظمة سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الحصول عليها (الصيرفي، 2005).

2.3.6 أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحرّكة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعدًا واحدًا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2004). ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي تم اختيار نموذج ألين وماير (Allen & Mayer).

لقد كان لكل من ألين وماير (Allen & Mayer) المساهمة الأعظم في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث قدّمَا ما يزيد عن خمس عشر دراسة في هذا المجال منذ العام 1984م. ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة وقد لاقى شهرةً كبيرة، ويُشير إلى أن التزام الموظف يعكس الرغبة، والحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضوًا في المنظمة، ويضيف بأنه على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي: الارتباط الوجداني بالمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبيًا وهي (Allen & Mayer, 1991):

1. **الالتزام العاطفي:** يُعبّر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعّالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين كذلك فإن هذا المُكوّن "يُحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي".
2. **الالتزام الاستمراري:** يُعبّر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يُعبّر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقّيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يُلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.
3. **الالتزام المعياري:** يُعبّر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عَقِبَ التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولمّا يعتقد بأنه أخلاقي.

2.3.7 مراحل الالتزام التنظيمي

- يترسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل ويذكر (أبو جياب، 2014) بان الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي:
1. **مرحلة الإدعان والالتزام:** يبنى التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يُطلب منه سعيًا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
 2. **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
 3. **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

2.3.8 طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طُوّر بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددًا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها:

- مقياس بورتر وزملائه (Porter et al., 1974) أُطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ويتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولاء وإخلاص الأفراد للمنظمة بالإضافة إلى قياس الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس ليكرت (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويُمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- مقياس مارش ومانري (Marsh & Mannari, 1977): قدما مقياسًا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من عدة فقرات وهي إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد بالإضافة إلى إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- مقياس جوش وزملائه (Jauch et al., 1978): يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- مقياس ماير والين (Meyer & Allen, 1993) استنادًا إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده الين وماير، تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، الالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكوّن هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعده كل من الين وماير (Allen & Mayer) عام 1990م، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة وقد أعده الين وماير وسميث (Meyer, Allen & Smith) عام 1993 (أبو جياب، 2014).

وقد استفاد الباحث من المقاييس السابقة في اختيار ما يتناسب مع دراسته من هذه المقاييس في ضوء فهمه لها بشكل عام، وانسجام بعضها مع أهداف الدراسة وطبيعتها وخاصة مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993).

2.3.9 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي (أبو النصر، 2005):

1. درجة توحيد العاملين في المنظمة.
2. درجة الشعور بالمسئولية لدى العاملين.
3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
5. الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
6. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.
7. التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
8. تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

2.3.10 مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي (هيجان، 2003):

1. انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
2. ارتفاع معدل دوران العمل.
3. عدم توافر حلقات الجودة.
4. تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
5. انخفاض إنتاجية الموظف.
6. كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.

2.4 المبحث الثالث التعليم العالي

2.4.1 مقدمة

يُساهم التعليم العالي بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريًا لتصبح مؤسسات التعليم العالي فيه موطنًا للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدرًا لتنمية الموارد البشرية، متوخيًا بذلك رُقي الفكر والإبداع والابتكار وتقدّم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أسس من النديّة والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة.

تمثل المؤسسات الخاصة بالتعليم العالي قمة النظام التعليمي حيث تكمن أهمية هذا الجزء من التعليم في تشكيل أفراد المجتمع للقيام بالوظائف المهنية العالية التي يتطلبها المجتمع حيث تُسهم في تطويره وتنميته ومطلوب من جامعة اليوم أن تقوم بدور رائد وإيجابي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كل المجتمعات، على اختلاف نزعاتها الأيديولوجية ودرجة تقدمها وإذا كانت الظروف الصعبة التي تمر بها الضفة والقطاع اليوم وفي مقدمتها الضغوط الإسرائيلية السياسية والاقتصادية والاجتماعية تحول دون توفير هذه الظروف والعوامل بالقدر المنشود إلا أن هذا الأمر يجب ألا يعوق جامعات الضفة والقطاع من أداء رسالتها في التنمية (المجلس الفلسطيني للتنمية والاعمار بكنار، 2009).

2.4.2 لمحة تاريخية عن التعليم العالي في فلسطين

تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي الفلسطيني إلى سنوات الأربعينيات عندما بدأ عددًا نسبيًا من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هنالك أية مؤسسات داخل فلسطين، وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة عندئذ هو للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وبالطبع فقد كانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبيًا كما أن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت صعبة وليست في متناول الجميع لذلك اقتصرَت الدراسة العليا إلى حدٍ بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية.

قبل عام 1967م، لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وكل ما كان قائمًا كان عبارة عن كليات مجتمع تُدعى في ذلك الوقت بدور المعلمين، أعلنت كلية بيرزيت

عام 1972م عن تطوير التخصصات التي تُدرّسها إلى درجة البكالوريوس. وفي عام 1973م أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم. وفي عام 1980م افتتحت كلية أخرى في الخليل إلى جانب كلية الشريعة التي تأسست عام 1971م لتشكلا جامعة الخليل. وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977م بعد أن كانت كلية متوسطة. وفي عام 1978م تأسست الجامعة الإسلامية في غزة. وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يُعرف باسم جامعة القدس. وأخيرًا ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي تأسست أحدث جامعتين في فلسطين وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005).

2.4.3 مجلس التعليم العالي الفلسطيني

نشأ مجلس التعليم العالي الفلسطيني في أواخر السبعينيات للإشراف على مؤسسات التعليم العالي والتنسيق فيما بينها ودعمها في تحقيق أهدافها الرئيسية في حينه وهو التدريس وتوفير فرص الالتحاق بالتعليم العالي للشباب الفلسطيني للحد من هجرته إلى الخارج. وفي عام 1994م، صدر مرسوم رئاسي يقضي بأن يستمر مجلس التعليم العالي بأداء مهامه في التخطيط والتطوير والإشراف على التعليم العالي وفق تنسيق مع وزارة التربية والتعليم العالي التي أنشئت في نفس العام لرعاية التعليم في فلسطين. وتشكل المجلس وفقًا لمرسوم من رئيس، ونائب رئيس ومقرر وأعضاء يمثلون رؤساء الجامعات وخبراء أكاديميون وتربويون.

(الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي)

2.4.4 النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني

في عام 1998م صدر قانون رقم (11) ويُعد أول قانون يصدر بشأن التعليم العالي، وقبل ذلك اعتمدت المؤسسات الرسمية في الضفة وغزة وكذلك النقابات المهنية على ما يصدر من الحكومتين المصرية والأردنية بهذا الشأن، أما مجلس التعليم العالي الفلسطيني فكان يعتمد المؤسسات التعليمية إعتقادًا عامًا أي الاعتراف بشرعيتها دون الخوض في برامج تلك الجامعات، مما جعل دوره منقوصًا في المرحلة التي امتدت منذ نشأته عام 1977م وحتى دخول السلطة الوطنية، ونستطيع القول أن مجلس التعليم العالي الفلسطيني والذي أنشأه المجتمع الفلسطيني قد انحصر دوره في دعم الجامعات الفلسطينية ماليًا والتنسيق والتخطيط المشترك في حدود قدراته في تلك المرحلة، ومع انبعاث السلطة

عام 1994م بدأت وزارة التربية والتعليم العالي بإصدار قرارات تنظيمية تتعلق بمؤسسات التعليم العالي، وإعتماد شهاداتها وبرامجها ومعادلة الشهادات الصادرة عن دول أخرى، حتى صدر قانون التعليم العالي رقم (11) والذي نظم كافة الأحكام المتعلقة بالتعليم العالي.

2.4.5 أهداف التعليم العالي

حدد قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1998م في المادة (4) أهداف التعليم العالي الفلسطيني بما يلي (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1998):

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميبتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

2.4.6 مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

لقد تأسست الجامعات الفلسطينية في ظل الاحتلال الإسرائيلي. وتم تسجيلها وفقاً لقوانين الجمعيات الخيرية، باعتبارها جمعيات أهلية غير ربحية، تم تأسيس كلية الشريعة (جامعة الخليل) عام 1971م،

ثم تأسست جامعة بيرزيت عام 1972م، ثم جامعة بيت لحم عام 1973م وجامعة القدس عام 1977م، ثم الجامعة الإسلامية في غزة وجامعة النجاح عام 1977م، كما أنشئت جامعة بوليتكنيك فلسطين عام 1978م، أما الأزهر تم تأسيسها عام 1992م والقدس المفتوحة عام 1991م، وعام 1994م تم إعتقاد كليات قائمة كجامعات ومنها جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين التقنية في طولكرم. وبهذا أصبح عدد الجامعات الفلسطينية الرسمية (12) جامعة، وعدد الكليات الجامعية والتي تمنح درجة البكالوريوس في موضوع معين أو عدد محدود من المواضيع هو (12) كلية أيضًا. أما كليات المجتمع المتوسطة وهي -التي تُدرّس مواضيع مختلفة مدة سنتين دراسيتين -فقد بلغت (19) كلية موزعة في كافة محافظات الوطن.

2.4.7 التحديات التي تواجه التعليم العالي الفلسطيني

على الرغم من أن معدل الالتحاق الإجمالي بمؤسسات التعليم العالي يفوق بكثير معدل الالتحاق في كثير من بلدان الشرق الأوسط والبلدان النامية حيث بلغت نسبة الالتحاق في التعليم العالي من مجموع السكان (3.8%) وعدد الطلبة لكل (100,000) من السكان (3,797). ورغم قدرة التعليم العالي على البقاء والنمو في ظل أوضاع متقلبة إلا أنه يواجه اليوم عددًا من التحديات يمكن تلخيصها فيما يلي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007):

1. نمو غير مضبوط وتوسع غير مدروس وافتقار برامجه إلى الملاءمة مع احتياجات المجتمع الفلسطيني والشرق الأوسط بشكل عام.
2. غياب إدارة فعّالة على المستوى المؤسسي وضعف التنسيق بين الوزارة والمؤسسات فيما بينها.
3. غياب نظام معلومات موحد.
4. الحاجة إلى كادر تعليمي متخصص رادف للتعليم العالي والتعليم التقني والمهني.
5. رغم أن التعليم المهني والتقني يُعتبر النهج الأساسي للنمو الاجتماعي-الاقتصادي لمعظم الدول، وأنه يعتبر على أعلى قدر من الأهمية للتنمية المستدامة للبعض الآخر من الدول حول العالم، إلا أن النظرة الاجتماعية لهذا التعليم تعتبر، إلى حد بعيد، سلبية في فلسطين.
6. رغم أن وجود نظام للتوجيه المهني هو أمر لا غنى عنه للتعليم المهني والتقني على المديين القريب والبعيد إلا أن هكذا نظام غير موجود.

7. رغم أن التعليم المهني يعتبر مجدي للفتيات، مع اعتبار توفر بعض التخصصات، إلا أن التحاقهن بالتعليم المهني والتقني محدود عمومًا والتحاقهن بتخصصات غير تقليدية محدود وغير منتظم.
8. رغم أن مؤسسات التعليم والتدريب عمومًا تتعدد وتتنوع وتنتشر في جميع أنحاء الضفة والقطاع، ورغم أنها تبادر إلى افتتاح المزيد من التخصصات سنويًا وتكرار هنا وهناك على مساحات جغرافية محدودة في بلد صغير كفلسطين، إلا أن التوافق بين جانبي مخرجات التعليم والتدريب وحاجة سوق العمل من حيث الكم والنوع غير مؤكدة.
9. رغم أن التعليم المهني والتقني يتميز بمكوناته المتغيرة والمتسارعة والتي تتطلب بالتالي مناهج مرنة وقابلة للتحديث السهل والسريع، إلا أن المناهج المستعملة حاليًا ذات طابع تقليدي من حيث نهج تصميمها ومحتواها قابل للتقادم مع الوقت ولا يسمح بالتطوير والتحديث السهل.
10. رغم أن التعليم والتدريب المهني والتقني ينتشر من خلال مؤسساته من كليات ومدارس في محافظات الضفة والقطاع إلا أن هذا التوزيع ليس مثاليًا وليس فعالًا فيما يتعلق بتوزيع التخصصات المهنية (23 تخصص: 2 زراعي، 2 تجاري، 2 فندقي، 2 اقتصاد منزلي، 15 صناعي) ليس أيضًا مثاليًا أو فعالًا (فيما يتعلق بتوزيع التخصص المهني / المحافظات).

2.4.8 الجامعات محل الدراسة

طُبقت الدراسة في الجامعات الفلسطينية التالية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وجامعة فلسطين) وفيما يلي نبذة عن كل منها:

أولاً: الجامعة الإسلامية:

أُشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقًا عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة.

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قرارًا بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980م افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986م قررت

الجامعة افتتحت كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993م، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005م افتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006م افتتحت كلية الطب.

بلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العام الجامعي 1978-1979م خمسة أعضاء منهم عضوًا واحدًا يحمل درجة دكتوراه وأربعة أعضاء من حملة الماجستير، كما استعانت الجامعة بعدد من المحاضرين من حملة درجة الدكتوراه من جامعات الضفة الغربية، ومنذ ذلك التاريخ تطورت هيئة التدريس مع زيادة عدد الكليات وتطور وتعدد البرامج الأكاديمية، ووصل عدد حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العام الجامعي 2007-2008م إلى (339) عضو هيئة تدريس، وهم (221) من حملة درجة الدكتوراه، و(118) من حملة الماجستير، بالإضافة إلى (48) معيّدًا يعملون مساعدي تدريس أو فنيي مختبرات.

بلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بالجامعة الإسلامية (25) طالب وطالبة في العام الجامعي 1978-1979م، وبعد عشر سنوات أصبح عدد الطلاب والملتحقين (358) في العام الجامعي 1988-1989م، وفي العام الجامعي 1998-1999م بلغ عدد الطلاب والطالبات (8,615)، وفي العام الجامعي 2008-2009م بلغ عدد الطلاب والطالبات (20,396).

رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة".

رسالة الجامعة:

"الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية".

غايات الجامعة:

1. رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقًا لمعايير الجودة.

2. الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
3. تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
4. ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
5. الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
6. تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

(الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية-غزة، 2015)

ثانياً: جامعة الأزهر:

تأسست جامعة الأزهر بغزة عام 1991-1992م على أرض معهد فلسطين الديني الأزهر وذلك بإنشاء كليتين هما كلية التربية، وكلية الشريعة والقانون وبلغ عدد طلبتها في عام 1991-1992م حوالي (726) طالباً وطالبة.

وقد وضعت مناهجها الدراسية والتدريسية طبقاً لمناهج جامعة الأزهر الشريف بالقاهرة، وتعتمد الجامعة اللغة العربية حيث إنها لغة التدريس فيها وفي عام 1992-1993م تأسست أربع كليات في الجامعة هي كليات الآداب، العلوم التطبيقية، الزراعة، الصيدلة، وقد أمدت طلابها وطالباتها بمعطيات العلوم الحديثة ممزوجة بتذوق جمالي لمعطيات الحضارة الإسلامية من خلال دراسة وتطبيق المواد الدراسية الإسلامية وقد بلغ عدد طلبة الجامعة في عام 1993-1994م حوالي (2,407) طالباً وطالبة.

وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية لتلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم تلى إنشاء هذه الكلية في العام 1999م الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة.

في العام 2001م قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات. استمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي

لطب الأسنان في العام 2007م والمُعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن.

في العام 2009م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشرعية.

الرؤية:

جامعة الأزهر - غزة تسعى إلى التميّز، والإبداع، والرقمية، لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

الرسالة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المُستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

الأهداف الإستراتيجية

1. تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
3. المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
4. ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.

5. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية.

(الموقع الإلكتروني لجامعة الأزهر - غزة، 2015)

ثالثاً: جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرّجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2000-2001م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

الرؤية:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

الرسالة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

الأهداف الإستراتيجية:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعلُّمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلُّمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميُّز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التتموية.

(الموقع الإلكتروني لجامعة الأقصى - غزة، 2015)

رابعًا: جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة وإلكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تُؤمِّن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتمُّيز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون واحترام الغير بما يحقق رفاهية وسعادة الإنسانية.

أسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات - أبو عمار عام 2003م، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005م في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات إعتقاد الكليات والبرامج.

الرؤية:

نحو جامعة متميزة، تستند إلى البحث والمعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة لإعداد الكوادر، في شتى المجالات ضمن معايير الجودة الشاملة لرسم شخصية فلسطينية مميزة واثقة منفتحة على حضارات العالم وعلومه.

الرسالة:

جامعة فلسطين مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية، تهدف إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنيًا قادرة على تلبية حاجات المجتمع، من خلال تهيئة البيئة الجامعية وفق متطلبات الجودة مع مواكبة المستجدات العلمية والتقنية وتعزيز دور البحث العلمي والتطور المعرفي، وذلك للمساهمة في دعم جهود التنمية المستدامة ومواكبة ركب الحضارة والمساهمة في صياغة خارطة المستقبل في إطار مبادئ وقيم حضارتنا العريقة.

الأهداف الإستراتيجية:

1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية التي تُلبي تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
3. ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
5. تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
6. الاهتمام بالبحث العلمي ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية مما يساهم في بناء طالب متميز ومبدع يساهم في خدمة مجتمعه وأمتة وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع، وأن تكون الجامعة جسراً لنقل وتعريب وتوطيد العلوم والتكنولوجيا وتعزيز الانفتاح العلمي والثقافي.

7. تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

(الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين، 2015)

2.5 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتكون من ثلاثة مباحث، جاء في البداية المبحث الأول بعنوان القيادة الخادمة، وتم البدء بالمقدمة، ثم تناول الباحث تعريف القيادة بصفة عامة واستعرض عدد من تعريفات العلماء لها، ثم تناول نظرة تاريخية عن نظرية القيادة الخادمة ومؤسسها غرينليف (Greenleaf)، ثم تناول في هذا المبحث مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة بشيء من التفصيل، ثم تناول الخصائص الأساسية للقائد الخادم كما عرفها سبيرز (Spears) وهي عبارة عن عشر خصائص تم استعراضها بشيء من التفصيل، ثم تناول فوائد القيادة الخادمة كما تناولها الكتاب والباحثين وأثرها على المنظمة والفرد، ومن ثم تم استعراض نظريات القيادة، وفي نهاية المبحث الأول تم استعراض أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية القيادة الخادمة.

في المبحث الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي تم البدء بالمقدمة، ثم تناول الباحث مفهوم الالتزام التنظيمي، ومن ثم أهمية الالتزام التنظيمي، ثم استعرض الباحث أهم محددات ونتائج وأبعاد الالتزام التنظيمي، ومن ثم استعرض الباحث مؤشرات وجود وضعف الالتزام التنظيمي، ثم في النهاية استعرض الباحث مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي.

