

القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال

د/ أحمد محمد فتحي أحمد عجوة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة المنصورة

مقدمة:

ويرى العديد من الباحثين في هذا الشأن أن نظرية القيادة الخادمة يمكن أن تساعد في التغلب على الكثير من تحديات قيادة المنظمات في القرن الحادي والعشرين حيث تتأسس على قيام القائد ببناء مهارات العاملين وإزالة العقبات التي تواجه أداؤهم لأعمالهم فضلا عن تشجيعهم وتمكينهم من حل المشكلات (Hunter, 2004; Senge, 1990). والقيادة الخادمة وفقا لتعريف Greenleaf هي فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين والذي يقرر أن يعمل لخدمتهم (Hill, 2008)، كما عرفها (Turner) بأنها استخدام القائد للقوة المتاحة له لمساعدة وخدمة الآخرين (Alcala, 2009)، بينما عرفها (Laub) بأنها فهم وممارسة القيادة بالشكل الذي يضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الذاتية للقائد (Laub, 1999).

والقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين معه بدلا من السيطرة عليهم، كما يستخدم وسائل إقناعهم بدلا من إكراههم، فضلا عن تشجيع العاملين معه على المشاركة والإبداع، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل، كما أنه لا يسعى للحصول على امتيازات خاصة، أو أن ينسب الإنجازات لنفسه، ولكنه يفكر دائما في كيفية مساعدة الآخرين سعيا وراء

استخدم مصطلح القيادة الخادمة Servant Leadership لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة (Robert Greenleaf) في مقالته التي نشرها عام ١٩٧٠ والمعنونة (The servant as Leader) (Hiatt, 2010)، وهي المقالة التي أحدثت ثورة هائلة في ممارسات القيادة حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يكون خادما في المقام الأول (Spears, 2009) (العامري و الغالبي، ٢٠٠٨). وتركز القيادة الخادمة وفقا لمفهوم (Greenleaf) على تطوير الأفراد وسلوكياتهم في الإطار التنظيمي (Alimo-Metcalfe and Alban-Metcalfe, 2005)، فضلا عن الاستماع لمتطلباتهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة سعيا نحو تحقيق الأداء الأفضل (Stubbs, 2009).

ورغم أن كلمة الخادمة قد يكون لها دلالات سلبية إلا أن الواقع العملي يشير إلى أنها يمكن استخدامها لتشير إلى العمل من أجل تقديم شيء إلى آخر وهذا المعنى ليس سلبيا وإنما ينطوي على تقديم المساعدة وتعزيز المصالح والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين مما يسهم في تحقيق غرض أسمى وهو مصلحة المنظمة (Vargas and Hanlon, 2007).

وتجيب الدوافع على التساؤل الهام وهو لماذا الاهتمام والعناية بالعاملين، أما الوسائل فتتعلق بالأدوات والطرق التي ترتبط بكيفية توجيه الأفراد ذاتيا، وإشارات الدراسة إلى وجود الطرق الفردية التي يتبعها الأفراد في التعبير عن أنفسهم، وكذلك الطرق التنظيمية والمستمدة من النظام.

٣- دراسة (Ebener and O'Connell, 2010):

اهتمت هذه الدراسة بآليات القيادة الخادمة وبيان أثرها في تعزيز الانتماء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر آليات القيادة نجاحا هي التي توجه إلى خدمة ورعاية الآخرين . كما بينت نتائج الدراسة أيضا أن آليات القيادة الخادمة المتمثلة في بناء الثقافة التنظيمية والمبادرات الهيكلية تعتبر الأكثر تأثيرا في تعزيز الانتماء التنظيمي من ناحية وتحسين الأداء التنظيمي من ناحية أخرى.

٤- دراسة (Han, Kakabadse, and Kakabadse, 2010):

ركزت هذه الدراسة على استكشاف الفروق بين المفهوم الغربي للقيادة الخادمة والمفهوم لذات القيادة في الثقافات الصينية المختلفة مع التركيز على منظمات القطاع العام. وقد بينت نتائج الدراسة أن مفهوم القيادة الخادمة في الثقافات الصينية المختلفة يحمل نفس المعاني المتعارف عليها في الدول الغربية حيث يتماثل القادة الخادمين في الثقافات الصينية مع نظرائهم في الدول الغربية، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود بعض الأنماط من

تحقيق الأهداف التنظيمية (Alcalá, 2009).

ويمكن أن يتم تطبيق نظرية القيادة الخادمة بوصفها فلسفة مؤسسية يمارسها القادة في كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح والتي لا تهدف كالمدارس والجامعات ومؤسسات الرعاية الصحية والدينية والاجتماعية (Hill, 2008).

أولا: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Jenkins and Stewart, 2010):

حددت هذه الدراسة ثلاث مشكلات أساسية تمثل التحديات التي تواجه صناعة الرعاية الصحية، وتمثلت هذه التحديات في انخفاض مستوى جودة خدمات التمريض، فضلا عن نقص قوة العمل، بالإضافة إلى انخفاض رضا العاملين.

وقد ركزت الدراسة على تغيير أساليب قيادة المديرين للعاملين في قطاع خدمات التمريض عن طريق استخدام ركائز القيادة الخادمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تغيير المديرين لأساليب قيادتهم واستخدام مبادئ القيادة الخادمة قد أدى إلى تحسن إيجابي في أداء العاملين لمهامهم التمريضية فضلا عن ارتفاع الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

٢- دراسة (SanFacon and Spears, 2010):

أشارت الدراسة إلى أن نجاح ممارسة القيادة الخادمة تتطلب تحديد ثلاثة أبعاد أساسية هي الدوافع والوسائل والغايات التي يتم السعي لإنجازها.