جاء أخيراً في هذا الفصل المبحث الثالث بعنوان التعليم العالي بدأ الباحث بمقدمة ثم لمحة تاريخية عن التعليم العالي في فلسطين، وتعريف بمجلس التعليم العالي، ومن ثم النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني، ومن ثم أهداف ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين والتحديات التي تواجه التعليم العالي، وفي النهاية تم التعريف بالجامعات محل الدراسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ❖ مقدمة
- ❖ الدراسات الفلسطينية
- ❖ الدراسات العربية
- ❖ الدراسات الأجنبية
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة
- ❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- ❖ ما يُميّز الدراسة
- ❖ ملخص الفصل

3.1 مقدمة

قام الباحث بالاطلاع في المكتبات والإنترنت على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، ويحاول الباحث من خلال التطرق إليها التعرف على المشاكل التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة لتضيف إضافة نوعية ومهمة لصناع القرار في الجامعات حول تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وقد تم تقسيم الدراسات لثلاث فئات (فلسطينية، عربية، أجنبية) ومن ثمَّ تمَّ ترتيب الدراسات زمنياً حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

3.2 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة أبو جياب (2014) بعنوان: "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة من رتبة ملازم حتى عقيد، وتكوّنت عينة الدراسة من (480) ضابطاً تم توزيع أداة الدراسة عليهم، وقد تم استرداد (444) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وقد قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة: تمثّل ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تُعزى إلى متغيرات العمر والرتبة والمحافظة. بالإضافة إلى تحقق خصائص الإثراء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، ووجدت الدراسة أن هناك توافق في القيم بين الفرد والمنظمة عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد، وأفادت النتائج أن هناك توافقاً بين مصالح الضباط ومصالح جهاز الشرطة بشكل متوسط.

وكان من أهم التوصيات: أن تُولي قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة، وأن تتبنى قيادة الشرطة ضمن أولوياتها زيادة التعويضات المتاحة لضباط الشرطة، بالإضافة إلى تطوير عملية الاستقطاب والاختيار.

2. دراسة حجاج (2014) بعنوان: "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة المتَّبَع في بلدية غزة ونية البقاء لدى العاملين في العمل، وتحديد مستوى القيادة الخادمة المُتَّبَعَة في البلدية، وتحديد مستوى النية للبقاء في العمل لدى العاملين، تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلدية (ذكور وإناث) وكان عددهم وقت الدراسة (664) موظفًا، وتم تحديد عينة الدراسة بـ(243) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (166) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النية للبقاء في العمل والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر وسنوات الخبرة).

وكان من أهم التوصيات: أن تقوم البلدية بعقد ورشات عمل للمستوى الإداري للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة، وإجراء دراسات أخرى حول القيادة الخادمة في قطاعات مختلفة ودراسة متغيرات أخرى.

3. دراسة فارس (2014) بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفًا إداريًا، وتم تصميم الاستبانة إعتماً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة

الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

4. دراسة حلس (2012) بعنوان: "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين - حالة دراسية على بلدية غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وضمان القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (253) موظف وموظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية المُتبعة لا تُسهّل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: الإعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى دعم التوجه الديموقراطي في إدارة المؤسسات وتقويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات وإعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف.

5. دراسة أبو ندا (2007) بعنوان: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة. وقد بلغ حجم العينة (779) موظفًا، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على العينة وتم استرداد (660) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وكان من أهم النتائج: أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتقويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب

متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات، بالإضافة إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يُعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب)، ووجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في غزة.

ومن أهم التوصيات: توفير نظام للمعلومات والبيانات يُرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية (ديوان الموظفين) في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية، وإعادة النظر في نظم الحوافز والترقيات وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يُحقق الموضوعية لهذه النظم.

6. دراسة حنون (2006) بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) من الأكاديميين والإداريين من أصل (1,676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها وتوصل إلى النتائج التالية: هناك مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (83.45%)، وجود علاقة إيجابية بين متغير الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وكلاً من الولاء التنظيمي والمسئولية تجاه الجامعات.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني بالإضافة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين.

3.3 الدراسات العربية

1. دراسة متعب (2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على فاعلية الفريق من خلال ما يمتلكه القائد الخادم من خصائص في تعزيز وتشكيل فريق العمل الفاعل وأبرز الجوانب المتعلقة به، من خلال

عينة الدراسة التي اشتملت على عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. تم توزيع (75) استمارة استبيان على أفراد العينة. تم استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة الاستجابة (81%). حددت الدراسة بفرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وفاعلية فريق العمل. جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي تتكون من جزئين، الجزء الأول يخص القيادة الخادمة أما الجزء الثاني فيخص فاعلية الفريق. تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية، كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، لإثبات صحة الفرضيات آنفة الذكر، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية والفرعية. تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لعل أبرزها ضرورة تبني القيادة الخادمة كنمط قيادي سلوكي من قبل أغلب أعضاء المجالس المحلية لما له من تأثير في تكوين وتشكيل فرق العمل الفاعلة وكذلك حاجة المجالس المحلية لإستثمار هذا النوع من القيادة الذي شغل تفكير علماء الإدارة في السنوات الأخيرة.

2. دراسة رشيد ومطر (2014) بعنوان: "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة مثلت مشكلتها كان أهمها: هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في كليات الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة؟ وما مستوى ذلك الإدراك، هل هنالك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في الكليات المذكورة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هو مستواه؟، هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وما هي طبيعة تلك العلاقة؟، هل هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ واعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (287) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمتها جامعة القادسية. واستعمل الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة. كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافها التي أظهرت وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات

في مقدمتها أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعدًا للخدمة والشخصية المساعدة، فضلاً عن وضع برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

3. دراسة شيخ السوق (2014) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة ما إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد.

وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يُدركون مفهوم القيادة الخادمة. كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة. كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

4. دراسة الشمري (2013) بعنوان: "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية للمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد مستويات الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي. تشكّل مجتمع الدراسة من (669) ضابطاً وفرداً، بلغ حجم العينة (243) ضابطاً وفرداً، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج: يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي، لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أهم التوصيات: الاستمرار في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية.

5. دراسة إبراهيم (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية.

وكان من أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة. كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تُعزي لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وكان من أهم التوصيات: تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة لمديري هذه المدارس، إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

6. دراسة حسين (2013) بعنوان: "دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -ديالى"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الخصائص الريادية التي يتمتع بها متخذ القرار في المؤسسة قيد الدراسة، وقد تم تبني المنهج التحليلي للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة حسب مقياس الخصائص الريادية، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي، طُبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -ديالى والبالغ عددهم (62) ووزعت الاستبانة عليهم، وقد تم استرداد عدد (53) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وقد جاءت النتائج كالاتي: أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط، وأن الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط بالإضافة إلى ضعف أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

7. دراسة الجميلي (2012) بعنوان: "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد بالإضافة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد، تم إعداد استبانة خاصة بالدراسة من قِبَل الباحث، وتكون مجتمع الدراسة من التدريسيين والفنيين والإداريين بالمعهد التقني بالأنبار والبالغ عددهم (250) منتسب تم اختيار عينة الدراسة من (50) منتسب، وقد شكلت العينة نسبة (20%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع استبانة الدراسة على أعضاء العينة وتم استرجاعها بالكامل.

وكان من أهم النتائج: تتجه عينة البحث إيجابياً نحو الالتزام التنظيمي، هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة، هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.

وكان من أهم التوصيات: ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام عمادة المعهد التقني كونه علاقة إيجابية كبيرة عند تقييم المنظمات العاملة في المجال التربوي والعلمي، التركيز البحثي والدراسي حول الالتزام التنظيمي من خلال محاور جديدة تُعزّز من مكانة التنظيم الإداري.

8. دراسة البقمي (2012) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعددهم (430) مفردة (ضابط وفرد)، وقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها لاختبار فرضيات الدراسة.

وكان من أهم النتائج: وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45)، وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46)، وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وكان من أهم التوصيات: وضع إستراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء وفق برنامج تنفيذي ومتابعة جادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر قطاع الجوازات، وذلك من خلال استخدام معطيات التقنية الحديثة، وضع نظام مُعلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية، ومعرفة إنتاجية كل موظف وذلك عن طريق الحاسب الآلي للتمييز بين المجتهد والمقصر، بما يحقق التوازن في توزيع مهام وواجبات العمل.

9. دراسة الديرية (2011) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية يُمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه على مدى ممارسة العمداء للقيادة الخادمة، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية، وتوصلت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

10. دراسة راضي وحسن (2011) بعنوان: "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والإقتصاد -جامعة القادسية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والإقتصاد من وجهة نظر التدريسين بالإضافة إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي والالتزام التنظيمي لعينة من أكاديمي كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية بالعراق. وقد تم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة على (34) أكاديمي تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتشكّل نسبة (50%) من أكاديمي الكلية. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يتمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الكلية كان بشكل متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للأكاديميين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام للأكاديميين بالإضافة لوجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للأكاديميين.

وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

11. دراسة خير الدين والنجار (2010). بعنوان: "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، ودراسة واقع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيف يؤثر هذا الواقع سلباً أو إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة بنسبة استرداد (67%).

وكان من أهم النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية على مستوى الالتزام التنظيمي، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي.

وكان من أهم التوصيات: إجراء إعادة هيكلة للمنظمة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي يمتاز بدرجات عالية من التعقيد والمركزية والرسمية، تَبَيَّنَ ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

12. دراسة أبو تينة وآخرون (2007) بعنوان: "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يُدركها

المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة في مدارسهم، بالإضافة إلى الكشف عن الاختلاف في وجهات النظر -إن وجدت- بين أولئك المديرين ومعلميهم ومعلماتهم، حول واقع ممارسة أولئك المديرين لنمط القيادة الخادمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (45) مديراً و(50) مديرة، و(390) معلماً ومعلمة ممن يعملون بمحافظات شرقي الأردن وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

ومن أهم النتائج: يمارس المديرون القيادة الخادمة بشكل متوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجود اختلاف واضح لمدى إدراك المديرون لدرجة ممارسة القيادة الخادمة يختلف عن إدراك المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر النوع، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة.

3.4 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Andre, 2015) بعنوان: **“Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia”**

"القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري: سيتي بانك إندونيسيا -دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسة القيادة الخادمة على رأس المال البشري في قطاع الأعمال، تم تطبيق الدراسة على كبرى الشركات العاملة في إندونيسيا سواء محلية أو أجنبية، وقد اعتمدت منهجية البحث على طريقتان: الأولى السيرة الذاتية للشركة والوثائق التحليلية، والثانية من خلال المقابلات مع المدراء والمدربين وشؤون الأفراد، بالإضافة إلى الملاحظة (Observation) في سيتي بنك (Citibank). ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن نمط القيادة المُتبع يؤثر على رأس المال البشري، ويمكن الجمع بين القيادة الخادمة ورأس المال البشري مما يؤدي إلى خلق علاقة قوية بين الموظفين والمسؤولين والمنظمة بصفة عامة.

2. دراسة (Zayas-Ortiz, et al., 2015) بعنوان: **“Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees”**

"العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي لعينة من موظفي البنوك الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص إذا ما كانت هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي لدى موظفي البنك، تم إتباع المنهج الوصفي والكمي في الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (154) من العاملين في البنك، وتم إعتقاد الاستبانة لجمع البيانات حسب معيار (Rosario et al., 2004)، وقد أكدت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، وقد أوصت الدراسة إدارة البنك بالعمل على تعزيز أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال تقوية الالتزام التنظيمي مما سينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة لتحقيق الرضا للزبائن.

3. دراسة (Goh & Low, 2014) بعنوان: **“The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders”**

"تأثير القيادة الخادمة تجاه الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للثقة في القادة"

هدفت الدراسة إلى فحص الثقة في القائد كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العاملة بأبحاث السوق الماليزية، تكونت عينة الدراسة من (30) شركة تم اختيارها بشكل عشوائي من دليل الشركات والموقع الإلكتروني (ESOMAR) وتم توزيع (400) استبانة على الموظفين وتم استرداد (177) استبانة معبئة، استخدمت الدراسة لقياس أربعة متغيرات (القيادة الخادمة، والثقة المعرفية، والثقة العاطفية، والالتزام التنظيمي)، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى على من الالتزام التنظيمي من الموظفين تجاه المنظمة وهناك ثقة كبيرة في القادة من قبل الموظفين بالإضافة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة الخادمة من قبل المدراء حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في القادة والالتزام التنظيمي من قبل الموظفين.

4. دراسة (McCann *et al.*, 2014) بعنوان: **“Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals”**

"القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المستشفيات الريفية"

هدفت إلى دراسة مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة وقياس درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين بالإضافة إلى متلقي الخدمات الصحية في المستشفيات الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (219) من العاملين في عشرة مستشفيات ريفية، وقد أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة والقيادة الخادمة ورضا المرضى من جهة أخرى.

أوصى الباحث بمزيد من الدراسات في مجال القيادة الخادمة التي تجمع بين البحث الكمي والبحث النوعي، وأوصت الدراسة مدراء المستشفيات بتبني نتائج الدراسة مما ينعكس إيجابًا على الرضا لكل من العاملين ومُتلقي الخدمة.

5. دراسة (Han, 2014) بعنوان: **“Hotel employees' perceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment”**

“إدراك موظفي الفنادق لممارسة مسئوليتهم للقيادة الخادمة وعلاقة ذلك بالالتزام العاطفي للموظفين” هدفت إلى دراسة درجة ممارسة المشرفين في الفنادق للقيادة الخادمة مع موظفيهم بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المشرفين والموظفين ومدى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، تم تطبيق الدراسة على العاملين في الفنادق بولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تم توزيع (142) استبانة وتم استعادة (127) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وتم توزيع الاستبانة من خلال البريد الإلكتروني بعد أن تم الحصول على العناوين من الموقع الإلكتروني لجمعية الفنادق.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة تختلف حسب المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين حيث أظهرت الدراسة أن عدد سنوات الخدمة للمشرف في الفندق وعدد سنوات الإشراف على الموظف تؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة في حين لم تُظهر باقي العوامل الديموغرافية أي تأثير إيجابي على القيادة الخادمة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة. كما وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة السبعة وبين الالتزام التنظيمي.

جاءت التوصيات بتطبيق دراسات أخرى لاختبار القيادة الخادمة على قطاعات الخدمات الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون عينة الدراسة أكبر، وأوصت الدراسة ألا يتم استخدام البريد الإلكتروني لتوزيع أداة الدراسة نظرًا لصعوبة الوصول إلى العناوين وأن يتم استخدام الاستبانة المطبوعة بدلًا من الإلكترونية وإيصالها باليد أو بالبريد المدفوع الثمن مقدمًا.

6. دراسة (Ramli & Desa, 2014) بعنوان: **“The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives”**

"العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: من وجهة نظر ماليزية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الحالة الماليزية، وكذلك الثقة في القائد كعامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكان الهدف الأساسي من الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا. والهدف الثاني هو تحديد هل تمثل الثقة في القائد عامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين، تكوّنت عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة من مؤسسات القطاع العام موزعين على مؤسسات مختلفة في ماليزيا وتم اختيارهم بشكل عشوائي ووزعت عليهم إدارة الدراسة، وتم استرجاع (143) استبانة معبئة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استجابة (71.5%)، وكشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن الثقة في القائد تلعب دور وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

7. دراسة (Harwiki, 2013) بعنوان: **“The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees’ Performance”**

"تأثير القيادة الخادمة على ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف وهي اختبار أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، بالإضافة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الجمعيات المبحوثة، طبقت الدراسة على الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية إندونيسيا ، إذ اشتملت العينة على (249) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بالإضافة

إلى (30) مديراً لفحص مدى كفاءة العاملين، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة خاصة بالبحث قام بتعبئتها عينة الدراسة من العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مع عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

8. دراسة (Chinmona, 2013) بعنوان: **“The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization”**

“تأثير القيادة الخادمة على ثقة الموظف بالقائد وعلى مستوى الالتزام تجاه المنظمة” هدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي. تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاربفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا، ركزت الدراسة على عامل الثقة بالرؤساء كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وزعت (150) استبانة ليتم استرجاع (146) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأخيراً خلصت النتائج إلى وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقادتهم في العمل والالتزام التنظيمي.

كما وأوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث حول القيادة الخادمة نظراً لقلتها في البلدان النامية وحيث أنه تم تطبيق الدراسة على قطاع الصناعة فإنه تمت التوصية بتطبيق دراسات مستقبلية أخرى على باقي القطاعات في جنوب أفريقيا، بالإضافة إلى توصية أخرى بتطبيق الدراسة على بلدان أخرى في أفريقيا ومقارنة نتائج الدراسات مع بعضها البعض.

9. دراسة (Yücel, 2012) بعنوان: **“Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study”**

“اختبار العلاقات بين الرضا والالتزام التنظيمي والنية لمعدل الدوران: دراسة تطبيقية” هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإتجاه نحو ترك المهنة، تم تطبيق الدراسة على بعض الشركات الصناعية العاملة في تركيا، تم تحديد عينة الدراسة (250)

عاملاً وتم توزيع استبانة خاصة بالدراسة عليهم، أُسترد منهم عدد (188) استبانة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استرداد (75.2%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة إيجاباً في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) وتؤثر سلباً على نية العاملين لترك العمل، كما أوصت الدراسة بمزيد من الدراسات التي تُسلط الضوء على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والنية للبقاء في العمل.

10. دراسة (Bambale, *et al.*, 2012) بعنوان: **“Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria’s Electric Power Sector”**

"القيادة الخادمة لدى الموظفين كنهج نحو سلوك المواطنة الوظيفي لدى قطاع الكهرباء في نيجيريا" هدفت إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية، تم اعتماد هيئة تنظيم قطاع الكهرباء النيجيري لاختيار العينة وتم اختيار الجزء الشمالي الغربي من نيجيريا كمجتمع للعينة وتحديد (322) موظف كعينة تم اختيارهم من وحدتان للأعمال وتحتوى كل وحدة على (200) موظف، تم توظيف البحث الميداني لاختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى طريقة الدراسات العرضانية Cross-sectional survey method وقد تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن هناك تأثير إيجابي لمدى ممارسة القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرؤوسين.

11. دراسة (Choudhary, *et al.*, 2012) بعنوان: **“Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis”**

"أثر القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة" هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال التعلم المؤسسي (Organizational learning) بالإضافة إلى تحليل أي من أساليب القيادة يَحُث بشكل أكبر على التعلم المؤسسي، أُجريت الدراسة في باكستان وطُبقت على الشركات الهادفة للربحية في قطاع الخدمات وقد تم اعتماد العينة الغير احتمالية للدراسة بسبب طبيعة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (400) مدير تنفيذي من العاملين في الفنادق والبنوك وشركات الاتصالات وتم اعتماد (155) استبانة صالحة للتحليل، أظهرت نتائج الدراسة أن كل من القيادة التحويلية والقيادة

الخدمة لها تأثير إيجابي على التعلم المؤسسي ولكن القيادة التحويلية لها تأثير بشكل أكبر من القيادة الخادمة على التعلم المؤسسي، بالإضافة إلى أن التعلم المؤسسي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي. جاء في التوصيات أن على كل إدارة أن تُولي أهمية قصوى لأسلوب القيادة المُتَّبَع في المؤسسة حيث توفر هذه الدراسة فرصة وافرة للإدارة العليا في أي منظمة لتعزيز علاقتها مع الموظفين وتحسين أدائهم مما سينعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام.