والإشراف وصياغة المفاهيم فضلا عن الوعي والإقناع والرؤية الإستراتيجية والالتزام بتنمية الآخرين وبناء المجتمع.

وأشارت الدراسة إلى أن القائد الخادم يرى نفسه في المقام الأول خادما للآخرين، لذا فإن أفضل اختبار للقادة ليروا إن كانوا قادة خادمين أم لا أن يسألوا أنفسهم هل يساعدون ويخدمون منظمتهم لتنمو وتصبح أفضل وأكثر حرية واستقلالا.

كما أشارت الدراسة إلى أن القادة الخادمين يتركون أثارا مميزة لهم في منظماتهم.

٧- دراسة (Farmer, 2009):

استهدفت هذه الدراسة تحديد الاختلافات بين كبار قادة الجيش الأمريكي فيما يتعلق بممارسات القيادة الخادمة، وتحديد مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف الخبرات القتالية أو العمر أو النوع أو التخصص المهني وفرع الخدمة الذي ينتمون إليه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة التي أنه لا توجد فروق إحصائية بين هؤلاء القادة من حيث خبراتهم القتالية وتخصصاتهم المهنية و أعمارهم وأنواعهم وفرع الخدمة التي ينتمون إليها وذلك فيما يتعلق بممارساتهم القيادة الخادمة.

٨- دراسة (Keith, 2009):

أهتمت هذه الدراسة بأساليب القادة الخادمين في التعامل مع منظماتهم وتابعيهم، وأبرزت أن هؤلاء القادة الخادمين يتوافر فيهم ثلاثة مبادئ أساسية تمثل الأسس الهامة للقيادة الخادمة، وهي السعي لخدمة الآخرين فضلا عن الإنصات للزملاء والتابعين والعملاء، بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير وتنمية الزملاء والتابعين.

القادة الخادمين في الثقافات الصينية لا تتوافر في الدول الغربية.

٥- دراسة (Hiatt, 2010):

استهدفت هذه الدراسة تحليل خصائص وسمات القيادة الخادمة التي وضعها (Spears) ومقارنتها بالممارسات العملية لقيادة المدارس التي تهدف إلى تحقيق الربح.

وقد تمثلت خصائص القادة الخادمين التي تناولتها الدراسة في الإنصات والتعاطف والالتحام مع الآخرين والإشراف وصياغة المفاهيم فضلا عن الوعي والإقناع والرؤية الإستراتيجية والالتزام بتنمية الآخرين بالإضافة إلى الالتزام ببناء المجتمع.

وقد تم تجميع البيانات الميدانية باستخدام استبيانات ذات أسئلة مفتوحة وأخرى ذات أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في توافر بعض خصائص القيادة الخادمة بدرجة ضعيفة كالاستماع للآخرين والتعاطف معهم والاهتمام بأرائهم عند صياغة الرؤية الإستراتيجية.

كما اتضح أيضا عدم توافر العديد من خصائص القيادة الخادمة لدى القائمين على إدارة المدارس الأمريكية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتمثلت أهم هذه الخصائص الغير متوافرة في الإقناع والالتزام ببناء المجتمع والالتزام بتنمية الآخرين.

٦- دراسة (Spears, 2009):

تناولت هذه الدراسة مدخل القيادة الخادمة وأشارت أن هذا المدخل يعتبر ثورة هادئة في مجال القيادة، كما ركزت الدراسة على خصائص القيادة الخادمة والتي تمثلت في الإنصات والتعاطف والالتحام مع الآخرين

١٠- دراسة (Cerit, 2009):

تناولت هذه الدراسة تأثير سلوكيات القيادة الخادمة لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الرضا الوظيفي للمدرسين، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ٢٩ مدرسة ابتدائية بمنطقة دوزس بتركيا حيث تم تجميع البيانات من ٥٩٥ معلما.

وقد استخدمت الدراسة أداة Laub (1999) لقياس سلوكيات القيادة الخادمة والتي تتكون من ٦٠ عبارة تقيس ستة عوامل هي تقدير العاملين وتنمية العاملين وبناء المجتمع ونشر الجدارة وحسن القيادة والمشاركة في القيادة.

كما استخدمت الدراسة أداة (1977) Mohrman لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما بينت نتائج الدراسة أن سلوكيات القيادة الخادمة المتمثلة في العوامل الستة تفسر نحو ٥٨.٣% من الرضا الوظيفي للمعلمين.

١١- دراسة (Alcala, 2009):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف خبرات وممارسات مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالقيادة الخادمة وذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية هي إدراك المديرين لهذا النمط من أنماط القيادة، فضلا عن مشاركتهم في تطبيق هذا النمط من القيادة، بالإضافة إلى تحديد التحديات التي واجهتهم عند تطبيق نمط القيادة الخادمة وسبل التغلب على هذه التحديات.

وقد أجريت هذه الدراسة على شركة (TD) الصناعية الأمريكية وهي من أفضل مائة شركة صناعية عاملة في الولايات المتحدة، وقد أبرزت الدراسة اهتمام القادة الخادمين في هذه الشركة بتطوير وتنمية العاملين لتخفيض معدل دوران العمل، فضلا عن التركيز على تجاوز توقعات العملاء، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب وتشارك الجميع في العمل، وهذا أدى إلى زيادة ثقة القادة في قدرات تابعيهم.

٩- دراسة (Fridell, Belcher, and Messner, 2009):

استهدفت هذه الدراسة تحديد الفروق القيادية الرئيسية بين مدراء المدارس العامة الذكور والإناث في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أجريت الدراسة على ٢٦٥ مدير مدرسة من الذكور و ١٨٠ مدير مدرسة من الإناث.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات بين مديري المدارس الذكور والإناث فيما يتعلق باستخدام أساليب القيادة التقليدية، بينما ظهرت اختلافات بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأسلوب القيادة الخادمة حيث ركزت الدراسة على أربعة أنماط أساسية متعلقة بالقيادة الخادمة وهي نمط التفكير ورد الفعل اليومي، وبناء أسس الاتفاق في الرأي، والعلاقات الجيدة، وأخيرا الاهتمام بتقدير الآخرين.

كما أظهرت النتائج أيضا أن القادة الخادمين من الإناث هم الأكثر فهما وتطبيقا وممارسة لهذه الأنماط والقيم مقارنة بالقادة الخادمين من الذكور.

الأفراد في تصور الأدلة التي تستند إليها القيادة الخادمة وكيفية التحول إلى هذا النموذج من القيادة الذي يسعى لتمكين أعضاء المنظمة سواء القادة أو العاملين على الغسل في بيئة من الاحترام المتبادل والثقة والتعاون.

وقد تم إجراء هذه الدراسة على الممرضات حيث تم تصنيفهن في ثلاث مجموعات الأولى نالت الاحترام والتقدير كممرضة متفردة في صفاتها المختلفة، والثانية ضمت الممرضات المحترفات مهنيًا، والثالثة اشتملت على الممرضات اللاني يبيدين تعاونًا مع المشرفين عليهن.

وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة أن المبادئ الكامنة التي تقوم عليها القيادة الخادمة تسهم بفعالية في دعم الأفراد وتحقيق النمو المهني لهم.

١٣-دراسة (Sendjaya, Sarros,)
2008, Santora):

قدمت هذه الدراسة تحليلًا لأدوات قياس القيادة الخادمة في المنظمات بناء على الدراسات السابقة في هذا المجال حيث قدمت مقارنة بين عدة أدوات لقياس القيادة الخادمة والتي تتضح في الجدول رقم (١):

وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات الميدانية من خمسة مديري مدارس ثانوية تقع في منطقة واحدة في ولاية تكساس الأمريكية، ثلاثة من هؤلاء المديرين من الذكور بينما اثنان من الإناث، وجميعهم لديهم خبرات تعليمية لا تقل عن خمس عشرة عامًا.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على إجراء المقابلات الشخصية المتعمقة وتحليل الوثائق المتاحة في هذا الصدد وكذا تحليل الملاحظات التي تم تدوينها من الواقع العملي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عن اعتقاد جميع المديرين بقيامهم بأدوارهم كقادة خادمين، وقد تبين أن أكثر التحديات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم هي تشجيع الآخرين على ممارسة القيادة الخادمة، كما اعتمدوا على ممارسة النصح والتوجيه للآخرين بهدف التغيير ليكونوا قادة خادمين في المستقبل.

١٢-دراسة (Sturm, 2009):

اهتمت هذه الدراسة بتحليل نتائج الكتابات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع القيادة الخادمة مع التركيز بصفة خاصة على البحوث التي اهتمت بإدارة السلوكيات التي يمكن أن تساعد

جدول رقم (١)
المقارنة بين أدوات مختلفة لقياس القيادة الخادمة

بيان	الأداة ١	الأداة ٢	الأداة ٣	الأداة ٤
صاحب الأداة	Loub	Wong and Page	Barbuto and Wheeler	Whittington et al.
عام تطوير الأداة	٢٠٠٣	٢٠٠٣	٢٠٠٦	٢٠٠٦
عدد العوامل	٦	١٠	٥	٤
عدد المتغيرات	٦٠	٩٧	٢٣	٣٠
اختبار الصلاحية	تم من خلال آراء الخبراء	تم من خلال الدراسات السابقة والخبرات الشخصية	تم من خلال الدراسات السابقة وآراء الخبراء	غير متوافر

المصدر: Sendjaya, Sarros, and Santora, 2008, p. 411.

١٥-دراسة (Hale and Fields, 2007):

أشارت هذه الدراسة إلى وجود ممارسات للقيادة الخادمة في كل من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وذلك إضافة إلى الولايات المتحدة التي نشأت فيها القيادة الخادمة.

وقد حددت الدراسة الأبعاد والمبادئ التي تقوم عليها القيادة الخادمة والتي حددها Greenleaf في الخدمة والتواضع والرؤية.

وقد أجريت الدراسة على المنظمات والمدارس الدينية المسيحية في منطقة وسط الولايات المتحدة ودولة غانا، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فعالية القيادة وأبعاد القيادة الخادمة وذلك في كل من الثقافتين الأمريكية والغانية.

كما تبين عدم وجود اختلافات في تأثير بعدي الخدمة والتواضع على فعالية القيادة الخادمة في كل من غانا والولايات المتحدة، ولكن اتضح وجود علاقة قوية بين فعالية القيادة وبعد الرؤية في غانا مقارنة بالولايات المتحدة وقد تبين أن ذلك يرجع إلى عوامل متعلقة بالثقافة الغانية.