12. دراسة (Rimes, 2011) بعنوان: **"The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment"**

"العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى فحص مدى ممارسة المساواة للقيادة الخادمة ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين -الطاقم الكهنوتي والإداري- في الكنيسة، تم تطبيق الدراسة على الكنائس المعمدانية الجنوبية بولاية ميسيسيبي بالولايات المتحدة الأمريكية وقد تم اختيار العينة بتائي حيث تم اختيار الأشخاص الذين يقدمون معلومات دقيقة نُقِضِي وتساعد على تحقيق أهداف البحث، تم اختيار الكنائس التي ترعي (500) أو أكثر من المقيمين وقد تم تحديد عينة الدراسة (218) قسيس حسب هذه المعايير.

وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي: ممارسة القسيس للقيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي لدى العاملين تجاه الكنيسة، ممارسة القسيس للقيادة الخادمة لا تؤثر على الرغبة بالاستمرار في العمل لدى العاملين في الكنيسة، ممارسة القسيس للقيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام المعياري لدى العاملين تجاه الكنيسة.

جاء في التوصيات أن يتم تطبيق الدراسة في ولايات أخرى وعينات أكبر ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات المستقبلية، بالإضافة إلى إشراك طواقم الكنيسة في تدريب حول القيادة الخادمة وأخيراً أوصت الدراسة بتطبيق دراسات مستقبلية على الطاقم الكهنوتي والطاقم الإداري كل على حدة.

13. دراسة (Cerit, 2010) بعنوان: **“The effects of servant leadership on teachers’ organizational commitment in primary schools in Turkey”**

“أثر نمط القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الأساسية في تركيا” هدفت الدراسة إلى اختبار أثر سلوك القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بناء على مقياس (Laub, 1999)، تكونت عينة الدراسة من (563) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة دوزجي التركية، أثبتت النتائج وجود علاقة إرتباط موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة لمديري المدارس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما وكشف الدراسة عن أبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهي (تقدير الموظفين، تطوير الموظفين، والإهتمام بالموظفين)، كما وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية ككل.

14. دراسة (Melchar & Bosco, 2010) بعنوان: **“Achieving High Organization Performance through Servant Leadership”**

“تحقيق مستوى عالي من الأداء المؤسسي من خلال القيادة الخادمة” هدفت الدراسة التجريبية إلى فحص مدى تأثير ممارسة القيادة الخادمة على الأداء المؤسسي، طبقت الدراسة على مُدراء المستوى المتوسط في ثلاث وكالات للسيارات كل وكالة تتبع مصنع مختلف، اختيرت هذه الوكالات بناءً على مستوى الأداء العالي التي تم تحديده من خلال رضا الزبون وحجم المبيعات، تم اعتماد أداتان للدراسة الأولى الاستبانة بناء على مقياس (Barbuto and Wheeler, 2006)، والثانية المقابلة النوعية، أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مدى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لكل من سنوات الخبرة والعمر والمؤهل العلمي على مدى ممارسة القيادة الخادمة. وجاء في التوصيات أن يتم تطبيق دراسات مستقبلية على شركات من مجالات متعددة.

15. دراسة (Riaz Khan & Al, 2010) بعنوان: **“The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”**

“أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي” هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالإضافة إلى دراسة أثر كل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي،

والمستمر، والمعيارى) على الأداء الوظيفى، تم تطبيق الدراسة على العاملين فى كل من القطاع العام والخاص بمجال النفط والغاز فى باكستان، تم اعتماد معيار Allen and Meyer لقياس الالتزام التنظيمى، وتكونت عينة الدراسة من (230) من العاملين تم توزيع استبانة الدراسة عليهم وتم استرداد (153) استبانة صالحة للتحليل أى بنسبة (66.5%)، أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابى وقوى بين الالتزام التنظيمى وأداء العمل لدى العاملين، بالإضافة إلى شعور العاملين بالراحة فى بيئة العمل مما يزيد من التزامهم التنظيمى والذي ينعكس إيجاباً على الأداء فى العمل، وأظهرت النتائج أن العاملين من فئة عمرية (25) وأقل يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من الأداء مقارنة بالعاملين من فئات عمرية أخرى، بالإضافة إلى أن العاملين من الذكور كان أدائهم فى العمل أعلى من الإناث.

16. دراسة (Kumar and Giri, 2009) بعنوان: **“Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment”**

“تأثير العمر وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى” هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (380) عاملاً فى المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعمامة، عاملة فى قطاعات المصارف والاتصالات فى الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى اختلفا بصورة هامة بالإعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة فى العمل لديهم رضا وظيفى والتزام تنظيمى أعلى.

17. دراسة (Rauch, 2007) بعنوان: **“Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation”**

“القيادة الخادمة وفعالية الفريق: دراسة لارتباط التصنيع الصناعى” هدفت الدراسة الارتباطية إلى اختبار أثر القيادة الخادمة على كفاءة الفريق فى القطاع الصناعى، تم تطبيق الدراسة على شركة (G&S Metal Consultants) وهى متخصصة بصناعة قطع

غيار السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، تكوّنت عينة الدراسة من (3,896) يعملون في (28) موقعًا مختلفًا في نفس الشركة، تم إعتقاد (الاستنزاف، والتغيب، وتكرار الحوادث، وخطورة الحوادث، ومعدل الأجزاء التالفة المنتجة) كأبعاد لكفاءة الفريق. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة وانخفاض نسبة الاستنزاف والتغيب عن العمل. في حين أن نتائج الدراسة لم تظهر أي علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتكرار الحوادث أو خطورتها أو معدل الأجزاء التالفة المنتجة. وأوصت الدراسة بمزيد من الدراسات حول كفاءة الفريق من أبعاد مختلفة مثل (المالية، الخدمات اللوجستية، الجودة، والإنتاجية)

18. دراسة (Drury, 2004) بعنوان: **“Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications”**

"القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: النتائج العملية وانعكاساتها على مكان العمل" هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات الغير تقليدية بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (179) أكاديمي من العاملين بتلك الجامعات تم توزيع أداة جمع البيانات عليهم وبلغت نسبة الاسترداد (76%)، تم إعتقاد مقياس Laub's OLA (1999) and Meyer *et al.*'s (1993) كأداة للدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات سواء من العقود الدائمة أو ممن يعملون بنظام الساعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وفي النهاية أوصت الدراسة أن يتم تطبيق متغيرات الدراسة على منظمات من قطاعات أخرى غير القطاع الأكاديمي.

3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل الأكاديمي مثل دراسة (رشيد ومطر، 2014)، (شيخ السوق، 2014)، (McCann et al., 2014)، (Han, 2014)، (فارس، 2014)، (Goh & Low, 2014)، (Harwiki, 2014)، (الجميلي، 2012)، (الديرية، 2011)، (حنونة، 2006)، (Drury, 2004).
2. بالنسبة للمتغيرات: اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة الخادمة من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى، وقد اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مثل دراسة (Ramli & Desa, 2014)، (شيخ السوق، 2014)، (Goh & Low, 2014)، (Han, 2014)، (McCann et al., 2014)، (Harwiki, 2013)، (Rimes, 2011)، (Cerit, 2010)، (Drury, 2004)، فيما تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن معظمها تطرّق لدراسة المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين وأثرها على كل من القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
3. بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كمنهج وأداة مناسبين لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تشابهت عدد من الدراسات باستخدام المقياس متعدد الأبعاد الذي أعده ليدن (Liden et al., 2008) لقياس القيادة الخادمة مثل دراسة (Han, 2014)، (إبراهيم، 2013)، (Bambale, 2012)، (الديرية، 2011). وفيما يتعلق بأداة جمع البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي تم إعتقاد المقياس المتعدد الأبعاد (Allen, Meyer and Smith, 1993) وقد تشابهت مع

دراسات كل من (أبو جياب، 2014)، (حسين، 2013)، (البقمي، 2012)، (الجميل، 2012)، (Yücel, 2012)، (Kumar and Giri, 2009).

أوجه الاختلاف

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تتوّعت بيانات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات البيئة الأمنية الشرطية مثل دراسة (أبو جياب، 2014) ودراسة (الشمري، 2013) ودراسة (البقمي، 2012)، البلديات والمجالس المحلية مثل دراسة (متعب، 2015) ودراسة (حجاج، 2014) ودراسة (حلس، 2012)، الجمعيات مثل دراسة (Harwiki, 2013)، الوزارات والمؤسسات التعليمية والصحية ومؤسسات القطاع العام مثل دراسة (أبو نداء، 2007) ودراسة (Ramli & Desa, 2014) ودراسة (McCann *et al.*, 2014) ودراسة (إبراهيم، 2013) ودراسة (Riaz Khan & Al, 2010) ودراسة (خير الدين والنجار، 2010) ودراسة (Cerit, 2010) ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007)، قطاع الخدمات مثل دراسة (Bambale, *et al.*, 2015) ودراسة (Zayas-Ortiz, *et al.*, 2014) ودراسة (Han, 2014) ودراسة (Rimes, 2012) ودراسة (Kumar and Giri, 2009)، المؤسسات الكنسية مثل دراسة (Andre, 2011)، في حين تناولت دراسات أخرى المصانع والشركات متعددة المجالات مثل دراسة (Andre, 2015) ودراسة (Goh & Low, 2014) ودراسة (حسين، 2013) ودراسة (Chinmona, 2013) ودراسة (Yücel, 2012) ودراسة (Choudhary, *et al.*, 2012) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010) ودراسة (Rauch, 2007).

2. بالنسبة للمتغيرات: ذهب العديد من الباحثين لدراسة علاقة وأثر القيادة الخادمة على متغيرات مختلفة، وهذه المتغيرات مثل نية البقاء في العمل (حجاج، 2014)، الرضا الوظيفي (شيخ السوق، 2014) و (McCann *et al.*, 2014) و (الديرية، 2011)، الثقافة التنظيمية (إبراهيم، 2013)، رأس المال البشري (Andre, 2015)، الثقة في القائد (Goh & Low, 2014) و (Chinmona, 2013)، الأداء المؤسسي (McCann *et al.*, 2014) و (Choudhary, *et al.*, 2012) و (Melchar & Bosco, 2010)، ثقافة المؤسسة (Harwiki, 2013)، سلوك المواطنة التنظيمي (رشيد ومطر، 2015) و (Harwiki, 2013) و (Bambale, *et al.*, 2012)، كفاءة الفريق (متعب، 2014) و (Rauch, 2007).

3. بالنسبة لأداة الدراسة: اختلفت المقاييس التي استخدمها الباحثون ضمن استبانة القيادة الخادمة وذلك باختلاف سنة الدراسة وطبيعتها وبيئتها ومتغيراتها فقد تم استخدام مقياس (Hale & Fields, 2007) في دراسة (شيخ السوق، 2014) ودراسة (حجاج، 2014)، واستخدم مقياس (Lube, 1999) ضمن دراسة (أبو تينة وآخرون، 2007) ودراسة (Choudhary, *et al.*,) (2012) ودراسة (Cerit, 2010) ودراسة (Drury, 2004) ودراسة (Rauch, 2007)، واستخدم مقياس (Ehrhart, 2004) ضمن دراسة كل من (Goh & Low, 2014) و(Chinmona, 2013)، واعتمدت دراسات أخرى مقياس (Barbuto & Wheeler, 2006) كما في دراسة (McCann *et al.*, 2014) ودراسة (Rimes, 2011) ودراسة (Rimes,) (2011) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010)، واستخدم مقياس (Page & Wong,) (2003) في دراسة (رشيد ومطر، 2014)، واستخدم مقياس (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) في دراسة (Ramli & Desa, 2014)، في حين تم استخدام أسلوب الملاحظة كأداة لجمع البيانات كما في دراسة (Andre, 2015)، وتم استخدام أسلوب المقابلة في دراسة (Andre, 2015) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010).

3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. إثراء الجزء النظري من الدراسة.
2. بناء أداة الدراسة (الاستبانة).
3. تفسير نتائج الدراسة الحالية.
4. التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.
5. التأكد من أن هذه الدراسة لا تُمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

3.7 ما يُميّز الدراسة

1. تعتبر هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- أول دراسة تتطرق لموضوع القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية.
2. طبقت الدراسة في جامعات مختلفة من حيث التصنيف، فالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر تصنف كجامعات عامة، وجامعة الأقصى تصنف كجامعة حكومية، في حين أن جامعة فلسطين تصنف كجامعة خاصة.

3. تم تنفيذ الدراسة في وقت تعاني فيه الجامعات الفلسطينية من نقصٍ شديدٍ في التمويل مما انعكس سلبًا على قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها مع العاملين لديها وبالتالي تقوم الدراسة بفحص مدى الالتزام التنظيمي وممارسة القيادة الخادمة.

3.8 ملخص الفصل

في الفصل الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي)، بدأ الباحث الفصل بمقدمة بسيطة، ومن ثم تم استعراض الدراسات ذات الصلة بعنوان ومتغيرات البحث وتم تصنيفها إلى ثلاث فئات (فلسطينية، وعربية، وأجنبية) ومن ثم تم عرضها مرتبة حسب التاريخ من الأحدث للأقدم، وبعد ذلك قام الباحث بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة، ثم استعرض الباحث أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث بيئة الدراسة والمتغيرات وأداة الدراسة، ثم عرض الباحث نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي النهاية استعرض الباحث أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

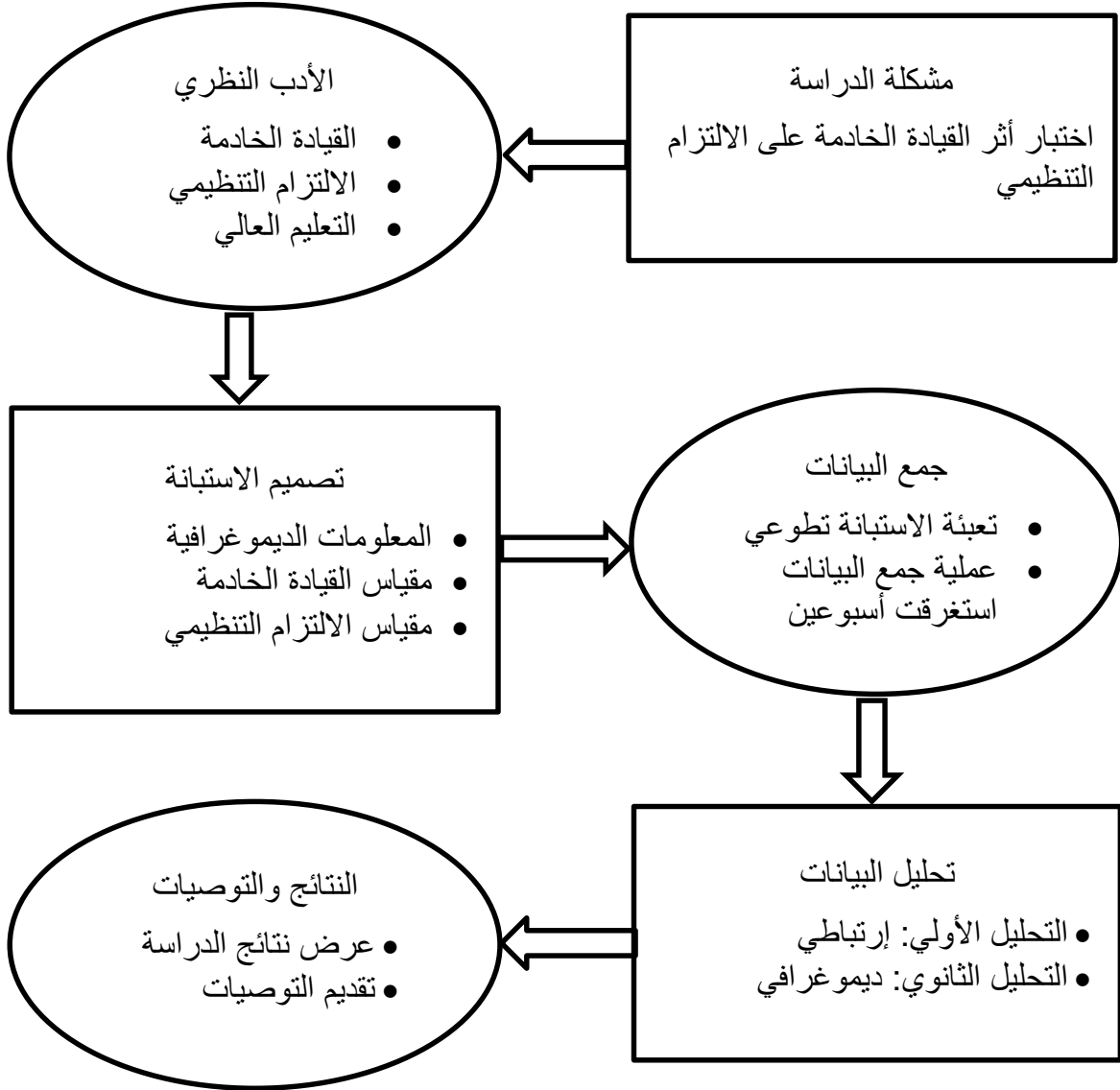
الفصل الرابع منهجية الدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
- ❖ أداة الدراسة
 - صدق الاستبانة
 - ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ❖ ملخص الفصل

4.1 مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي أتبعها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

شكل (4.1) رسم توضيحي لخطوات الدراسة



المصدر: (Anderson, 2005)

4.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تُحدثها. ولم يقف المنهج الوصفي التحليلي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما كما يشير العساف (2000) يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة حيث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في الشبكة العنكبوتية (Internet)، وأي مراجع يرى الباحث أنها قد تُسهم في إثراء الدراسة بشكل عملي.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تم اعتماد مقياس ليدن متعدد الأبعاد (Liden et al., 2008) المعياري لقياس القيادة الخادمة، ومقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) المعياري لقياس الالتزام التنظيمي، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات الكبرى في محافظات غزة وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين) بشرط أن يكون عدد العاملين في الجامعة أكثر من (100) موظف، وأن يكون الموظف حاصلاً على مؤهل علمي دبلوم بحد أدني، والبالغ عددهم وفق إحصائيات دائرة شئون الموظفين في الجامعات محل الدراسة (2,157) عاملاً للفصل الدراسي الثاني 2014-2015م، موزعين كالتالي: (860) الجامعة الإسلامية، (491) جامعة الأزهر، (618) جامعة الأقصى، (188) جامعة فلسطين. والجدول رقم (4.1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بين الجامعات محل الدراسة:

جدول (4.1) توزيع مجتمع الدراسة في الجامعات محل الدراسة

المجموع	عدد العاملين		الجامعات المستهدفة
	الهيئة الإدارية	الهيئة الأكاديمية	
860	453	407	الجامعة الإسلامية - غزة
491	219	272	جامعة الأزهر - غزة
618	203	415	جامعة الأقصى - غزة
188	84	104	جامعة فلسطين - غزة
2,157	959	1,198	المجموع الكلي

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعات محل الدراسة، الفصل الدراسي الثاني 2014-2015م

4.4 عينة الدراسة

تم استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (2,157) موظف وموظفة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات المبينة في الجدول رقم (4.1)، حيث تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من الجامعات وكان حجم العينة يساوي (327) مفردة، وقام الباحث بتوزيع (400) استمارة في الجامعات محل الدراسة وكانت نسبتها (18.5%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع (368) مفردة بنسبة استرداد (92%) والتي تم الإعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

والجدول رقم (4.2) يبين متغيرات المعادلة:

جدول (4.2) متغيرات معادلة روبرت ماسون

M	حجم المجتمع.
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وكان توزيع العينة على الجامعات حسب الوزن النسبي لعدد العاملين في كل جامعة، والجدول رقم (4.3) يوضح عدد الاستبانات حسب المعادلة والاستبانات الموزعة والمُستردة ونسبة الاسترداد:

جدول (4.3) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد في الجامعات محل الدراسة

الجامعات المستهدفة	المجتمع	العينة حسب المعادلة	الموزع	المُسترد	نسبة الاسترداد
الجامعة الإسلامية - غزة	860	130	159	147	92.4%
جامعة الأزهر - غزة	491	74	92	84	92.3%
جامعة الأقصى - غزة	618	94	114	105	92.1%
جامعة فلسطين - غزة	188	29	35	32	91.4%
المجموع الكلي	2,157	327	400	368	92%

4.5 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجامعة (مكان العمل)

يوضح الجدول رقم (4.4) توزيع العينة حسب مكان العمل، حيث كانت نسبة موظفي الجامعة الإسلامية في العينة (40.0%)، وكانت نسبة موظفي جامعة الأزهر في العينة (22.8%) وكانت نسبة موظفي جامعة الأقصى في العينة (28.5%) في حين بلغت نسبة موظفي جامعة فلسطين في العينة (8.7%)، وهذا حسب الوزن النسبي لعدد موظفي كل جامعة مع عدد الموظفين الكلي في الجامعات.

جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية%
الجامعة الإسلامية - غزة	147	40.0%
جامعة الأزهر - غزة	84	22.8%
جامعة الأقصى - غزة	105	28.5%
جامعة فلسطين - غزة	32	8.7%
المجموع	368	100%

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين في الجامعة الإسلامية في مجتمع الدراسة أكبر من العاملين في الجامعات الأخرى.

2. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

نلاحظ من الجدول رقم (4.5) أن نسبة الموظفين الأكاديميين في العينة بلغت (51.4%)، في حين كانت نسبة الموظفين الإداريين (48.6%).

جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة العمل
51.4%	189	أكاديمي
48.6%	179	إداري
100%	368	المجموع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نسبة العاملين الأكاديميين إلى الإداريين متساوية تقريبًا في مجتمع الدراسة، ما عدا جامعة الأقصى حيث بلغت نسبة الأكاديميين ضعف نسبة الإداريين تقريبًا، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (حنونة، 2006).

3. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (4.6) أن ما نسبته (66.6%) من عينة الدراسة من العاملين في الجامعات من جنس الذكور، بينما ما نسبته (33.4%) هم من الإناث.

جدول (4.6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
66.6%	245	ذكر
33.4%	123	أنثى
100%	368	المجموع

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة نسبياً لصالح الإناث مقارنة مع النسبة الفعلية لعدد الإناث وهي (12.8%)، أن الإناث تُبدي تجاوباً أكبر من الذكور تجاه تعبئة الاستبانة الخاصة بالدراسة وقد تم ملاحظة ذلك من خلال تجريبي الشخصية خلال مرحلة جمع البيانات.

4. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (4.7) يوضح أن (15.5%) من أفراد العينة كانت حالتهم الاجتماعية أعزب، وكان (79.9%) متزوج، وكان (2.7%) مطلق، في حين أن (1.9%) أرمل.

جدول (4.7) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
15.5%	57	أعزب
79.9%	294	متزوج
2.7%	10	مطلق
1.9%	7	أرمل
100%	368	المجموع

ويعلل الباحث النسبة الكبيرة في المتزوجين حيث بلغت (79.9%) من نسبة المبحوثين أن عينة الدراسة اشتملت على العاملين (أكاديميين وإداريين) وهم من الفئات العمرية المناسبة للزواج بالإضافة للعائد المادي المرتفع نسبياً لمن يعملون في قطاع التعليم العالي.

5. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول رقم (4.8) أن ما نسبته (34.8%) من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم أقل من 35 سنة، في حين أن ما نسبته (39.3%) من العينة هم من عمر 35 حتى أقل من 45 سنة، بينما أن ما نسبته (20.7%) من العينة هم من عمر 45 حتى أقل من 55 سنة، بينما ما نسبته (5.2%) هم الذين أعمارهم 55 سنة فأكثر.

جدول (4.8) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية
34.8%	128	أقل من 35
39.3%	145	35 حتى أقل من 45
20.7%	76	45 حتى أقل من 55
5.2%	19	55 فأكثر
100%	368	المجموع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم الأكاديميين الحاصلين على الشهادات العليا يحصلون عليها غالبًا بعد سن الثلاثين لذلك نرى إرتفاع في الفئة (35 حتى أقل من 45)، ويعتقد الباحث انخفاض نسبة (55 فأكثر) لعدم تجاوب هذه الفئة العمرية لتعبئة الاستبانة وهذا كان واضح جدًا خلال مرحلة جمع البيانات.

6. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من الجدول رقم (4.9) أن (10.4%) من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي دبلوم، وكان (37.5%) لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، وكان (28.5%) لديهم مؤهل علمي ماجستير، وأخيرًا كان (23.6%) لديهم مؤهل علمي دكتوراه.

جدول (4.9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
10.4%	38	دبلوم
37.5%	138	بكالوريوس
28.5%	105	ماجستير
23.6%	87	دكتوراه
100%	368	المجموع

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نسبة استجابة المبحوثين لتعبئة الاستبانة كانت مرتفعة ممن يحملون درجة الدبلوم والبكالوريوس وأقل ممن يحملون درجة الماجستير، في حين كانت نسبة الاستجابة لمن يحملون درجة الدكتوراه منخفضة جدًا وهذا كان ملموس خلال مرحلة جمع البيانات.

7. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (4.10) يوضح أن (23.4%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات، وكان (48.4%) لديهم سنوات خبرة ما بين 5 - 15 سنة، وكان (23.6%) لديهم سنوات خبرة ما بين 15 - 25 سنة، بينما كان (4.6%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من (25) سنة.

جدول (4.10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5	86	23.4%
5 حتى أقل من 15 سنة	178	48.4%
15 حتى أقل من 25 سنة	87	23.6%
25 سنة فأكثر	17	4.6%
المجموع	368	100%

يعمل الباحث ارتفاع نسبة فئة (5 حتى أقل من 15 سنة) إلى السنوات العمرية للجامعات قيد الدراسة حيث تراوحت أعمار الجامعات من 20 حتى 37 سنة ما عدا جامعة فلسطين فاعاملين في هذه الفئة يكونوا على الأغلب في الفئة العمرية (35 حتى 45) وهم الفئة الأكبر للاستجابة في جدول الفئة العمرية رقم (4.8)، أما انخفاض نسبة المشاركة لفئة (25 سنة فأكثر) فتعود إلى عدم رغبة الفئات العمرية الكبيرة المشاركة في تعبئة الاستبانة بصفة عامة وهذا كان واضحاً في مرحلة جمع البيانات.

4.6 أداة الدراسة

تُعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتُعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004)، وقد تم استخدام الاستبانة لاختبار "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة". وكانت خطوات بناء أداة الدراسة كالاتي:

1. مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.

2. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 3. تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بُعد من الأبعاد.
 5. تم تصميم استبانة أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وقد تكونت من (48) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (10) أبعاد.
 6. تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
 7. تم عرض الاستبانة على (10) مُحكِّمين من الأكاديميين في كلية التجارة والمختصين في الإحصاء، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
 8. في ضوء آراء المحكمين إستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكِّمين حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي، انظر ملحق رقم (2).
- وقد قُسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام وهم:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمبحوث (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: القيادة الخادمة ويتكون من (28) فقرة، موزعة على (7) أبعاد، وتم اعتماد مقياس (Liden et al., 2008) بعد أن تم تكليف فقراته بما يتناسب وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء السادة المحكمين، وترجمة (إبراهيم، 2013) في بناء فقرات الأبعاد الخاصة بقياس أبعاد القيادة الخادمة:

1. البُعد الأول: المهارات المفاهيمية، ويتكون من (4) فقرات.
2. البُعد الثاني: التمكين، ويتكون من (4) فقرات.
3. البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، ويتكون من (4) فقرات.
4. البُعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، ويتكون من (4) فقرات.
5. البُعد الخامس: التصرف بأخلاق، ويتكون من (4) فقرات.
6. البُعد السادس: المعالجة العاطفية، ويتكون من (4) فقرات.
7. البُعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثالث: الالتزام التنظيمي، ويتكون من (20) فقرة، موزعة على (3) أبعاد، وتم اعتماد مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) بعد أن تم تكيف فقراته بما يتناسب وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء السادة المحكمين، وترجمة (أبو جياب، 2014) في بناء فقرات الأبعاد الخاصة بمقياس أبعاد الالتزام التنظيمي:

1. البُعد الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من (10) فقرات.
2. البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (5) فقرات.
3. البُعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (5) فقرات.

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) السباعي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (4.11).

جدول (4.11) مقياس ليكرت السباعي

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة
7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

4.7 العينة الاستطلاعية

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية (تجريبية) مكونة من (30) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم من خارج عينة البحث بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، محذوفاً منه العنصر الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل بُعد من أبعاد الدراسة العشرة.

4.8 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1. صدق المُحكِّمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين من الأكاديميين في كلية التجارة والمختصين في الإحصاء، في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد تم الاستجابة لآراء المُحكِّمين من حيث التعديل والصيغة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج المقياس في صورته النهائية حسب الملحق رقم (2).

2. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للبُعد نفسه.

المحور الأول: القيادة الخادمة

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: "المهارات المفاهيمية"

جدول (4.12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "المهارات المفاهيمية" مع المتوسط الكلي للبعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدلالة
1.	يُخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	0.813	0.00	دالة إحصائيًا
2.	يمتلك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	0.931	0.00	دالة إحصائيًا
3.	لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها.	0.855	0.00	دالة إحصائيًا
4.	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	0.915	0.00	دالة إحصائيًا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.12) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "المهارات المفاهيمية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وأصغر معامل ارتباط كان يساوي (0.813) وكان دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.931) ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.813) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (86.6%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد، ومما سبق يُستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول (4.23) من خلال التحليل

أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (89.7%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: "التمكين"

جدول (4.13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "التمكين" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدلالة
5.	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	0.906	0.00	دالة إحصائيًا
6.	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.	0.903	0.00	دالة إحصائيًا
7.	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.	0.906	0.00	دالة إحصائيًا
8.	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.	0.791	0.00	دالة إحصائيًا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.13) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "التمكين" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.791) وهذا دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.906) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.791) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سببيران براون يساوي (95.1%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق يُستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول (4.23) من خلال التحليل

أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (89.9%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

ج. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح"

جدول (4.14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
9.	يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.	0.940	0.00	دالة إحصائية
10.	يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.	0.954	0.00	دالة إحصائية
11.	يزود المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة.	0.903	0.00	دالة إحصائية
12.	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.	0.936	0.00	دالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.14) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.903) وهذا دال إحصائياً في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.954) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائياً. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.903) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) وجد أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (95.4%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق

يُستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (94.9%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

د. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الرابع: "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً"

جدول (4.15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
13.	يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	0.956	0.00	دالة إحصائية
14.	يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته.	0.947	0.00	دالة إحصائية
15.	يضحى المسؤول ببعض مصالحة الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.	0.931	0.00	دالة إحصائية
16.	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.	0.925	0.00	دالة إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.15) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.925) وهذا دال إحصائياً في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.956) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائياً. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.925) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيري مان براون يساوي

(96.3%) هذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق يُستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (95.4%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

هـ. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الخامس: "التصرف بأخلاق"

جدول (4.16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "التصرف بأخلاق" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
17.	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.	0.950	0.00	دالة إحصائيًا
18.	يتمتع المسؤول بالصدق دائمًا.	0.952	0.00	دالة إحصائيًا
19.	يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	0.962	0.00	دالة إحصائيًا
20.	يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	0.941	0.00	دالة إحصائيًا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.16) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "التصرف بأخلاق" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.941) وهذا دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.962) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.941) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي

(97.6%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (96.4%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

و. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد السادس: "المعالجة العاطفية"

جدول (4.17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "المعالجة العاطفية" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
21.	يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	0.808	0.00	دالة إحصائياً
22.	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.	0.813	0.00	دالة إحصائياً
23.	مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي.	0.623	0.00	دالة إحصائياً
24.	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفين يشعروا بالضيق دون أن يسألهم.	0.875	0.00	دالة إحصائياً

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.17) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "المعالجة العاطفية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.623) وهذا دال إحصائياً في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.875) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائياً. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.623) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (88.0%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ أيضًا في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (76.9%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

ز. نتائج الاتساق الداخلي للبعد السابع: "الالتزام بتطوير المجتمع"

جدول (4.18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" مع المتوسط الكلي للبعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدلالة
25.	يؤكد المسؤول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	0.904	0.00	دالة إحصائيًا
26.	يهتم المسؤول دائمًا بمساعدة الناس في المجتمع.	0.865	0.00	دالة إحصائيًا
27.	يشارك المسؤول في الأنشطة المجتمعية.	0.800	0.00	دالة إحصائيًا
28.	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	0.873	0.00	دالة إحصائيًا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.18) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام بتطوير المجتمع" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.800) وهذا دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.904) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.800) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (88.5%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين فقرات الفردية والزوجية لهذا البعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ أيضًا في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (88.1%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: "الالتزام العاطفي"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.19) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "الالتزام العاطفي" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.690) وهذا دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.956) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.690) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد، حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (96.8%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ أيضًا في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (95.6%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

جدول (4.19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام العاطفي" مع المتوسط

الكلّي للبعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
1.	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.	0.690	0.00	دالة إحصائيًا
2.	أشعر بان مشاكل الجامعة جزء من مشاكلي الشخصية.	0.913	0.00	دالة إحصائيًا
3.	أشعر بان زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلي.	0.772	0.00	دالة إحصائيًا
4.	أشعر بأنني مرتبط عاطفيًا بالعمل في الجامعة.	0.844	0.00	دالة إحصائيًا
5.	لدي شعور قوي بالانتماء للجامعة.	0.956	0.00	دالة إحصائيًا
6.	تعني لي الجامعة قدرًا كبيرًا من المعاني الشخصية.	0.754	0.00	دالة إحصائيًا
7.	أبادر بالدفاع عن الجامعة وصون سمعتها.	0.916	0.00	دالة إحصائيًا
8.	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من اجل إنجاز عمل الجامعة.	0.945	0.00	دالة إحصائيًا
9.	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.	0.827	0.00	دالة إحصائيًا
10.	أشعر بسعادة بالغة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني العمل بها.	0.919	0.00	دالة إحصائيًا

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني: "الالتزام الاستمراري"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.20) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام الاستمراري" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.892) وهذا دال إحصائيًا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.939) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائيًا. بشكل عام فإن جميع قيم معاملات

الارتباط كانت أكبر من (0.892) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

جدول (4.20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام الاستمراري" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدالة
11.	إن بقائي في الجامعة نابع من رغبتني للعمل بها.	0.939	0.00	دالة إحصائياً
12.	سيكون من الصعب جداً على ترك العمل في الجامعة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	0.918	0.00	دالة إحصائياً
13.	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	0.892	0.00	دالة إحصائياً
14.	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	0.900	0.00	دالة إحصائياً
15.	بقائي وتمسكي بالعمل في الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلاً.	0.926	0.00	دالة إحصائياً

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (99.0%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ أيضاً في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (94.9%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

ج. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الثالث: "الالتزام المعياري"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4.21) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام المعياري" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط

يساوي (0.461) وكانت قيمة الـ (Sig=0.015) وهي أقل من 0.05 وبالتالي فهذا دال إحصائياً في حين أن اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.893) يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05) وهذا دال إحصائياً، وبشكل عام فإن جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.461) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البُعد.

جدول (4.21) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد "الالتزام المعياري" مع المتوسط الكلي للبُعد

#	الفقرة	معامل ارتباط (R)	المعنوية Sig.	الدلالة
16.	حتى لو كان الامر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة الجامعة حالياً.	0.893	0.00	دالة إحصائياً
17.	تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها.	0.813	0.00	دالة إحصائياً
18.	لن أترك عملي بالجامعة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.	0.879	0.00	دالة إحصائياً
19.	اعتبر نفسي مديئاً للجامعة لما لها من فضل وأثر على حياتي.	0.732	0.00	دالة إحصائياً
20.	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.	0.461	0.015	دالة إحصائياً

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبُعد حيث يُظهر جدول (4.24) أن معامل الارتباط سبيران براون يساوي (76.4%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البُعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ أيضاً في جدول (4.23) من خلال التحليل أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (77.5%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البُعد.

3. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس كما في جدول رقم (4.22).

جدول (4.22) معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابع له

أولاً: محور القيادة الخادمة			
#	البُعد	معامل ارتباط (R)	المعنوية (Sig.)
1.	المهارات المفاهيمية	**0.726	0.000
2.	التمكين	**0.776	0.000
3.	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	**0.872	0.000
4.	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	**0.819	0.000
5.	التصرف بأخلاق	**0.811	0.000
6.	المعالجة العاطفية	**0.760	0.000
7.	الالتزام بتطوير المجتمع	**0.801	0.000
ثانياً: محور الالتزام التنظيمي			
#	البُعد	معامل ارتباط (R)	المعنوية (Sig.)
1.	الالتزام العاطفي	**0.969	0.000
2.	الالتزام الاستمراري	**0.944	0.000
3.	الالتزام المعياري	**0.907	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول رقم (4.22) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

4.9 ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى: "مدى إتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010). ويعرف أيضًا: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002). يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ:

أولاً: معاملات الثبات لمختلف أبعاد محور القيادة الخادمة

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور القيادة الخادمة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4.23) أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الخادمة ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.769 - 0.964) وفق طريقة ألفا كرونباخ، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للأبعاد الخاصة بالقيادة الخادمة (0.938)، وهي معاملات ثبات عالية جدًا وتفي بأغراض البحث العلمي.

ثانياً: معاملات الثبات لمختلف أبعاد محور الالتزام التنظيمي

أما فيما يتعلق بمقياس ثبات محور الالتزام التنظيمي، تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4.23) أن معاملات الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمي ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.775 - 0.956) وفق طريقة ألفا كرونباخ، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للأبعاد الخاصة بالالتزام التنظيمي (0.971)، وهي معاملات ثبات عالية جدًا وتفي بأغراض البحث العلمي.

جدول (4.23) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور الأول: القيادة الخادمة			
#	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	المهارات المفاهيمية	4	0.897
2.	التمكين	4	0.899
3.	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	4	0.949
4.	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4	0.954
5.	التصرف بأخلاق	4	0.964
6.	المعالجة العاطفية	4	0.769
7.	الالتزام بتطوير المجتمع	4	0.881
الدرجة الكلية			0.958
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي			
#	البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الالتزام العاطفي	10	0.956
2.	الالتزام الاستمراري	5	0.949
3.	الالتزام المعياري	5	0.775
الدرجة الكلية			0.971

2. طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.24) الخاص بأبعاد ومحاور الاستبانة.