وقد قدمت هذه الدراسة أيضا تصورا مقترحا لأداة جديدة لقياس القيادة الخادمة تتضمن ستة عوامل رئيسية وخمسة وثلاثين متغيرا فرعيا، وقد أوصت الدراسة بأهمية اختبار الأداة الجديدة من خلال العديد من الدراسات العلمية لتقييمها وبيان صلاحيتها كأداة لقياس القيادة الخادمة في المنظمات.

١٤-دراسة (Hill, 2008):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وكل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على ١٦٩ شركة في جزر فيرجن بالولايات المتحدة.

وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن خصائص القيادة الخادمة متوافرة في المنظمات ويتم العمل من خلالها، كما ترتبط هذه الخصائص بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي للعاملين. كما تبين أنه لا توجد علاقة معنوية إحصائيا بين خصائص القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

وقد اشتقت المحاور الخمسة الرئيسية من أحد عشر محورا بدأت بهم الدراسة اعتمادا على أسلوب (Varimax Rotation) وباستخدام طريقة (Kaiser).

١٨-دراسة (Washington, Sutton, and Feild, 2006):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وأربعة فروع فرية قد تبدو مختلفة بين القادة وهي قيم التعاطف والكفاءة والاستقامة والعامل الشخصي للقائد.

وقد أجريت الدراسة على ١٢٦ قائدا و ٢٨٨ مرؤوسا وذلك في ثلاث شركات أمريكية لقياس العلاقة بين تقييم المرؤوسين للقادة الخادمين وعلاقتها بقيم التعاطف والكفاءة والاستقامة والعامل الشخصي.

وقد تبين أن قيم التعاطف والاستقامة والكفاءة تمثل أكثر العوامل تأثيرا في سمات القيادة الخادمة من وجهة نظر المرؤوسين، كما تبين أن الاستقامة هي أكثر العوامل تأثيرا في سمات القيادة الخادمة من وجهة نظر القادة، كما تبين أن القادة الخادمين هم الأكثر انتراعا لثقة المرؤوسين مقارنة بغيرهم من القادة ويرجع هذا بصفة أساسية لصفات الكفاءة والاستقامة الموجودة لدى هؤلاء القادة الخادمين.

١٩-دراسة (Dennis and Bocarnea, 2005):

استهدفت هذه الدراسة تطوير الأداة التي أن قدمها (Dennis) في أطروحة الدكتوراه الخاصة به في العام ٢٠٠٤ والتي كانت تتضمن سبعة عوامل رئيسية وستة وخمسين متغيرا فرعيا.

١٦-دراسة (Daubert, 2007):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف ما إذا كان هناك علاقة معنوية إحصائيا بين الاهتمام بالبيئة والقيادة الخادمة متمثلة في العوامل الخمسة الرئيسية وهي الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتضميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إحصائيا بين المواقف البيئية وأربعة عوامل رئيسية من عوامل القيادة الخادمة وهي الإيثار والحكمة والاحتواء العاطفي والإدارة التنظيمية، كما تبين أن الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة على درجة كبيرة من الأهمية لفهم القيادة الخادمة.

١٧-دراسة (Barbuto and Wheeler, 2006):

استهدفت هذه الدراسة تقديم أداة لقياس القيادة الخادمة وذلك اعتمادا على الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الإطار.

وقد تم إجراء اختبار للمقياس المقترح على ٨٠ قائدا و ٣٨٨ من العاملين ذوي الدرجات الوظيفية العالية. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أهم المحاور الخاصة بقياس القيادة الخادمة تتمثل في خمسة محاور رئيسية هي الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتضميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية، حيث اشتملت هذه المحاور الرئيسية على خمسة وعشرين متغيرا فرعيا وقد تم التحقق من صلاحية هذه الأداة كمقياس للقيادة الخادمة بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك آراء الخبراء والذي بلغ عددهم نحو ٨٠ خبيرا.

والعمليات، والتي اشتملت على تسعة وتسعين متغيرا استقيها (Page and Wong) من أصل مائتي متغير تم تحديدهم في ضوء الدراسات السابقة. وقد قدمت هذه الدراسة الأداة المقترحة والتي تضمنت ثلاثة عوامل أساسية هي التمكين والخدمة والرؤية والتي اشتملت على ثلاثة وعشرين متغيرا فرعيا لقياس القيادة الخادمة.

٢٢-دراسة (Sendjaya and Sarros, 2002):

ركزت هذه الدراسة على مفهوم القيادة الخادمة، وقد أشارت إلى الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم والتي تتمثل في خدمة الآخرين أولا وليس قيادتهم.

كما أشارت الدراسة إلى أن مفهوم القيادة الخادمة تم تطبيقه في أفضل المنظمات الأمريكية - طبقا لتصنيف

Fortune magazine 2001annual survey- والتي تبين أن هناك ستة معايير مشتركة بين هذه المنظمات وهي الصراحة والاستقامة، والصدقة الحميمة، وإتاحة الفرص، والفخر بالوظيفة وبالمنظمة، والأجور والعوائد المناسبة، وأخيرا الأمن والسلامة.

كما أوضحت نتائج الدراسة التي أجريت على ثلاث من الشركات الواردة في التصنيف السابق ذكره وهي شركات TD Industries, Southwest Airlines, Synovus Financial Corporation وهذه الشركات تطبق أسس القيادة الخادمة، كما أن قادتها يرون أنفسهم قادة خادمين.