جدول (4.24) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة

أولاً: مقياس القيادة الخادمة			
#	البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1.	المهارات المفاهيمية	4	0.866
2.	التمكين	4	0.951
3.	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	4	0.954
4.	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4	0.963
5.	التصرف بأخلاق	4	0.976
6.	المعالجة العاطفية	4	0.88
7.	الالتزام بتطوير المجتمع	4	0.885
الدرجة الكلية لمقياس القيادة الخادمة			0.964
ثانياً: مقياس الالتزام التنظيمي			
#	البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1.	الالتزام العاطفي	10	0.968
2.	الالتزام الاستمراري	5	0.99
3.	الالتزام المعياري	5	0.764
الدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي			0.962

واضح من النتائج في الجدول رقم (4.24) أن قيمة معامل الارتباط (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

4.10 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

للتعرف على درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، تم اعتماد المعادلة التالية (إبراهيم، 2013):

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

واعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية من أجل تفسير النتائج:

جدول (4.25) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1 - أقل من 3
متوسط	3 - أقل من 5
مرتفع	5-7

4.11 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" وتم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي.
- 2- معاملات ارتباط سبيرمان وسبيرمان براون.
- 3- اختبار معامل الارتباط.
- 4- اختبار التجزئة النصفية.
- 5- معامل ألفا كرونباخ.
- 6- اختبار T.
- 7- اختبار (One Way Anova).
- 8- اختبار LSD للمقارنات المتعددة.
- 9- اختبار تحليل الانحدار Stepwise.

4.12 ملخص الفصل

تحقيقاً لأهداف الدراسة وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأسباب اختياره، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الجامعات الكبرى العاملة في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (400) مفردة من العاملين (أكاديمين وإداريين)، ومن ثم تناول الباحث الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية، ثم تطرق الباحث لأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بناءها، وبعد ذلك تناول خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها، ثم تناول الباحث طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية)، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية

❖ مقدمة

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الإجابة على تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ اختبار تحليل الانحدار

❖ ملخص الفصل

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة المستخدمة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: **أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في قطاع غزة**، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

5.2 اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بُعد أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1) اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

المحاور	الأبعاد	قيمة Z	المعنوية Sig.
القيادة الخادمة	المهارات المفاهيمية	0.985	0.102
	التمكين	0.834	0.089
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.794	0.061
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	1.341	0.082
	التصرف بأخلاق	0.901	0.203
	المعالجة العاطفية	1.133	0.067
	الالتزام بتطوير المجتمع	0.769	0.058
	جميع الأبعاد	0.972	0.0951
الالتزام التنظيمي	الالتزام الاستمراري	1.109	0.294
	الالتزام العاطفي	0.746	0.097
	الالتزام المعياري	0.879	0.198
	جميع الأبعاد	0.921	0.197

5.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على " ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، والجدول رقم (5.2) يوضح ذلك.

جدول (5.2) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة حسب الأبعاد من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

#	البُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
5	التصرف بأخلاق	5.0665	0.724	1.367	1	مرتفع
1	المهارات المفاهيمية	5.0177	0.717	1.218	2	مرتفع
7	الالتزام بتطوير المجتمع	4.6985	0.671	1.276	3	متوسط
3	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	4.5829	0.655	1.283	4	متوسط
2	التمكين	4.5340	0.648	1.281	5	متوسط
6	المعالجة العاطفية	4.2423	0.606	1.369	6	متوسط
4	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4.0704	0.581	1.489	7	متوسط
	الدرجة الكلية	4.6013	0.657	1.056	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (5.2) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.60) بوزن نسبي (65.7%) بانحراف معياري (1.06)، وجاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07-5.06)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد **التصرف بأخلاق** بمتوسط حسابي (5.06) وانحراف معياري (1.36) يليه في المرتبة الثانية بُعد **المهارات المفاهيمية** بمتوسط حسابي (5.02) وانحراف معياري (1.22)، وجاء في المرتبة قبل

الأخيرة بُعد *المعالجة العاطفية* " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.49) تلاه في المرتبة الأخيرة بُعد *الاهتمام بالمرؤوسين أولاً* " بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (1.05).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت كالآتي:

البُعد الأول: المهارات المفاهيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد *المهارات المفاهيمية* " ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.3) يبين ذلك.

جدول (5.3) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد المهارات المفاهيمية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
3	لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها.	5.1848	0.741	1.348	1	مرتفع
1	يُخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.	5.0272	0.718	1.521	2	مرتفع
2	يمتلك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.	4.9891	0.713	1.388	3	متوسط
4	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.	4.8740	0.696	1.437	4	متوسط
	الدرجة الكلية	5.0176	0.717	1.218	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5.3) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد *المهارات المفاهيمية* " كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.01) بانحراف معياري (1.21)، وجاءت فقرات هذا البُعد في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.87-5.18). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص

لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها"، بمتوسط حسابي (5.18) وانحراف معياري (1.34) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة" بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (1.43) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لُبعد "المهارات المفاهيمية" حيث جاء في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع إلى درجة الفهم العميق التي يتمتع بها المسؤولين في الجامعات حول الجامعة وقوانينها والمهام الموكلة له، مما يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعّال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

البُعد الثاني: التمكين

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد التمكين" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.4) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (5.4) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد التمكين" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.53) بانحراف معياري (1.28)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.35-4.65). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص "يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم"، بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (1.49) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (8) التي تنص على "لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم" بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (1.72) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحث حصول بُعد "التمكين" على مستوى متوسط من وجهة نظر الباحثين إلى أنه لا يمكن تقديم التفويض والمشاركة في عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين في جميع القرارات، فهناك قرارات يمكن للمسئول أن يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار بها دون الرجوع له، ولكن يبقى هناك كثير من القرارات التي لن يتم مناقشة المرؤوسين بها.

جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد التمكين مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
6	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.	4.6549	0.665	1.497	1	متوسط
7	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بانها الأفضل.	4.5978	0.657	1.516	2	متوسط
5	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	4.5259	0.647	1.487	3	متوسط
8	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.	4.3560	0.622	1.726	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.5340	0.648	1.281	-	متوسط

البُعد الثالث: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.5) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (5.5) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.58) بانحراف معياري (1.28)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.36-4.70). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص "يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا اهداف وظائفهم"، بمتوسط

حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.46) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (9) التي تنص على "يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته" بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.51) وبمستوى متوسط.

جدول (5.5) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
10	يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا اهداف وظائفهم.	4.7030	0.672	1.469	1	متوسط
12	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.	4.6585	0.666	1.500	2	متوسط
11	يزود المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة.	4.6114	0.659	1.464	3	متوسط
9	يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.	4.3651	0.624	1.515	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.5829	0.655	1.283	-	متوسط

ويعزو الباحث المستوى المتوسط لبُعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح -حيث جاء في المرتبة الرابعة بين الأبعاد السبعة- إلى حرص المسؤولين في الجامعات على الرقي بمرؤوسيههم وتقديم يد المساعدة لهم والعمل على تنمية روح الفريق خصوصاً أن العاملين في الجامعة الواحدة غالباً ما يكونون من نفس الخلفية الفكرية والتنظيمية، ولكن في نفس الوقت مستوى المساعدة المُقدم من قِبَل المسؤولين لا يرقى إلى المستوى المطلوب من وجهة نظر المرؤوسين أنفسهم وهذا واضح من خلال النتيجة المتوسطة.

البُعد الرابع: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.6) يبين ذلك.

جدول (5.6) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
16	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.	4.3488	0.621	1.642	1	متوسط
14	يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته.	4.0217	0.575	1.715	2	متوسط
15	يضحي المسؤول ببعض مصالحة الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.	3.9592	0.566	1.728	3	متوسط
13	يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	3.9511	0.564	1.663	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.0704	0.581	1.489	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (5.6) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) بانحراف معياري (1.48)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95-4.34). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص "يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.64) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (13) التي تنص على

"يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.66) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحث الوزن النسبي المتدني لُبعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" حيث جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة إلى عدم تفرغ المسؤول جزء من وقته لمناقشة أحوال وقضايا مرؤوسيه وإبداء الاهتمام بهم، وبالتالي عدم تطور العلاقة بين المسؤول والموظف إلى علاقة نموذجية وتبقى في إطار علاقة العمل الكلاسيكية النمطية في كثير من الأحيان.

البُعد الخامس: التصرف بأخلاق

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد "التصرف بأخلاق" ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.7) يبين ذلك.

جدول (5.7) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد التصرف بأخلاق مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
17	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.	5.1144	0.731	1.586	1	مرتفع
19	يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	5.1117	0.730	1.504	2	مرتفع
18	يتمتع المسؤول بالصدق دائماً.	5.0436	0.721	1.488	3	مرتفع
20	يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	5.0027	0.715	1.538	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	5.0665	0.724	1.367	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5.7) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد "التصرف بأخلاق" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(5.06) بانحراف معياري (1.36)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.00-5.11). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص **ليتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية**، بمتوسط حسابي (5.11) وانحراف معياري (1.58) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) التي تنص على **ليهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز** بمتوسط حسابي (5.00) وانحراف معياري (1.53) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لبُعد **"التصرف بأخلاق"** حيث جاء في المرتبة الأولى إلى خصوصية الجامعات في المجتمع الفلسطيني حيث يتمتع المسئولين والعاملين فيها بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المعاملة، بالإضافة إلى التحلي بخلق الإسلام الذي يحث على التصرف بأخلاق.

البُعد السادس: المعالجة العاطفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد **المعالجة العاطفية** ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.8) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (5.8) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد **المعالجة العاطفية** كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.24) بانحراف معياري (1.36)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05-4.32). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (24) التي تنص **يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفين يشعروا بالضيق دون ان يسألهم**، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (1.57) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) التي تنص على **مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي** بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.71) وبمستوى متوسط.

جدول (5.8) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد المعالجة العاطفية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
24	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفين يشعروا بالضيق دون ان يسألهم.	4.3242	0.618	1.576	1	متوسط
21	يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	4.2959	0.614	1.637	2	متوسط
22	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.	4.2943	0.613	1.626	3	متوسط
23	مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي.	4.0518	0.579	1.711	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.2423	0.606	1.369	-	متوسط

ويعزو الباحث الوزن النسبي المتوسط لبُعد "المعالجة العاطفية" إلى وجود اهتمام إلى حد ما من قبل المسئول للموظف حيث يقضي معه بعض الوقت لمناقشة أموره الشخصية بالإضافة إلى ملاحظة التغييرات التي قد تطرأ على نفسية الموظف خلال فترة العمل، ولكن هذا الاهتمام من قبل المسئول غير كافي من وجهة نظر الموظفين.

البُعد السابع: الالتزام بتطوير المجتمع

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد **الالتزام بتطوير المجتمع** ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.9) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (5.9) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد **الالتزام بتطوير المجتمع** كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.69) بانحراف معياري (1.27)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها في المستوى المتوسط،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.81-4.55). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص "يشارك المسؤول في الأنشطة المجتمعية"، بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (1.42) وبمستوى متوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (28) التي تنص على "تشجيع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (1.58) وبمستوى متوسط.

جدول (5.9) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام بتطوير المجتمع مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
27	يشارك المسؤول في الأنشطة المجتمعية.	4.8154	0.688	1.428	1	متوسط
26	يهتم المسؤول دائماً بمساعدة الناس في المجتمع.	4.7534	0.679	1.497	2	متوسط
25	يؤكد المسؤول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	4.6849	0.669	1.451	3	متوسط
28	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	4.5522	0.650	1.581	4	متوسط
	الدرجة الكلية	4.6985	0.671	1.276	-	متوسط

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة التي حصل عليها بعد "الاهتمام بتطوير المجتمع" إلى عدم تخصيص وقت من قبل المسؤولين للمساهمة في الأنشطة المجتمعية وعدم تشجيع الموظفين على ذلك، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود وقت فراغ خصوصاً للأكاديميين حيث يعمل الأكاديمي إلى ساعات المساء وربما إلى عدم وجود عائد مادي مجدي مقابل التطوع للمجتمع.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وتم تحديد المرتبة ودرجة الالتزام التنظيمي في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، والجدول رقم (5.10) يوضح ذلك.

جدول (5.10) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتب ومستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات حسب الأبعاد من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازليًا

#	البُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
2	الالتزام الاستمراري	5.4295	0.776	1.287	1	مرتفعة
1	الالتزام العاطفي	5.3725	0.768	1.222	2	مرتفعة
3	الالتزام المعياري	5.2078	0.744	1.168	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	5.3446	0.764	1.161	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (5.10) أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعًا بصفة عامة مع تقارب النتائج للأبعاد الثلاثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.34) بوزن نسبي (76.4%) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت جميع أبعاد الالتزام التنظيمي في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.21-5.43)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (5.43) وانحراف معياري (1.29)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معياري (1.22)، وجاء أخيرًا بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (5.21) وانحراف معياري (1.17).

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (حنونة، 2006) حيث أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (83.4%)، ويعزو الباحث انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات مقارنة بنتائج (حنونة، 2006) إلى معاناة الجامعات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها (العامة والحكومية) من العديد من المشاكل وخصوصًا الأزمة المالية في السنوات الأخيرة والتي تتفاقم عام بعد آخر.

ورغم انخفاض نسبة الالتزام التنظيمي خلال العقد الماضي -مقارنة مع نتائج حنونة (2006)- إلا أنها تبقى في المستوى المرتفع ويعزو الباحث ذلك إلى المكانة الاجتماعية العليا التي يحصل عليها العاملون في مؤسسات التعليم العالي والعائد المادي المرتفع نسبيًا مقارنة بأوضاع قطاع غزة خصوصًا في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى الآفاق التي تفتح للأكاديميين في الجامعات للعمل في مجالات أخرى كالإستشارات والتدريب.

اما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت كالآتي:

البُعد الأول: الالتزام العاطفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد **الالتزام العاطفي** ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.11) يبين ذلك.

ويتبين من الجدول رقم (5.11) أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد **الالتزام العاطفي** كان مرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.37) بانحراف معياري (1.22)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.09-5.64). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص "لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل الجامعة" بمتوسط حسابي (5.63) وانحراف معياري (1.44) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (10) التي تنص **اشعر بسعادة بالغة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات اخرى كان بإمكانني** بمتوسط حسابي (5.56) وانحراف معياري (1.43) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص **لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها** بمتوسط حسابي (5.26) وانحراف معياري (1.44) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص **على اشعر بان مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية** بمتوسط حسابي (5.09) وانحراف معياري (1.52) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لبُعد **الالتزام العاطفي** إلى حب العاملين في الجامعات إلى مكان عملهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد مقابل تحقيق نجاح أكبر للجامعة، بالإضافة إلى

تجانس التوجهات والميول السياسية للعاملين في الجامعات خصوصًا في الجامعتين الكبيرتين (الإسلامية والأزهر).

جدول (5.11) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام العاطفي مرتبة تنازليًا

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
8	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل الجامعة.	5.6393	0.806	1.445	1	مرتفعة
10	اشعر بسعادة بالغة للعمل في الجامعة أفضلها على جهات أخرى كان بإمكانني	5.5640	0.795	1.429	2	مرتفعة
7	أبادر بالدفاع عن الجامعة وصون سمعتها.	5.4905	0.784	1.537	3	مرتفعة
5	لدي شعور قوي بالانتماء للجامعة.	5.4550	0.779	1.560	4	مرتفعة
6	تعني لي الجامعة قدرًا كبيرًا من المعاني الشخصية.	5.3896	0.770	1.639	5	مرتفعة
3	اشعر بأن زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلتي.	5.3231	0.760	1.388	6	مرتفعة
4	اشعر بأنني مرتبط عاطفيًا بالعمل في الجامعة.	5.3060	0.758	1.507	7	مرتفعة
1	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.	5.2670	0.752	1.644	8	مرتفعة
9	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.	5.2255	0.747	1.444	9	مرتفعة
2	اشعر بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.	5.0981	0.728	1.527	10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	5.3725	0.768	1.222	-	مرتفعة

البُعد الثاني: الالتزام الاستمراري

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد **الالتزام الاستمراري** " ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.12) يبين ذلك.

جدول (5.12) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
13	ستتأثر امور كثيرة في حياتي سلبيًا إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	5.5109	0.787	1.478	1	مرتفعة
12	سيكون من الصعب جدًا على ترك العمل في الجامعة حاليًا، حتى لو كنت أريد ذلك.	5.4946	0.785	1.440	2	مرتفعة
11	إن بقائي في الجامعة نابع من رغبتني للعمل بها.	5.4905	0.784	1.505	3	مرتفعة
14	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	5.3940	0.771	1.598	4	مرتفعة
15	بقائي وتمسكي بالعمل في الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلاً.	5.2787	0.754	1.514	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	5.4295	0.776	1.287	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (5.12) أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد **الالتزام الاستمراري** " كان مرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.43) بانحراف معياري (1.29)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.51-5.28). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص **ستتأثر امور كثيرة في حياتي سلبيًا إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة** "، بمتوسط حسابي

(5.51) وانحراف معياري (1.48) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (12) التي تنص "سيكون من الصعب جدًا على ترك العمل في الجامعة حاليًا، حتى لو كنت أريد ذلك"، بمتوسط حسابي (5.49) وانحراف معياري (1.44) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص "أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر"، بمتوسط حسابي (5.39) وانحراف معياري (1.59) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) التي تنص على "بقائي وتمسكي بالعمل في الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلاً" بمتوسط حسابي (5.28) وانحراف معياري (1.51) وبمستوى مرتفع.

ويعزو الباحث حصول بعد "الالتزام الاستمراري" على مستوى مرتفع إلى أن العاملين يضعون في اعتبارهم المكاسب الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم حال الاستمرار في العمل في الجامعة ويجدون صعوبة في ترك العمل، وذلك يعود إلى ندرة البدائل المتوفرة في سوق العمل خصوصًا في قطاع غزة.

البُعد الثالث: الالتزام المعياري

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بُعد **الالتزام المعياري** ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول رقم (5.13) يبين ذلك.

ويتبين من الجدول رقم (5.13) أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد **الالتزام المعياري** كان مرتفعًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.21) بانحراف معياري (1.17)، وجاءت جميع فقرات هذا البُعد في المستوى المرتفع ما عدا واحدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.31-5.60). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص **تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها**، بمتوسط حسابي (5.60) وانحراف معياري (1.43) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الثانية الفقرة (19) التي تنص **اعتبر نفسي مدينًا للجامعة لما لها من فضل وأثر على حياتي**، بمتوسط حسابي (5.47) وانحراف معياري (1.45) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص **حتى لو كان الأمر مفيدًا لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة الجامعة حاليًا**، بمتوسط حسابي (5.31) وانحراف معياري (1.53) وبمستوى مرتفع، يليها في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) التي تنص على **استمر في عملي الحالي لتجنب**

اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه" بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (1.93) وبمستوى متوسط.

جدول (5.13) المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بُعد الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
17	تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها.	5.5956	0.799	1.427	1	مرتفعة
19	اعتبر نفسي مديناً للجامعة لما لها من فضل وأثر على حياتي.	5.4741	0.782	1.453	2	مرتفعة
18	لن أترك عملي بالجامعة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.	5.3406	0.763	1.452	3	مرتفعة
16	حتى لو كان الامر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة الجامعة حالياً.	5.3134	0.759	1.530	4	مرتفعة
20	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.	4.3142	0.616	1.932	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	5.2078	0.744	1.168	-	مرتفعة

ويعزو الباحث حصول بُعد "الالتزام المعياري" على مستوى المرتفع بوزن نسبي (74.4%) إلى الاحساس الأدبي لدى العاملين للبقاء في الجامعة، كما أنه نابغاً من القناعة الداخلية للعاملين وليس من ضغوط الآخرين، وربما يعود ذلك إلى الخلفية الأخلاقية التي يتمتع بها معظم العاملين في قطاع التعليم العالي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى القيادة الخادمة السائدة في الجامعات الفلسطينية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بها".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وكانت النتائج كما بالجدول رقم (5.14) أدناه. يتضح من خلال الجدول (5.14) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.512) وبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لها (0.000) وهي أقل من مستوى 0.05 وبناء عليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات.