ويخرج الباحث من عرض الدراسات السابقة بما يلي:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم أداة جديدة تعتمد على أسس القيادة الخادمة التي قدمها (Patterson) وقد اشتملت على خمسة عوامل رئيسية هي التمكين والحب والتواضع والثقة والرؤية، حيث تضمنت هذه العوامل اثنتان وأربعين متغيرا فرعيا.

٢٠-دراسة (Dennis, 2004):

استهدفت هذه الدراسة تطوير أداة يمكن من خلالها قياس القيادة الخادمة وذلك اعتمادا على الأسس والمبادئ التي اقترحها (Patterson) في عام ٢٠٠٣.

وقد استخدمت الدراسة العوامل الثمانية الرئيسية التي حددها (Patterson) وذلك لتطوير هذه الأداة حيث قد قام الباحث بحذف وتعديل بعض العبارات في ضوء ملاحظات الخبراء.

وقد تمثلت نتائج الدراسة في تقديم أداة علمية لقياس القيادة الخادمة في المنظمات اعتمادا على أسس القيادة الخادمة التي اقترحها (Patterson)، وقد احتوت الأداة في صورتها النهائية على سبعة عوامل هي الإيثار والتمكين والتواضع والحب والخدمة والرؤية والثقة، وتعتبر هذه الأداة من أوائل الأدوات العلمية لقياس القيادة الخادمة.

٢١-دراسة (Dennis and Winston, 2003):

استهدفت هذه الدراسة تقديم أداة لقياس القيادة الخادمة في المنظمات وذلك اعتمادا على الأداة التي قدمها (Page and Wong) والتي قاما بتطويرها عام ٢٠٠٠ حيث كانت تتضمن أربعة عوامل رئيسية هي السمات الشخصية والعلاقات والمهمة

بإجراء دراسة تطبيقية على منظمات قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: فروض الدراسة:

صاغ الباحث الفرضين الرئيسيين التاليين للإجابة على التساولين السابقين:

١- لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين قطاعات الأعمال حول توافر متطلبات القيادة الخادمة.

٢- لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة ومؤهلاتهم الدراسية وعدد أعوام خدمتهم في المنظمة.

حيث يمكن تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

أ- لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة.

ب- لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة.

ت- لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمة هؤلاء القادة في تلك المنظمات.

رابعاً: أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تساهم القيادة الخادمة في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق النمو المهني لهم، فضلاً عن أن القيادة الخادمة هم الأكثر انتزاعاً لثقة المرؤوسين، بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة تسهم بشكل بالغ في تحقيق فعالية القيادة.

٢- كما تساهم القيادة الخادمة أيضاً في تعزيز الانتماء التنظيمي وتطوير الأداء، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق النمو للمنظمة.

٣- تبين أن هناك العديد من الأدوات لقياس القيادة الخادمة، كما اتضح أن أداة (Barbuto and Wheeler) هي الأحدث، كما أجري عليها العديد من الدراسات التي أثبتت صلاحية صدق وثبات هذه الأداة.

٤- تبين للباحث - في حدود ما توافر له من معلومات - أن الدراسات والبحوث العربية لم تهتم بدرجة كافية بدراسة ممارسات قادة المنظمات العربية المختلفة المنتجة للسلع أو الخدمات تجاه موضوع القيادة الخادمة.

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

يطرح الباحث التساولين التاليين:

١- ما مدى توافر متطلبات القيادة الخادمة لدى قادة منظمات قطاعات الأعمال؟

٢- وهل تتأثر ممارسات قادة هذه المنظمات نحو القيادة الخادمة باختلاف أعمار القادة ومؤهلاتهم الدراسية و عدد أعوام خدمتهم في هذه المنظمات؟

وللوصول إلى إجابة علمية لهذين التساولين، فقد رأى الباحث القيام

ممارسات قادتها، وهو الأمر الذي يمكن أن يسهم في تطوير وتنمية قادة هذه المنظمات بصفة خاصة والمنظمات العربية بصفة عامة في تحقيق مزيد من النمو والتطور والمهنية في أداء الوظيفة القيادية.

سادسا: أسلوب الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة بالاعتماد على أسلوبين هما:

الأول: أسلوب الدراسة النظرية:

وقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد المفاهيم النظرية الأساسية لهذه الدراسة، حيث تم ذلك من خلال الإطلاع على بعض المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تضمنت العديد من البحوث والدوريات العلمية الأجنبية بصفة خاصة وذلك لتحديد الإطار العام للقيادة الخادمة والعوامل والمتغيرات المتعلقة بها، وكذلك أدوات قياسها المتاحة.

الثاني: أسلوب الدراسة الميدانية:

ولإتمام هذه الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صحة فروضها فقد تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية يمكن توضيح مراحل إجرائها فيما يلي:

(١) قائمة الاستقصاء:

استخدمت هذه الدراسة أداة (Barbuto and Wheeler) المطورة عام (٢٠٠٦) والمختبرة إحصائيا والتي ثبتت صحتها وثباتها وذلك لقياس القيادة الخادمة لدى قادة منظمات قطاعات الأعمال، وتشتمل هذه الأداة على ثلاثة وعشرين متغيرا مصنفة إلى خمسة محاور رئيسية هي الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية (Barbuto

١- تحديد مدى توافر متطلبات القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال المختلفة.

٢- تحديد درجة اختلاف ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة حسب عمر هؤلاء القادة ومؤهلاتهم الدراسية وعدد أعوام خدمتهم في المنظمة.

خامسا: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما:

الأهمية من الناحية النظرية:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع القيادة الخادمة، وهو من الموضوعات التي يجب الاهتمام بدراستها لتأثيرها البالغ في تحقيق الفعالية الإدارية للمنظمات المختلفة، خاصة وأن موضوع القيادة بصفة عامة رغم قدمه قدم البشرية ولكنه مازال موضوعا حيويا يحتاج للعديد من البحوث الأكاديمية.

ويعتبر موضوع القيادة الخادمة هاما في بناء القيادة الإستراتيجية في المنظمات على اختلاف أنواعها، كما تضع هذه الدراسة نظرية القيادة الخادمة على المحك لتوفر إطارا نظريا يمكن أن يساعد القائمين على إدارات المنظمات من الاستفادة من هذه النظرية سعيا نحو تحقيق الفعالية الإدارية.

الأهمية من الناحية التطبيقية:

تم تطبيق هذه الدراسة على منظمات قطاعات الأعمال بالمملكة العربية السعودية الأمر الذي من شأنه توفير معلومات يمكن أن تكون ذات قيمة عالية لإدارات هذه المنظمات حول

بالمملكة العربية السعودية، ويوضح
الجدول رقم (٢) أعداد العاملين في
بعض قطاعات الأعمال مقارنة بإجمالي
أعداد العاملين في جميع قطاعات
الأعمال.

(and Wheeler, 2006)، وتتضح هذه
الأداة في ملاحق الدراسة.
(٢) مجتمع الدراسة والعينة:
تمثل مجتمع هذه الدراسة في
العاملين في منظمات قطاعات الأعمال.

جدول رقم (٢)

أعداد العاملين في بعض قطاعات الأعمال
مقارنة بإجمالي أعداد العاملين في جميع قطاعات الأعمال

نسبة العاملين*	عام ٢٠٠٨	قطاعات الأعمال
%٨٩.٢	٢٥١٤٧٠٩	قطاع التشييد والبناء
	١٤٣١٩٧٧	القطاع التجاري
	٦٦٣.٦٦	قطاع الصناعات التحويلية
	٩٤.٨٣٠	قطاع الخدمات
%١٠٠	٦٢٢١٩٤٧	إجمالي أعداد العاملين في جميع قطاعات الأعمال

المصدر: وزارة العمل، الكتب الإحصائي السنوي عام ٢٠٠٨م، الرياض يوليو ٢٠٠٩م، ص ١٢١.
* قام الباحث باستخراجها من البيانات المتاحة.

واعتمادا على جداول العينات لـ
(Arkin) فإن حجم عينة الدراسة تبلغ
(٣٨٤) عاملا (بازرعة، ١٩٨٥)، وقد
قام الباحث بتوزيع هذه العينة العشوائية
بأسلوب طبقي على القطاعات
الاقتصادية المختلفة طبقا لعدد العاملين
في كل قطاع كما هو موضح بالجدول
رقم (٣)، والذي يتبين منه أيضا عدد
العاملين المستجيبين للدراسة.

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن
إجمالي أعداد العاملين في قطاعات
التشييد والبناء والتجاري والصناعات
التحويلية والخدمات يمثل ما نسبته
(٨٩.٢%) من إجمالي أعداد العاملين
في جميع قطاعات الأعمال، وبالتالي
سوف يتم التركيز على المنظمات
التابعة لهذه القطاعات الأربعة في هذه
الدراسة.

جدول رقم (٣)

توزيع العينة على قطاعات الأعمال المختلفة وأعداد المستجيبين

عدد المستجيبين للدراسة	حجم العينة	بيان	نوع النشاط
١٩٣	١٧٤	التشييد والبناء	
٩٩	٩٩	القطاع التجاري	
٥١	٤٦	الصناعات التحويلية	
٧٨	٦٦	قطاع الخدمات	
٤٢١	٣٨٤	الإجمالي	

المصدر: أعدده الباحث اعتمادا على:

- البيانات الواردة في الجدول رقم (٢).

- استجابة العاملين للدراسة في منظمات قطاعات الأعمال المختلفة.

ضوء ما أسفرت عنه الدراسة
الميدانية:

ويوضح الجدول رقم (٤)
الخصائص العامة لعينة الدراسة في

جدول رقم (٤)
الخصائص العامة لعينة الدراسة

التكرار	أسس التصنيف	بيان
١٩٣	قطاع التشييد والبناء	نوع النشاط
٩٩	القطاع التجاري	
٥١	قطاع الصناعات التحويلية	
٧٨	قطاع الخدمات	
٢١٩	أقل من الجامعي	المؤهل الدراسي للقادة
١٥٥	جامعي	
٤٧	فوق الجامعي	
١١٣	أقل من ٧ أعوام	عدد أعوام خدمة القادة في المنظمة
١٨١	من ٧ أعوام إلى أقل من ١٥	
١٢٧	١٥ عام فأكثر	
١٤١	أقل من ٣٠ عام	عمر القادة
١٧٦	من ٣٠ عام إلى أقل من ٤٥	
١٠٤	٤٥ عام فأكثر	
٤٢١	الإجمالي	

المصدر: أعدّه الباحث من واقع البيانات التي حصل عليها من استجابة العاملين في منظمات قطاعات الأعمال.