مما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شيخ السوق، 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Goh & Low, 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي، وتتوافق أيضاً مع دراسة (Han, 2014) والتي أظهرت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Harwiki, 2013) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وتطابقت أيضاً مع دراسة (Chinmona, 2013) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتشابهت النتائج مع دراسة (Cerit, 2010) حيث بينت وجود علاقة طردية موجبة بين مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

في حين اختلفت النتيجة مع دراسة (Drury, 2004) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الخادمة تقوم على أساس قيادة أخلاقية، تتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة الأتباع، فضلاً عن العمل لتحقيق أهداف الجامعة، ويعزى أيضاً إلى التوجه الإيجابي من قبل المسؤولين نحو التعامل بشكل أخلاقي إنساني مع المرؤوسين يليق بالمؤسسة الذي يعملون بها، وهذا بالتأكيد يؤثر بشكل إيجابي على نفسية العاملين مما ينعكس إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كما ويتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية، تختبر علاقة كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي، وبهدف معرفة أي بُعد أكثر علاقة بالالتزام التنظيمي، واختبار صحة هذه الفرضيات تم أيضاً استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة مع الالتزام التنظيمي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة *المهارات المفاهيمية* ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين درجة ممارسة المهارات المفاهيمية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (55.2%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة المهارات المفاهيمية زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين بُعد المهارات المفاهيمية وبين الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (5.14) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وأبعادها السبعة والالتزام التنظيمي

9	8	7	6	5	4	3	2	1	المتغير	
								1	(R)	1. القيادة الخادمة
									Sig.	
							1	**0.726	(R)	2. المهارات المفاهيمية
								0.000	Sig.	
						1	**0.511	**0.776	(R)	3. التمكين
							0.000	0.000	Sig.	
					1	**0.646	**0.668	**0.872	(R)	4. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
						0.000	0.000	0.000	Sig.	
				1	**0.694	**0.620	**0.416	**0.819	(R)	5. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
					0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
			1	**0.547	**0.658	**0.549	**0.663	**0.811	(R)	6. التصرف بأخلاق
				0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
		1	**0.500	**0.640	**0.549	**0.511	**0.344	**0.760	(R)	7. المعالجة العاطفية
			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
	1	**0.657	**0.599	**0.586	**0.652	**0.489	**0.494	**0.801	(R)	8. الالتزام بتطوير المجتمع
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
1	**0.398	**0.309	**0.568	**0.238	**0.456	**0.360	**0.552	**0.512	(R)	9. الالتزام التنظيمي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة **التمكين** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين درجة ممارسة التمكين من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (36%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زاد التمكين زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) ودراسة (Ramli & Desa, 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد التمكين وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة **لمساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (45.6%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زاد التمكين زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) ودراسة (Cerit, 2010) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (23.8%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة الالتزام بمصلحة المرؤوسين أولاً زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين بُعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة **التصرف بشكل أخلاقي** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين التصرف بشكل أخلاقي من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (56.8%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة التصرف بشكل أخلاقي زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين بُعد التصرف بشكل أخلاقي وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بُعد القيادة الخادمة **المعالجة العاطفية** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين المعالجة العاطفية في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (30.9%)، وقيمة الدلالة المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة المشافاة العاطفية زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين بُعد المعالجة العاطفية وبين الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بُعد القيادة الخادمة **الالتزام بتطوير المجتمع** ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من الجدول رقم (5.14) أنه يوجد علاقة طردية بين الالتزام بتطوير المجتمع في الجامعات محل الدراسة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (39.8%)، وقيمة الدلالة

المحسوبة = (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أنه كلما زادت درجة الالتزام بتطوير المجتمع زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وبذلك يمكن قبول الفرضية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Han, 2014) ودراسة (Cerit, 2010) والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد الالتزام بتطوير المجتمع وبين الالتزام التنظيمي.

ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة وبين الالتزام التنظيمي لما تتمتع به القيادة الخادمة من نظرة أخلاقية بين المسئول والمرؤوسين، ولما تتمتع به أبعاد القيادة الخادمة من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها الأساسية، ومثل هذه القيم هي ما يحتاج إليه المرؤوسين لتنمي لديهم روح الإنتماء للمؤسسة وتعزز الالتزام التنظيمي لديهم.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي.

جدول (5.15) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

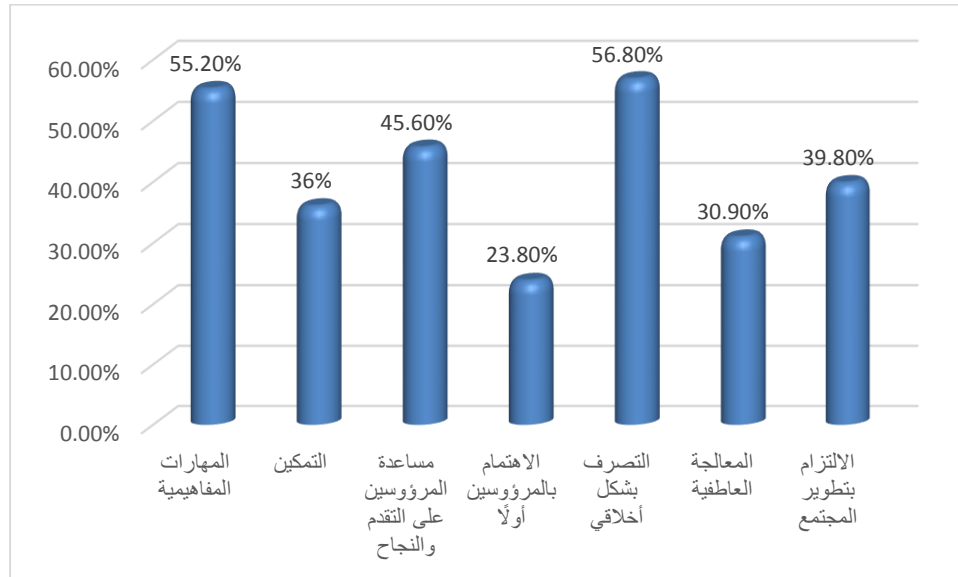
#	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون
5.	التصرف بشكل أخلاقي	56.8%
1.	المهارات المفاهيمية	55.2%
3.	مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح	45.6%
7.	الالتزام بتطوير المجتمع	39.8%
2.	التمكين	36%
6.	المعالجة العاطفية	30.9%
4.	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	23.8%

يتبين من الجدول رقم (5.15) أن هناك فروقات في أثر أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "التصرف بشكل أخلاقي" بنسبة (56.8%) يليه في المرتبة الثانية بُعد "المهارات المفاهيمية" بنسبة (55.2%)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة بُعد "المعالجة العاطفية" بنسبة (30.9%) يليه في المرتبة الأخيرة بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" بنسبة (23.8%).

تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السبعة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الخادمة بجميع أبعادها (التصرف بشكل أخلاقي، المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، الالتزام بتطوير المجتمع، التمكين، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة.

والشكل رقم (5.1) يوضح أهمية كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة من ناحية قوة التأثير على الالتزام التنظيمي.

شكل (5.1) أهمية كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة من ناحية التأثير على الالتزام التنظيمي



ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة الباحثين تُعزي لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة".

1. متغير الجامعة (مكان العمل)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وبين الجامعة (مكان العمل)، والجدول رقم (5.16) يبين هذه النتائج.

جدول (5.16) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير مكان العمل "الجامعة"

Sig.	F	متوسط	درجات	مجموع	
0.000	7.224	7.667	3	23.002	بين المجموعات
		1.061	364	386.351	داخل المجموعات
			367	409.353	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.16) أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجامعة (مكان العمل)، حيث كانت قيمة (F=7.224) وقيمة (Sig.=0)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه يوجد فروق في إدراك المبحوثين لمفاهيم القيادة الخادمة بين الجامعات محل الدراسة. ولمعرفة لصالح أي من هذه الجامعات كانت هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

الجدول التالي يوضح الفروق بين متوسطات ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين) باستخدام اختبار (LSD).

جدول (5.17) يوضح الفرق بين متوسطات ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات باستخدام

اختبار (LSD)

جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	المتوسط	
3.9665	4.7105	4.3857	4.7848		
-	*0.7440	0.4191	*0.8182	3.9665	جامعة فلسطين
-	-	*0.3248	0.0742	4.7105	جامعة الأقصى
-	-	-	*0.3991	4.3857	جامعة الأزهر
-	-	-	-	4.7848	الجامعة الإسلامية

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (5.17) أنه:

- يوجد فروق بين الجامعة الإسلامية وباقي الجامعات (الأزهر، الأقصى، وفلسطين) وكانت هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية.
- كما أنه يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأقصى.
- يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأزهر.
- يوجد فروق بين جامعة الأقصى وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأقصى.

وبالتالي نستطيع ترتيب الجامعات التي شملتهم الدراسة وبحسب استجابة المبحوثين لمدى تطبيق مفاهيم القيادة الخادمة:

في المرتبة الأولى جاءت الجامعة الإسلامية تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين.

وتتفق النتيجة مع دراسة (شيخ السوق، 2014) بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزي لمتغير الجامعة.

2. متغير طبيعة العمل

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.18) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "طبيعة العمل"

Sig.	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
0.501	0.673	1.04938	4.6374	189	أكاديمي
		1.06481	4.5632	179	إداري

يوضح الجدول رقم (5.18) أن متوسط ممارسة القيادة الخادمة لدى الأكاديميين يساوي (4.64) وبانحراف معياري (1.05)، في حين أن متوسط الممارسة للقيادة الخادمة لدى الإداريين يساوي (4.56) وبانحراف معياري (1.06)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الإداريين والأكاديميين)، ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة

حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة وطبيعة العمل حيث كانت قيمة المعنوية ($\text{Sig.} = 0.501$) وقيمة الاختبار ($T = 0.673$) وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة تعزي لمتغير طبيعة العمل.

وتختلف النتيجة مع دراسة (الديرية، 2011) في وجود علاقة بين طبيعة العمل ومستوى ممارسة القيادة الخادمة.

3. متغير الجنس

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

يوضح الجدول رقم (5.19) أن متوسط ممارسة القيادة الخادمة لدى الذكور يساوي (4.65) وبانحراف معياري (1.04)، في حين أن متوسط ممارسة القيادة الخادمة لدى الإناث يساوي (4.50) وبانحراف معياري (1.08)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الذكور والإناث)، ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة والجنس حيث كانت القيمة المعنوية ($\text{Sig.} = 0.221$) وقيمة الاختبار ($T = 1.226$) وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة تُعزي لمتغير الجنس.

جدول (5.19) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "الجنس"

Sig.	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
0.221	1.226	1.04065	4.6498	245	ذكر
		1.08412	4.5048	123	أنثى

تتفق النتيجة مع دراسة (Han, 2014) ودراسة (الديرية، 2011) ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007)، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2013).

4. متغير الحالة الاجتماعية

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وبين الحالة الاجتماعية، والجدول رقم (5.20) يبين هذه النتائج.

جدول (5.20) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.056	2.538	2.796	3	8.388	بين المجموعات
		1.102	364	400.965	داخل المجموعات
			367	409.353	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.20) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين تُعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث وجد أن قيمة الاختبار ($F=2.538$) وقيمة ($\text{Sig.}=0.056$) وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن الحالة الاجتماعية لم يكن لها أثر على درجة ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة.

5. متغير العمر

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وبين العمر، والجدول رقم (5.21) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (5.21) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة تُعزي لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت قيمة ($F=0.328$) وقيمة ($\text{Sig.}=0.805$)، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة تُعزي لمتغير العمر.

جدول (5.21) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "العمر"

Sig.	F اختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.805	0.328	0.368	3	1.105	بين المجموعات
		1.122	364	408.248	داخل المجموعات
			367	409.353	المجموع

وتتفق النتيجة مع دراسة (Han, 2014)، ودراسة (Melchar & Bosco, 2010).

6. متغير المستوى التعليمي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وبين المستوى التعليمي، والجدول رقم (5.22) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (5.22) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيمة الاختبار ($F=1.986$) وقيمة (Sig.=0.116) وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن تقسيمات المستوى التعليمي لم يكن لها أثر على درجة ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة.

جدول (5.22) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المستوى التعليمي"

Sig.	F اختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.116	1.986	2.198	3	6.594	بين المجموعات
		1.106	364	402.759	داخل المجموعات
			367	409.353	المجموع

تتفق النتيجة مع دراسة (Melchar & Bosco, 2010) ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007)، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2013).

7. متغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة وبين سنوات الخبرة، والجدول رقم (5.23) يبين هذه النتائج.

جدول (5.23) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.232	1.435	1.595	3	4.785	بين المجموعات
		1.111	364	404.568	داخل المجموعات
			367	409.353	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.23) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة، حيث وجد أن قيمة الاختبار ($F=1.435$) وقيمة ($\text{Sig.}=0.232$) وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى ممارسة القيادة الخادمة.

تتفق النتيجة مع دراسة (الديرية، 2011) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010)، في حين تختلف مع دراسة (Han, 2014) ودراسة (إبراهيم، 2013) ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007).

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في إدراكهم لدرجة ممارسة مسؤوليتهم للقيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة تُعزي لمتغير الجامعة (مكان العمل)، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين، في حين أن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في إدراكهم لدرجة ممارسة مسؤوليتهم للقيادة الخادمة تعزي لأي من المتغيرات التالية (طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية تُعزي لمتغيرات الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة"

1. متغير الجامعة (مكان العمل)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين الجامعة (مكان العمل)، والجدول رقم (5.24) يبين هذه النتائج.

جدول (5.24) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الجامعة"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.004	4.560	5.980	3	17.941	بين المجموعات
		1.311	364	477.359	داخل المجموعات
			367	495.301	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.24) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجامعة (مكان العمل)، حيث كانت قيمة (F=4.560) وقيمة (Sig.=0.004)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين في الجامعات محل الدراسة. ولمعرفة لصالح أي من هذه الجامعات كانت هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

الجدول التالي يوضح الفروق بين متوسطات ممارسة الالتزام التنظيمي في الجامعات محل الدراسة وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين) باستخدام اختبار (LSD).

يتضح من الجدول رقم (5.25) أنه يوجد فروق بين الجامعة الإسلامية وباقي الجامعات (الأزهر، الأقصى، فلسطين) وكانت هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، مع ملاحظة أن الفروق بين الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بسيط جداً.

جدول (5.25) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات باستخدام

اختبار (LSD)

جامعة فلسطين	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	المتوسط	
5.1395	5.0358	5.5089	5.5159		
-	0.10370	0.36940	0.37644	5.5395	جامعة فلسطين
-	-	0.47309*	0.48014*	5.0358	جامعة الأقصى
-	-	-	0.00705	5.5089	جامعة الأزهر
-	-	-	-	5.5159	الجامعة الإسلامية

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

بالإضافة إلى أنه:

- يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر.
- يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأزهر.
- يوجد فروق بين جامعة الأقصى وجامعة فلسطين لصالح جامعة فلسطين.

وبالتالي نستطيع ترتيب الجامعات التي شملتهم الدراسة وبحسب استجابة المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي كما يلي:

في المرتبة الأولى جاءت الجامعة الإسلامية، تلتها في المرتبة الثانية جامعة الأزهر، ثم جامعة فلسطين وأخيرًا جاءت جامعة الأقصى.

تتفق النتيجة مع دراسة (حلس، 2012)، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (حنونة، 2006).

ويعزو الباحث ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر عن الجامعات الأخرى بسبب وجود توافق في الخلفية الفكرية والتوجهات لمعظم العاملين في كلا الجامعتين مع أفكار وتوجهات الجامعة.

2. متغير طبيعة العمل

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.26) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "طبيعة العمل"

Sig.	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
0.573	0.615	1.06352	5.3081	189	أكاديمي
		1.25900	5.3831	179	إداري

يوضح الجدول رقم (5.26) أن متوسط الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين يساوي (15.3) وانحراف معياري (1.06)، في حين أن متوسط الالتزام التنظيمي لدى الإداريين يساوي (5.38) وانحراف معياري (1.26)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الإداريين والأكاديميين)، ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي السائد وطبيعة العمل حيث كانت قيمة المعنوية (Sig.=0.573) وقيمة الاختبار (T=0.615) وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة تعزي لمتغير طبيعة العمل.

وتتفق النتيجة مع دراسة (خير الدين والنجار، 2010)، في حين تختلف مع دراسة (حنونة، 2006).

3. متغير الجنس

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (5.27) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" وفقاً لمتغير "الجنس"

Sig.	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
0.012	2.539	1.18779	5.4495	245	ذكر
		1.08260	5.1356	123	أنثى

يوضح الجدول رقم (5.27) أن متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور يساوي (5.45) وبانحراف معياري (1.19)، في حين أن متوسط الالتزام التنظيمي لدى الإناث يساوي (5.14) وبانحراف معياري (1.08)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بين المتوسطين (الذكور والإناث)، ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي ومتغير الجنس حيث كانت قيمة المعنوية (Sig.=0.012) وقيمة الاختبار (T=2.539) وهذا دال إحصائياً، بمعنى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو ندا، 2007) ويعزو الباحث ذلك ربما لخصوصية المجتمع الفلسطيني حيث أن الموظفين الذكور يتحملون المسؤولية تجاه الأسرة والتزاماتها المالية مما ينعكس ذلك على مستوى التزامهم تجاه العمل، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (خير الدين والنجار، 2010).

4. متغير الحالة الاجتماعية

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين الحالة الاجتماعية، والجدول رقم (5.28) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (5.28) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث وجد أن قيمة الاختبار (F=2.107) وقيمة (Sig.=0.099) وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن الحالة الاجتماعية لم يكن لها أثر على مستوى الالتزام التنظيمي.

جدول (5.28) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "الحالة الاجتماعية"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.099	2.107	2.818	3	8.454	بين المجموعات
		1.337	364	486.847	داخل المجموعات
			367	495.301	المجموع

تتفق النتيجة مع دراسة (أبو جياب، 2014) ودراسة (حنونة، 2006)، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (أبو ندا، 2007).

5. متغير العمر

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين الفئة العمرية، والجدول رقم (5.29) يبين هذه النتائج.

جدول (5.29) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "العمر"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.039	2.819	3.749	3	11.247	بين المجموعات
		1.330	364	484.054	داخل المجموعات
			367	495.301	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.29) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر، حيث كانت قيمة (F=2.819) وقيمة (Sig.=0.039)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أنه يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين مختلف الفئات العمرية التي شملتهم الدراسة، ولمعرفة لصالح أي من هذه الفئات العمرية كانت هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

الجدول التالي يوضح الفروق بين متوسطات الفئات العمرية باستخدام اختبار (LSD).

جدول (5.30) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات وفقاً لمتغير العمر باستخدام اختبار (LSD)

المتوسط		أقل من 35 سنة	من 35 - أقل من 45 سنة	من 45 - أقل من 55 سنة	أكثر من 55 سنة
		5.1823	5.4098	5.3390	5.9626
أكثر من 55 سنة	5.9626	0.78031	0.55284	0.62358	-
من 45 - أقل من 55 سنة	5.3390	0.15673	0.07074	-	-
من 35 - أقل من 45 سنة	5.4098	0.22748	-	-	-
أقل من 35 سنة	5.1823	-	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (5.30) أنه يوجد فروق بين الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر وهي كما يلي:

- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (أقل من 35 سنوات) ومن هم ضمن الفئة العمرية (من 35 - 45 سنة) لصالح من هم ضمن الفئة العمرية (من 35 - 45 سنة).
- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (أقل من 35 سنوات) ومن هم ضمن الفئة العمرية (من 45 - 55 سنة) لصالح من هم ضمن الفئة العمرية (من 45 - 55 سنة).
- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (أقل من 35 سنوات) ومن هم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) لصالح منهم ضمن الفئة (أكثر من 55 سنة).
- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (من 35 - أقل من 45 سنة) ومن هم ضمن الفئة العمرية (من 45 - أقل من 55 سنة) لصالح منهم ضمن الفئة (من 35 - أقل من 45 سنة).
- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (من 35 - أقل من 45 سنة) ومن هم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) لصالح منهم ضمن الفئة (أكثر من 55 سنة).

- يوجد فروق بين من هم ضمن الفئة العمرية (من 45 - أقل من 55 سنة) ومن هم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) لصالح من هم ضمن الفئة (أكثر من 55 سنة).

وبالتالي يمكننا ترتيب الالتزام التنظيمي بحسب سنوات الخبرة كما يلي:

في المرتبة الأولى وهم الأكثر التزام تنظيميا الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) بمتوسط حسابي (5.96) ثم يليها الفئة العمرية (من 35 - أقل من 45 سنة) بمتوسط حسابي (5.41) ثم يليها الفئة العمرية (من 45 - أقل من 55 سنة) بمتوسط حسابي (5.34) وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بمتوسط حسابي (5.18).

تتفق النتيجة مع دراسة (شيخ السوق، 2014) ودراسة (أبو جياب، 2014) ودراسة (الجميل، 2012) ودراسة (Kumar and Giri, 2009) ودراسة (أبو ندا، 2007) ودراسة (حنونة، 2006) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الفئة العمرية ويعزو الباحث ذلك ربما أن الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) هم الأكثر التزاماً من غيرهم بسبب تقدمهم في العمل يؤدي إلى الحصول على مناصب إدارية تؤدي إلى رضا نفسي أكثر، وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمحون إليها، بالإضافة إلى ذلك أنهم يتقاضون راتب أكبر من غيرهم من الفئات بسبب سنوات الخبرة وأيضاً ربما أن من هم في الأعمار المرتفعة لا يميلون إلى ترك العمل والبحث عن مجال عمل جديد في مكان جديد نظراً للمخاطر التي قد تترتب على ذلك، على العكس من الشباب الذين يقبلون على التغيير بشكل أكبر، وبالتالي يمكن قبول الفرضية. في حين تختلف النتيجة مع دراسة (الشمري، 2013) ودراسة (البقي، 2012) ودراسة (حلس، 2012) ودراسة (خير الدين والنجار، 2010).

6. متغير المستوى التعليمي

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين المستوى التعليمي، والجدول رقم (5.31) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (5.31) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث وجد أن قيمة الاختبار ($F=1.879$) وقيمة ($Sig.=0.133$) وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن تقسيمات المؤهل العلمي لم يكن لها أثر على مستوى الالتزام التنظيمي.

جدول (5.31) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "المستوى التعليمي"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.133	1.879	2.518	3	7.554	بين المجموعات
		1.340	364	487.747	داخل المجموعات
			367	495.301	المجموع

وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو جياب، 2014) ودراسة (الشمري، 2013) ودراسة (البقي، 2012) ودراسة (حلس، 2012) ودراسة (خير الدين والنجار، 2010)، في حين تختلف مع دراسة (الجميلي، 2012) ودراسة (أبو ندا، 2007) ودراسة (حنونة، 2006).

7. متغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الالتزام التنظيمي وبين سنوات الخبرة، والجدول رقم (5.32) يبين هذه النتائج.

جدول (5.32) نتائج اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.016	3.490	4.616	3	13.847	بين المجموعات
		1.323	364	481.454	داخل المجموعات
			367	495.301	المجموع

يوضح الجدول رقم (5.32) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة، حيث وجد أن قيمة الاختبار ($F=3.49$) وقيمة ($\text{Sig.}=0.016$) وهذا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن تقسيمات سنوات الخدمة كان لها أثر على الالتزام التنظيمي. ولمعرفة لصالح أي من هذه الفئات العمرية كانت هذه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة.

الجدول التالي يوضح الفروق بين متوسطات الفئات العمرية باستخدام اختبار (LSD).

جدول (5.33) يوضح الفرق بين متوسطات مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة باستخدام اختبار (LSD)

المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 - 15 سنة	من 15-25 سنة	25 سنة فأكثر
	5.0464	5.3539	5.6102	5.3964
أكثر من 25 سنة	0.35006	0.04256	0.21375	-
من 15 - 25 سنة	*0.56382	0.25632	-	-
من 5 - 15 سنة	*0.30750	-	-	-
أقل من 5 سنوات	-	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (5.33) أنه يوجد فروق بين الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وهي كما يلي:

- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) ومن لديهم خبرة (من 5 - 15) لصالح من لديهم خبرة (من 5 - 15).
- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (أقل من 5) ومن لديهم خبرة (من 15 - 25) لصالح من لديهم خبرة (من 15 - 25).
- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) ومن لديهم خبرة (أكثر من 25) لصالح من لديهم خبرة (أكثر من 25).
- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (من 5 - 15) ومن لديهم خبرة (من 15 - 25) لصالح من لديهم خبرة (من 15 - 25).
- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (من 5-15) ومن لديهم خبرة (أكثر من 25 سنة) لصالح من لديهم خبرة (أكثر من 25 سنة).
- يوجد فروق بين من لديهم سنوات خبرة (من 15 - 25) ومن لديهم سنوات خبرة (أكثر من 25 سنة) لصالح من لديهم خبرة (من 15 - 25).

وبالتالي يمكننا ترتيب الالتزام التنظيمي بحسب سنوات الخبرة كما يلي:

في المرتبة الأولى وهم الأكثر التزامًا تنظيميًا الفئة التي لديها سنوات خبرة (من 15 - 25 سنة) بمتوسط حسابي (5.6102)، ثم يليها الفئة التي لديها سنوات خبرة (أكثر من 25 سنة) بمتوسط حسابي (5.39)، ثم يليها الفئة التي لديها سنوات خبرة (من 5 - 15 سنة) بمتوسط حسابي (5.35)، وأخيرًا جاءت الفئة التي لديها (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (5.05).

تتفق النتيجة مع دراسة (الجميلي، 2012) ودراسة (Kumar and Giri, 2009) ودراسة (أبو ندا، 2007) ودراسة (حنونة، 2006) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث أن الموظفين ذوي سنوات الخبرة المرتفعة هم أكثر التزامًا من غيرهم ويعزو الباحث ذلك ربما بسبب أنهم يتدرجون في الوظائف الإدارية مما ينعكس ذلك على درجة الرضا لديهم بالإضافة إلى انعكاس ذلك على الراتب بالإيجاب، وقد يرجع ذلك أيضًا إلى أن طول سنوات الخبرة يؤدي إلى تكيف العامل مع ظروف عمله، وبذلك يمكن قبول الفرضية. وتختلف النتيجة مع دراسة (أبو جياب، 2014) ودراسة (الشمري، 2013) ودراسة (البقي، 2012) ودراسة (خير الدين والنجار، 2010).

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يعزي لكل من المتغيرات التالية: متغير الجامعة (مكان العمل) وكانت النتيجة لصالح الجامعة الإسلامية، ومتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح الذكور، ومتغير العمر وكانت النتيجة لصالح الفئة العمرية (أكبر من 55)، ومتغير سنوات الخبرة وكانت النتائج لصالح الفئة (من 15 - 25 سنة).

في حين أن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين يعزي لكل من المتغيرات التالية: متغير طبيعة العمل (أكاديمي أو إداري)، ومتغير الحالة الاجتماعية، ومتغير المستوى التعليمي.

5.5 اختبار تحليل الانحدار

يستخدم تحليل الانحدار الخطي للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة:

$$Y = a x_1 + b x_2 + c x_3 + \dots + x_n + \text{خطأ}$$

حيث المتغير Y هو المتغير التابع، والمتغيرات $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ متغيرات مستقلة، و a, b, c, \dots, d ثوابت .

وتحليل الانحدار يسمى ثنائياً إذا كان هناك متغيرين فقط الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع، أما إذا كان هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد سمي تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد.

تم إجراء تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وأبعاد القيادة الخادمة السبعة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الاهتمام بتطوير المجتمع) كمتغيرات مستقلة، وبعد إجراء تحليل الانحدار احتوى النموذج النهائي على أربع متغيرات فقط وهي: (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية) فقط.

الجدول رقم (5.34) يبين الجدول التالي قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات ويمكن تلخيص هذه الجدول بالشكل الاتي.

جدول (5.34) نتائج اختبار تحليل الانحدار

		المتغيرات المستقلة					المتغير المعتمد
R^2	اختبار F للنموذج	المعالجة العاطفية	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	المهارات المفاهيمية	التصرف بأخلاق	الحد الثابت	الالتزام التنظيمي
		0.104	-0.150	0.315	0.334	2.247	قيمة المعامل
%39.8	59.781	2.242	-3.406	6.034	6.476	10.205	قيمة اختبار T
		0.026	0.001	000	000	000	المعنوية

بإجراء تحليل الانحدار باستخدام الـ (Stepwise) بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وأبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة تبين أنه يوجد تأثير لكل من (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية) حيث كانوا ذات قيمة معنوية من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$)، بالتالي كان لكل من (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، المعالجة العاطفية) تأثير موجب، في حين كان للاهتمام بالمرؤوسين أولاً تأثير سالب على الالتزام التنظيمي.

كما يوضح الجدول رقم (5.34) اختبار F والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F حيث كانت تساوي (59.781) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

وأخيراً معامل التحديد المصحح R^2 والذي بلغ (39.8%) مما يعني أن المتغيرات المستقلة (التفسيرية) استطاعت أن تفسر (39.8%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي (Y) والباقي (60.2%) يُعزى إلى عوامل أخرى.

5.6 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في الجامعات، بدأ الباحث التحليل باختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم تطرق الباحث إلى تساؤلات الدراسة وأجاب عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ثم تناول الباحث الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وفي نهاية الفصل استخدم الباحث تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وأبعاد القيادة الخادمة السبعة كمتغيرات مستقلة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

- ❖ مقدمة
- ❖ النتائج
- ❖ التوصيات
- ❖ دراسات مقترحة

6.1 مقدمة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة بالإضافة إلى تسليط الضوء على نمط القيادة الخادمة.

6.2 نتائج الدراسة

1. فيما يتعلق بمدى ممارسة الجامعات لأبعاد القيادة الخادمة

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (65.7%).

2. فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات

- كشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%).
- يتمتع العاملين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي يساوي (76.8%) مما يعكس حبهم للعمل في الجامعات واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الجامعة.
- يتمتع العاملين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة بدرجة كبيرة من الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي يساوي (77.6%) مما يدل على أن العاملين يضعون في اعتباراتهم المكاسب والاستثمارات التي قد تعود عليهم في حال الاستمرار في العمل الحالي.
- يتمتع العاملين بالجامعات الفلسطينية محل الدراسة بدرجة كبيرة من الالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي يساوي (74.4%) مما يعكس درجة عالية من التزام العاملين الأدبي تجاه الجامعة.

3. فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.

4. فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة والالتزام التنظيمي

كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة السبعة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة أي بعد من الأبعاد السبعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة.

5. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الخادمة

- بينت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين.
- عدم وجود فروقات في مستوى ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزى لمتغيرات طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

6. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي

- بينت النتائج وجود فروق في الالتزام مستوى التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتيجة لصالح العاملين أصحاب سنوات الخبرة الأعلى.
- كما وأظهرت النتائج وجود فروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين يعزى لكل من المتغيرات التالية: طبيعة العمل (أكاديمي أو إداري)، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

6.3 التوصيات

1. العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين.
2. العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
3. تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالجامعة عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية لدى العاملين.

4. العمل على تشجيع المرؤوسين على اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المسئول بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة.
5. العمل على إحلال مبادئ الشفافية داخل الجامعات، واعتماد سلوكيات القيادة الخادمة كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب الوظيفية في الجامعة.
6. العمل على توعية العاملين بأهمية العمل بنشاطات تطوير المجتمع وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.
7. العمل على تعزيز التمكين لدى المرؤوسين من خلال رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم.
8. العمل على إبداء اهتمام أكبر بالمرؤوسين من خلال الجلوس مع المرؤوسين والإنصات إليهم والاهتمام حقا بشكواهم وطموحاتهم.
9. العمل على عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
10. العمل على مراعاة أن يكون هناك توافق في القيم بين الموظف والجامعة عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد.
11. العمل على تطوير نظام لتحديد الإنجازات للعاملين ومكافئتها بشكل فوري.
12. مكافأة الجهود العفوية التطوعية مادياً ومعنوياً.
13. إشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم بها.

6.4 دراسات مقترحة

1. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الحكومي، والخاص، والخدمات، والصناعي، البنوك والخدمات المالية وغيرها).
2. اختبرت هذه الدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير تابع للقيادة الخادمة، لذلك يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر القيادة الخادمة كمتغير وسيط أو تابع.
3. القيادة الخادمة في المؤسسات (قطاع الحكومي، خاص، خدمات، صناعي، بنوك وخدمات مالية وغيرها) كما يُدركها الموظفون والمدراء: دراسة استطلاعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، منى عمر عقل (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو النصر، مدحت محمد (2005). *تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة ط1*، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو تينة، عبد الله محمد؛ وخصاونة، سامر؛ والطحاينة، زياد لطفي (2007). "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، المجلد (8)، العدد (4)، ص 137-160.
- أبو جياب، محمد (2014). *مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ندا، سامية خميس (2007). *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، شهيناز فاضل (2008). *تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية* "بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد (73)، ص 97-119.
- الأحمدي، طلال بن عايد (2004). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض*، المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (24)، العدد (1)، ص 1-44.
- الأشقر، وفاء (1990). *الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس*، عمان: الجامعة الأردنية.
- الأغا، إحسان؛ والأستاذ، محمود (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*، ط3، غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر.
- آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (2012). *أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف (2008). *الإدارة أساسيات إدارة الأعمال*، ط4، عمان: دار وائل للنشر.
- البحمي، سعد تراحيب غنام (2012). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- جريندريج جيرالد، وبارون روبرت (2004). تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي ويسوني إسماعيل، *إدارة السلوك في المنظمات*، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجميلي، مخلص شياع على (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (4)، العدد (9)، ص 293-304.
- حجاج، خليل (2014). "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة"، *المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية*، المجلد (5)، العدد (7)، ص 95-101.
- حسن، ماهر (2004). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*، اريد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حسين، قيس إبراهيم (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذني القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (9)، العدد (26)، ص 67-94.
- حلس، صقر محمد أكرم (2012). *دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمادات، محمد حسن (2006) *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ط4*، عمان: دار الحامد.
- حنونة، سامي إبراهيم حماد (2006). *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، (رسالة ماجستير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حواس، أميرة محمد رفعت (2003). *أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية*، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (27)، العدد (3)، ص 169-199.
- خضير، نعمة عباس؛ والنعمي، فلاح تايه؛ والنعمي، عدنان تايه، (1996)، *الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل*، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، العدد (3).
- خطاب، عايدة وآخرون (2001). *العلوم السلوكية*، دار القاهرة: قباء للطباعة والنشر.
- خير الدين موسى احمد؛ والنجار محمود احمد (2010)، *تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية-دراسة ميدانية*، جامعة البتراء، عمان، الأردن.
- الديرية، لانا (2011). *درجة ممارسة عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاها الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

راضي، جواد محسن؛ وحسن، عبد الله كاظم (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (7)، العدد (21)، ص 103-120.

رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد (20)، عدد (76)، ص 83-109.

ريان، عادل ريان (2000). "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد (7)، العدد (3)، ص 455-467.

زهران، حامد عبد السلام (1984). *الإدارة التربوية*، الكويت: مكتبة الفلاح.
السبيعي، عبید (2009). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السعودي، موسى، (2006). أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية: "دراسة تحليلية ميدانية". *مجلة العلوم الإدارية*، المجلد (33)، العدد (2)، ص 379-407.

السلطة الوطنية الفلسطينية (1998). قانون رقم (11) لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، *منشورات وزارة التربية والتعليم العالي*، رام الله، فلسطين.

السويدان، طارق محمد؛ وباشراحيل، فيصل عمر (2004). *صناعة القائد*، ط3، جدة: دار الأندلس الخضراء.
الشمري، عايد رحيل عيادة (2013). *دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشميري، أحمد؛ غنام، بشرى؛ هيجان، عبد الرحمن (2004). *مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة*، الرياض: العبيكان.

شيخ السوق، سمر محمود (2014). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

الشيخ سالم، وآخرون (1985). *المفاهيم الإدارية الحديثة*، ط2، عمان: مركز الكتب الأردني.
الشيخ سالم، وآخرون (1995). *المفاهيم الإدارية الحديثة*، ط5، عمان: مركز الكتب الأردني.

صالح، أحمد على؛ والمبويضين، محمد ذيب (2013). " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة". *مجلة دراسات*، المجلد (40)، العدد (1)، ص 58-74.

الصيرفي، محمد (2005). *السلوك التنظيمي ط1*، الإسكندرية: مرس للنشر والتوزيع.

الطجم، عبد الله عبد الغني (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت*، مجلد (4)، عدد (1)، ص 103-124.

الطبيبي، محمد عطية (2013). *نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين -دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

العبادي، أحمد (2000) *الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عبد الباقي، صلاح الدين (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003). *السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد الحسين، باسم (2012): أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد (31).

عبد الكريم، نصر (2013). *نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني*، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2001). *البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العساف، صالح بن حمد (2000). *دليل الباحث في العلوم السلوكية*، الرياض: مكتبة العبيكان.
علام، رجاء (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

العمرى، مشهور بن ناصر (2004). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود سليمان (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط 3، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
العوفي، محمد بن غالب (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

فارس، محمد جودت محمد (2014). *العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر*

- غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد (22)، عدد (2)، ص 165-195.
الفريجات، خضير كاظم حمود (1990). "القائد واتخاذ القرار" *مجلة الصناعة*، المجلد (1)، العدد (1)، ص 18-

القحطاني، محمد علي مانع (2002). *أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كشمولة، عمر محمد صبحي (2007). *تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.

كنعان، نواف (2009). *القيادة الإدارية*، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2012). *التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"*، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

متعب، حامد كاظم (2015). *القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية*، مجلد (0)، عدد (17)، ص 573-613.

المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار بكدار (2009) *تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني الإشكالات والآثار المستقبلية*، رام الله، فلسطين.

مرعي، توفيق؛ وبلقيس، أحمد (1984). *الميسر في علم النفس الاجتماعي*. عمان: دار الفرقان.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2005). "التعليم العالي في فلسطين الواقع وسبل تطويره"، *سلسلة الدراسات (38)*، غزة، فلسطين.