(٣) ثبات وصدق أداة البحث:

- معامل سبيرمان براون (Spearman - Brown) لقياس الثبات النسبي في الإجابات التي تم الحصول عليها.
- اختبار فريدمان كآ (Friedman Chi-square) لقياس الفروق المعنوية في إجابات المستقصى منهم.
- معامل الصدق الإحصائي ويعتمد على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها اعتماداً على معامل ثبات سبيرمان براون.

ورغم أنه قد تم التأكد من ثبات وصدق أداة (Barbuto and Wheeler)، إلا أن الباحث قد حرص على إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية بهدف التأكد من ثبات وصدق النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام هذه الأداة، وقد تمثلت الأساليب المستخدمة في هذا الصدد فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة.

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة (Barbuto and Wheeler.):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة (Barbuto and Wheeler)

القطاع	معامل ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان براون	معامل الصدق الإحصائي	قيمة فريدمان كاي ^٢	اختبار معنوية فريدمان كاي ^٢
التشييد والبناء	٠.٩٦٨٢	٠.٨٢٩٩	٠.٩١٠٩	٧٣.٩٧٧	٠.٠٠٠
القطاع التجاري	٠.٩٧١٥	٠.٨٠٧١	٠.٨٩٨٣	٦١.٢٧٥	٠.٠٠٠
الصناعات التحويلية	٠.٩٧٤٣	٠.٨٠١٧	٠.٨٩٥٤	٤٧.٦٣٨	٠.٠٠١٢
قطاع الخدمات	٠.٩٨٤٣	٠.٩١٤٨	٠.٩٥٦٤	٩٩.٠٨٠	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج تحليل صدق وثبات أداة البحث والتي تم الحصول عليها من البرنامج الإحصائي (SPSS).

وبتحليل البيانات الواردة بالجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

- تراوحت قيمة معاملات ألفا كرونباخ بين (٠.٩٦٨٢ - ٠.٩٨٤٣)، كما تراوحت قيمة معاملات سبيرمان براون بين (٠.٨٠١٧ - ٠.٩١٤٨).
- كما تراوحت قيمة اختبار معنوية فريدمان كاي^٢ بين (٠.٠٠٠٠ - ٠.٠٠١٢) وهي قيم تقل عن (٠.٠١)، مما يعني وجود فروق معنوية في إجابات منسوبي قطاعات الأعمال عند درجة ثقة (٩٩%).
- كما تراوحت قيمة معامل الصدق الإحصائي بين (٠.٨٩٥٤ - ٠.٩٥٦٤).

وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع معاملات ثبات وصدق أداة (Barbuto and Wheeler,) المستخدمة في هذه الدراسة، مما يعني إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها لقياس محاور القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال.

(٤) أساليب التحليل الإحصائي: وقد تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، كما تم تحديد الأدوات الإحصائية اللازمة والملائمة في ضوء طبيعة البيانات وبعد التأكد من توافر شروط تطبيقها (Montgomery,)

- اختبار (٢٤) (Chi-Square): وقد تم استخدامه لتحديد العلاقة بين توافر متطلبات القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال وفقاً للقطاعات وعمر القادة والمؤهل الدراسي للقادة وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمات.
- تحليل التباين (ANOVA): وقد تم استخدامه لاختبار مدى وجود فروق بين قطاعات الأعمال وفقاً للقطاعات وعمر القادة والمؤهل الدراسي للقادة وعدد أعوام خدمة القادة بهذه المنظمات.

- اختبار (F): وقد تم استخدامه لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قيادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمحاور الخاصة بها.

- تحليل الانحدار اللوجستي:
(Logistic Regression)
وقد استخدم هذا الأسلوب لبناء نموذج تنبؤي لتقييم مستوى القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال.

نتائج الدراسة الميدانية:
أولاً: نتائج دراسة مدى توافر متطلبات القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال:

اشتملت أداة (Barbuto and Wheeler,) على خمسة عوامل رئيسية هي الإيثار والاحتواء العاطفي والحكمة وتصميم الخطط المقنعة والإدارة التنظيمية، وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختبارات تحليل التباين و(F) وكلاً لهذه المحاور ومتغيراتها الفرعية وذلك بغرض تحديد مدى وجود فروق معنوية بين قطاعات الأعمال المختلفة من حيث توافر متطلبات القيادة الخادمة، حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦):

- Duncan Test :
وقد تم استخدامه لتكوين مجموعات متجانسة وفقاً لممارسات القيادة الخادمة.

- أسلوب الانحدار التدرجي المتعدد:
(Multiple Regression Model)
وقد تم استخدامه لتحديد مدى تأثير محاور القيادة الخادمة في تفسير التغير في ممارسات القيادة الخادمة بغرض تحديد وترتيب أكثر هذه المحاور تأثيراً في القيادة الخادمة.

- اختبار معامل التوافق:
(Contingency Coefficient)
وقد تم استخدامه لتحديد مدى وجود ارتباط معنوي بين تصنيف المشاهدات وفقاً لتوافر متطلبات القيادة الخادمة، وأعمار قادة المنظمات، فضلاً عن المؤهل الدراسي لهؤلاء القادة، بالإضافة إلى عدد أعوام خدمتهم بالمنظمة.

- K- Means Clustering :
وقد استخدمت هذه الطريقة لتصنيف المشاهدات وفقاً لتوافر متطلبات القيادة الخادمة إلى مجموعات متماثلة.