مطرية، عوض؛ أبو هنطش إبراهيم، عامر وجيه (2008). *هجرة الأدمغة من المجتمع الفلسطيني: مع دراسة استكشافية لقطاعي الصحة والتعليم العالي*، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

ناصر، مرفت صالح (2010). *مقرر القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الموقع الإلكتروني لجامعة عين شمس* <http://www.asu.edu.eg/arabic/staff/profile.php?action=show&pid=10230>

نافع، وجيه عبد الستار (2006). *المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

نجم، نجم عبود (2005). *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال*، عمان: دار الوراق.

نجم، نجم عبود (2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النعيمي، هاشم سعيد الطاعي (2005). *دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة*، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الهالي، الشرييني (2001). *استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية-دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية*، العدد (21).

هيجان، عبد الرحمن (2003). *السلوك الإداري*. الرياض: مركز البحوث.

وزارة التربية والتعليم العالي (2007). *وثيقة تشخيص الواقع التربوي*. رام الله، فلسطين.

يوسف، درويش عبد الرحمن (1999). "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية". *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (39)، العدد (3)، ص 493-528.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, G. (1998). In Supervision: Management Modern. Retrieved on February 27, 2015, from <http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/contents.html>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. (1), 61-89.
- Anderson, K. P. (2005). “**A CORRELATIONAL ANALYSIS OF SERVANT LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION IN A RELIGIOUS EDUCATIONAL ORGANIZATION**”, (Ph.D. dissertation, University of Phoenix)
- Andre, D. L. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. (169), PP 303-11.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management practice 10th de*. London: Cambridge University Press
- Bambale, A., Shamsudin, F & Chandrakantan, A. (2012). Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria’s Electric Power Sector. *Journal of Marketing and Management*, Vol. (3), No. (1), PP 1-21.
- Barbara, G. E. (2011). **SERVANT LEADERSHIP AS THE BASIS FOR EFFECTIVE, SYSTEMATIC BOARD GOVERNANCE**. Published master's thesis, TRINITY WESTERN UNIVERSITY. Canada.
- Barbuto, J. E., Gottfredson R. K., Searle T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. (21), No. (3), PP 315-323.
- Barbuto, J. E., Wheeler D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, Vol. (31), No. (3), PP 300-326.
- Barry, C., Kunz, K. (2014). In-House Counsel Should Implement Servant Leadership to Help Clients Make Values-Based Decisions, *Hamline Law Review*, Vol. (37), No. (3), Article 3.
- Basinski, B. (2013). “**Advantages and Disadvantages of Servant Leadership**”, Retrieved on March 26 from <http://brett-fl.empowernetwork.com/blog/advantages-and-disadvantages-of-servant-leadership>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th Ed.)*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. (27), No. (1), PP 95–96.
- Beck, C. D. (2010). “**Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study**”, (Ph.D. dissertation, University of Nebraska)
- Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. (19), PP.533-46.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cacioppe, Ron. (1997). Leadership moment by moment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (18), No. (7) PP 335-345.
- Carlisle, H. M. (1987), *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*. USA: Science Research Associates.
- Cerit, Y. (2010), "The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey", *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, Vol. (13), No. (3), PP 301-317.
- Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chinomona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. (4), No. (14), PP 405-414.
- Choudhary, A. I. *et al.* (2013). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Journal of Business Ethics*, Vol. (116), No. (2), PP 433-440.
- Cochrum, K. (2012). "**SERVANT LEADERSHIP ACROSS DISTANCE AND CULTURES: A NEW PARADIGM FOR 21ST CENTURY GLOBAL LEADERS**", (Ph.D. dissertation, BETHEL UNIVERSITY)
- Cunningham, R. L. (2008). "**An Examination of the Relationship Between Servant-Leadership Behavior of the Elementary School Principal, School Climate and Student Achievement as Measured by the 4th grade Mathematics and Reading Michigan Educational Assessment Program**", (Ph.D. dissertation, Eastern Michigan University)
- Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. OH: Thomson South-Western.
- Day, D.V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership (2nd Ed.)*. Los Angeles, CA: Sage.
- Depree, M. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Dierendonck, D. V. & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. (37), No. (4), PP 1228-1261.
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment, *School of Leadership Studies*, REGENT UNIVERSITY.
- Duggan, T. (2015). *The Advantages of the Servant Leadership Style*, <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
- Elliott, M. L. (2012). "**SERVANT FIRST: A MULTICASE STUDY EXPLORING SERVANT LEADERSHIP IN COMMUNITY COLLEGE INSTRUCTIONAL ADMINISTRATORS**", (Ph.D. dissertation, Western Carolina University)
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, Vol. (41), PP 211-227.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: The Free Press.

- Goh, S.; Low, Z. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders, *International Journal of Business and Management*, Vol. (9), No. (1), PP 17-25.
- Greenberg, J. (2004). *Managing Behavior in Organizations* (4th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Indianapolis, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction*. Oxford, Oxford University Press.
- Guillaume, O., Honeycutt A. & Savage-Austin A. R. (2013). "The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction", *Journal of Business and Economics*, Vol. (4), No. (5), PP 444-448.
- Han, R. (2014). *Hotel employees' sepperceptions of supervisors' servant leadership behaviors, and relationships with employees' affective commitment*. Published master's thesis, Iowa State University. Iowa.
- Harwiki, W. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. (5), No. (12), PP 876-885.
- Hayden, R. W. (2011). "**GREENLEAF'S "BEST TEST" OF SERVANT LEADERSHIP: A MULTI-LEVEL ANALYSIS**", (Ph.D. dissertation, University of Nebraska)
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.
- Hussain, T. & Ali, W. (2012). EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP ON FOLLOWERS' JOB PERFORMANCE. *Sci., Tech. and Dev.*, Vol. (31), No. (4), PP 359-368.
- Irving, J. A. (2005), Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness, *School of Leadership Studies*, REGENT UNIVERSITY.
- Jennings, D. B. (2002). *Those who would must first serve the praxis of servant leadership by public school principals*. Unpublished doctoral dissertation, The University of North Carolina at Greensboro.
- Joseph, E. E., Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (26), No. (1), PP 6–22.
- Kabasakal, H., Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 564-601. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Keith, K. M. (2010). *The meaning of the compound word "servant-leader"*, Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kokemuller, N. (2010). "*Problems with the Servant Leadership Model*", Retrieved on March 28 from <http://smallbusiness.chron.com/problems-servant-leadership-model-50586.html>.

- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do?, *Harvard Business Review*, Vol. (79), No. (11), PP 85-96
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior (8th Ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Krekeler, L. A. (2010). *The relationship between servant leadership behavior and individual personality style in New York Annual Conference united Methodist pastors*. Published master's thesis, Seton Hall University, New Jersey, USA.
- Kumar, B. Pavan, Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *University Journal of Organizational Behavior*, Vol. (8), No. (1), pp. 28-36.
- Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. (169), PP 303-311.
- Laub, J. A. (1999). *ASSESSING THE SERVANT ORGANIZATION: DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP ASSESSMENT (OLA) INSTRUMENT*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Florida.
- Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *School of Leadership Studies*, REGENT UNIVERSITY.
- Liden, Robert C., Wayne, S. J., Zhao, Hao, & Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *Leadership Quarterly*, Vol. (19), No. (2), PP 161-77.
- Lisbijanto, H., Budiyanto (2014). Influence of Servant Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction In Employees' Cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. (3), No. (4), PP 1-6.
- Lubin, K. A. (2001). "Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics." Dissertation Abstracts Online, retrieved 2015.
- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference between Management and Leadership. *Research Technology Management*, Vol. (43), No. (1), PP 57-59.
- Marsh, R. M., Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. (22), No. (1), PP 57-75.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. (108), No. (2), PP 171-194.
- Mccann, J. T., Graves, D. & Cox, L. (2014). "Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals", *International Journal of Business and Management*, Vol. (9), No. (10), PP 28-38.
- Mccrimmon, M. (2010). "Why servant leadership is a bad idea?" Retrieved on March 28 from <http://www.management-issues.com/opinion/6015/why-servant-leadership-is-a-bad-idea>.
- Melchar, D. E., Bosco S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, Vol. (9), No. (1), PP 74-88.

- Meyer, J. P., hg, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. (1), No. (1), PP 61-89.
- Mishler, M. S. (2012). *Eat More Chicken and Lead More People: Perceived Measures of Servant Leadership at Chick-fil-A*. Published master's thesis, Liberty University, Virginia, USA.
- Mook, D. E. (2012). “**ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP**”, (Ph.D. dissertation, University of Tennessee)
- Nayab, N. (2011). Servant Leadership Theory - Strengths and Weaknesses, <http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- Northouse, P.G. (2009). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc.
- Olesia, W. S. *et al.* (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. (3), No. (13), PP 85-94.
- Page, D., P. Wong. (2000). “A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership.” In *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, ed., S. Adjibolosoo, Lanham, MD: University Press of America.
- Parris, D. L. (2011). “**INVESTIGATING SERVANT LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF CAUSE-RELATED SPORTING EVENTS**”, (Ph.D. dissertation, Texas A&M University)
- Parris, D. L., Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, Vol. (113), No. (3), PP 377–393.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University (UMI No. 3082719).
- Porter, L. W. *et al.* (1974). Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (59), No. (5), PP 603-609.
- Porter, L.W. (1968): *Management attitudes and performance*. Irwin: Homewood, PP 50-58.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment,
- Ramli, A., Desa, N. (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, Vol. (3), No. (2), PP 111-123.
- Rauch, K. E. (2007). “*Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation*”, (Ph.D. dissertation, Indiana Wesleyan University).
- Reinke, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.)*. New York: Paulist Press.
- Reinke, S. J. (2004). SERVICE BEFORE SELF: TOWARDS A THEORY OF SERVANT-LEADERSHIP. *Global Virtue Ethics Review*, Vol. (5), No. (3), PP 30-57.
- Riaz Khan, M. *et al.* (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, *European Journal of Social Sciences*, Vol. (15), No. (3), PP 292-298.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. (23), 257–266.

- Rimes, W. D. (2011). *“The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment”*, (Ph.D. dissertation, Tennessee Temple University).
- Rowden, R. W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. (21), No. (1), PP 30–35.
- Rude, W. (2004). *The Connection between Servant Leadership and Burnout*. Published master's thesis, TRINITY WESTERN UNIVERSITY. Canada.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. (22), No. (2), PP 76-83.
- Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (23), No. (3), PP 145-157.
- Saboe, K. N. (2010). *Prioritizing Those Who Follow: Servant Leadership, Needs Satisfaction, and Positive Employee Outcomes*. Published master's thesis, University of South Florida. Florida.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), Chicago: St. Clair Press.
- Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Sheldon, Mary (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. (16), PP 143-150.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of leadership and Organizational Studies*, Vol. (10), No. (4), PP 79-91.
- Sousa, M. J. C. (2014). *“Servant Leadership to the Test New Perspectives and Insights”*, (Ph.D. dissertation, Erasmus University Rotterdam)
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of*
- Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. (17) No. (7), PP 33-45.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, Vol. (34), No. (1), PP 7-11.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), PP 29-45.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. (1), No. (1), PP 25-30.
- Stanton, T. K. (1999). *Service-Learning: A Movement's Pioneers Reflect on Its Origins, Practice, and Future*. New York: John Wiley & Sons.
- Stephen, M. J. (2007). *“Servant Leadership: An Examination of Public School Principals' Perceptions of Servant Leadership as a Successful Leadership Style”*, (Ph.D. dissertation, TARLETON STATE UNIVERSITY).
- Suliman, A. M. T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, Vol. (21), No. (3), PP 170–183.
- Van, Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, Vol. (63), No. (2), PP 214-228.

- Vasu, M. L., Stewart, D. W., & Garson, G. D. (1998). *Organizational Behavior and Public Management* (Second ed., rev. and expanded). New York: Marcel Dekker.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. (22), No (3), PP 573-596.
- Wong, P. (2007). “*Best Practices in Servant Leadership*”, Published research, Regent University, Virginia.
- Yucel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management*, Vol. (7), No. (20), PP 44-58.
- Zayas-Ortiz, M, Rosario, E., Marquez, E. (2015). "Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. (35), No. (1/2), PP 91-106.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- [/http://www.mohe.pna.ps](http://www.mohe.pna.ps) موقع وزارة التعليم العالي
- [/http://www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps) موقع الجامعة الإسلامية-غزة
- [/http://www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps) موقع جامعة الأزهر-غزة
- [/http://www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps) موقع جامعة الأقصى-غزة
- [/http://up.edu.ps](http://up.edu.ps) موقع جامعة فلسطين
- <https://greenleaf.org> موقع مركز غرينليف للقيادة الخادمة

الملاحق

ملحق (1) قائمة المُحكِّمين

#	الإسم	الجامعة
1.	أ.د. عطا درويش	جامعة الأزهر
2.	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر
4.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
5.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
6.	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
7.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
8.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
9.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
10.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

ملحق (2) الاستبانة



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

صحيفة استبانة

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان:
"القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال، وقد تم إختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، مع العلم بأن
المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد أحمد غالي

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجامعة الإسلامية	<input type="checkbox"/>	الأقصى	<input type="checkbox"/>	الأزهر	<input type="checkbox"/>	فلسطين	<input type="checkbox"/>
2. طبيعة العمل	<input type="checkbox"/>	أكاديمي	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>		
3. الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
4. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>
5. الفئة العمرية	<input type="checkbox"/>	أقل من 35	<input type="checkbox"/>	35 - أقل من 45	<input type="checkbox"/>	45-أقل من 55	<input type="checkbox"/>
6. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
7. سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5	<input type="checkbox"/>	5 - أقل من 15	<input type="checkbox"/>	15 - أقل من 25	<input type="checkbox"/>
						25 فأكثر	<input type="checkbox"/>

ثانياً: متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة الخادمة: حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	الفقرات							
7	←							
أولاً: المهارات المفاهيمية								
1.	7	6	5	4	3	2	1	يُخبرنا المسؤول إذا وجد شيء خاطئ يتعلق بالعمل.
2.	7	6	5	4	3	2	1	يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعّال لمواجهة المشكلات المعقدة.
3.	7	6	5	4	3	2	1	لدى المسؤول فهم عميق بالجامعة وأهدافها.
4.	7	6	5	4	3	2	1	يستطيع المسؤول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.
ثانياً: التمكين								
5.	7	6	5	4	3	2	1	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.
6.	7	6	5	4	3	2	1	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.
7.	7	6	5	4	3	2	1	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.
8.	7	6	5	4	3	2	1	لا يحتاج الموظفون استشارة المسؤول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.
ثالثاً: مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح								
9.	7	6	5	4	3	2	1	يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.
10.	7	6	5	4	3	2	1	يهتم المسؤول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.
11.	7	6	5	4	3	2	1	يزوّد المسؤول الموظفين بخبرات العمل التي تمكّنهم من تطوير مهارات جديدة.
12.	7	6	5	4	3	2	1	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.
رابعاً: الاهتمام بالمرؤوسين أولاً								
13.	7	6	5	4	3	2	1	يحرص المسؤول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.
14.	7	6	5	4	3	2	1	يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته.

#	الفقرة	1	←				7	
15.	يضحي المسؤول ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين.	1	2	3	4	5	6	7
16.	يفعل المسؤول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.	1	2	3	4	5	6	7
خامساً: التصرف بأخلاق								
17.	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية.	1	2	3	4	5	6	7
18.	يتمتع المسؤول بالصدق دائماً.	1	2	3	4	5	6	7
19.	يلتزم المسؤول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.	1	2	3	4	5	6	7
20.	يهتم المسؤول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.	1	2	3	4	5	6	7
سادساً: المعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للآخرين)								
21.	يلجأ الموظفون لمسؤولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية.	1	2	3	4	5	6	7
22.	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.	1	2	3	4	5	6	7
23.	مسؤولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي.	1	2	3	4	5	6	7
24.	يمكن للمسؤول معرفة إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.	1	2	3	4	5	6	7
سابعاً: الالتزام بتطوير المجتمع								
25.	يؤكد المسؤول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	1	2	3	4	5	6	7
26.	يهتم المسؤول دائماً بمساعدة الناس في المجتمع.	1	2	3	4	5	6	7
27.	يشارك المسؤول في الأنشطة المجتمعية.	1	2	3	4	5	6	7
28.	يشجع المسؤول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	1	2	3	4	5	6	7

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: حدد مدى موافقتك على كلٍ من العبارات التالية (1-غير موافق بشدة، 7-موافق بشدة)

#	البند	1	←					7
أولاً: الالتزام العاطفي								
1.	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتي المهنية في الجامعة.	1	2	3	4	5	6	7
2.	أشعر بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.	1	2	3	4	5	6	7
3.	أشعر بأن زملاء العمل في الجامعة هم أفراد عائلتي.	1	2	3	4	5	6	7
4.	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في الجامعة.	1	2	3	4	5	6	7
5.	لدي شعور قوي بالانتماء للجامعة.	1	2	3	4	5	6	7
6.	تعني لي الجامعة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية.	1	2	3	4	5	6	7
7.	أبادر بالدفاع عن الجامعة وصون سمعتها.	1	2	3	4	5	6	7
8.	لدي الإستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاز عمل الجامعة.	1	2	3	4	5	6	7
9.	لا أجد صعوبة في الإتفاق مع توجهات وسياسات الجامعة فيما يتعلق بشئون العاملين بها.	1	2	3	4	5	6	7
10.	اشعر بسعادة بالغة للعمل في الجامعة وأفضلها على جهات اخرى كان بإمكانني العمل بها.	1	2	3	4	5	6	7
ثانياً: الالتزام الاستمراري								
11.	إن بقائي في الجامعة نابع من رغبتني للعمل بها.	1	2	3	4	5	6	7
12.	سيكون من الصعب جداً على ترك العمل في الجامعة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	1	2	3	4	5	6	7
13.	ستتأثر امور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	1	2	3	4	5	6	7
14.	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر.	1	2	3	4	5	6	7
15.	بقائي وتمسكي بالعمل في الجامعة سيكسبني الكثير مستقبلاً.	1	2	3	4	5	6	7

#	البند							1	7
←									
ثالثاً: الالتزام المعياري									
16.	حتى لو كان الأمر مفيداً لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة الجامعة حالياً.	1	2	3	4	5	6	7	
17.	تستحق الجامعة إخلاصي وولائي لها.	1	2	3	4	5	6	7	
18.	لن أترك عملي بالجامعة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين بها.	1	2	3	4	5	6	7	
19.	اعتبر نفسي مدينًا للجامعة لما لها من فضل وأثر على حياتي.	1	2	3	4	5	6	7	
20.	استمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه.	1	2	3	4	5	6	7	

ملحق (3) طلب تحكيم



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

السيد الدكتور /

.....المحترم،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقام الباحث بإعداد الاستبانة المكونة من جزأين:

الجزء الأول: قياس مدى ممارسة الجامعات الفلسطينية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، وقد تم اعتماد مقياس (Liden *et al.*, 2008) المعياري لقياس القيادة الخادمة.

الجزء الثاني: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وقد تم اعتماد مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) المعياري لقياس الالتزام التنظيمي.

لذا يأمل الباحث من سيادتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة، وذلك بوضع إشارة (X) للفقرة المناسبة مع الحق لسيادتكم بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة للفقرات المذكورة، مستحضراً تجاربكم وخبراتكم الميدانية، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد أحمد غالي