جدول (٦)

نتائج تحليل التباين واختبار (F) و(كا)
لمحاور القيادة الخادمة بين قطاعات الأعمال

معنوية كا	قيمة كا	معنوية F	قيمة F	محاور القيادة الخادمة
		٠.٠٠٠	٩٠.٢٧٩	الإيثار
		٠.٠٠٠	١١٣.٢٦١	الاحتواء العاطفي
		٠.٠٠٠	١١٧.٩٦٠	الحكمة
		٠.٠٠٠	١٠١.٤٧٣	تصميم الخطط المقنعة
		٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦	الإدارة التنظيمية
٠.٠٠٠	٢٠٦.٥٩	٠.٠٠٠	١٣٥.٤٥١	القيادة الخادمة
٠.٠٠٠	معنوية Contingency coefficient		٠.٥٧٤	Contingency coefficient

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحليل التباين، واختبار F، و(كا)، و Contingency coefficient.

لمتطلبات القيادة الخادمة
وقطاعات الأعمال.

وتشير هذه النتائج إلى ثبات
صحة فرض الدراسة الأول بأنه لا
يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين
قطاعات الأعمال المختلفة حول توافر
متطلبات القيادة الخادمة.

ولتحديد درجة توافر متطلبات
القيادة الخادمة فقد تم تصنيف
المشاهدات وفقاً لمدى توافر متطلبات
القيادة الخادمة باستخدام طريقة K-
Means Clustering، فأشارت النتائج
إلى تقسيم ممارسات قادة منظمات
قطاعات الأعمال إلى مجموعتين
رئيسيتين الأولى ذات ممارسات
منخفضة والثانية ذات ممارسات
متوسطة للقيادة الخادمة ومحاورها،
ويتضح ذلك في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

نتائج تصنيف المشاهدات وفقاً لمدى توافر متطلبات
القيادة الخادمة وفقاً لطريقة K- Means Clustering

النسبة %	التكرار	بيان
٧٤.١	٣١٢	ممارسات منخفضة للقيادة الخادمة
٢٥.٩	١٠٩	ممارسات متوسطة للقيادة الخادمة
١٠٠	٤٢١	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة وفقاً لطريقة K- Means Clustering.

ولتحديد مصادر الاختلافات بين
قطاعات الأعمال وفقاً لممارسات قادتها
للقيادة الخادمة، فقد تبين باستخدام
اختبار Duncan، عن تصنيف
ممارسات قادة منظمات قطاعات
الأعمال المختلفة إلى مجموعتين يمكن
توضيحهما في الجدول رقم (٨):

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما
يلي:

- بلغت قيم معنوية F للقيادة الخادمة
وجميع محاورها (٠.٠٠٠) وهي
أقل من (٠.٠١) مما يدل على
وجود فروق معنوية بين قطاعات
الأعمال المختلفة من حيث توافر
متطلبات القيادة الخادمة.
- بلغت قيمة معنوية كاً (٠.٠٠٠)
مما يؤكد وجود فروق معنوية بين
قطاعات الأعمال المختلفة من
حيث توافر متطلبات القيادة
الخادمة.
- بلغت قيمة معنوية معامل التوافق
(Contingency coefficient)
(٠.٠٠٠) مما يعني وجود ارتباط
بين تصنيف المشاهدات وفقاً

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن
نحو ٧٤.١% من ممارسات قادة
منظمات قطاعات الأعمال تعتبر
ممارسات منخفضة مقارنة بما يجب أن
يكون عليه الحال وفقاً لمتطلبات نظرية
القيادة الخادمة.

جدول رقم (٨)
نتائج تصنيف ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال
وفقا لمتطلبات القيادة الخادمة

ممارسات متوسطة للقيادة الخادمة		ممارسات منخفضة للقيادة الخادمة		بيان
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٥.٢	١٠	٩٤.٨	١٨٣	قطاع التشييد والبناء
١٣.١	١٣	٨٦.٩	٨٦	القطاع التجاري
٣٥.٣	١٨	٦٤.٧	٣٣	قطاع الصناعات التحويلية
٨٧.٢	٦٨	١٢.٨	١٠	قطاع الخدمات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار Duncan.

حيث تعتبر ٨٧.٢% من ممارسات قاداته متوسطة وفقا لمتطلبات القيادة الخادمة.

ويوضح الجدول رقم (٩) متوسط ونسبة توافر متطلبات القيادة الخادمة لدى منظمات قطاعات الأعمال المختلفة.

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن (٩٤.٨% - ٨٦.٩% - ٦٤.٧%) من ممارسات قادة منظمات قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية على التوالي تعتبر ممارسات منخفضة مقارنة بما يجب أن يكون عليه الحال وفقا لمتطلبات نظرية القيادة الخادمة، بينما يعتبر قطاع الخدمات هو الأفضل

جدول (٩)
متوسط ونسبة توافر متطلبات القيادة الخادمة
لدى منظمات قطاعات الأعمال

القيادة الخادمة		بيان
نسبة توافر المتطلبات %	المتوسط	
٣٦.٦٢	١.٨٣١	قطاع التشييد والبناء
٤٤.٠٦	٢.٢٠٣	القطاع التجاري
٤٨.٦٦	٢.٤٣٣	قطاع الصناعات التحويلية
٦٧.٠٦	٣.٣٥٣	قطاع الخدمات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمقياس الوصفية.

على طريقة Stepwise، فضلا عن تحليل الانحدار اللوجستي من خلال طريقة (Wald) فأمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠):

ولتحديد أي محاور القيادة الخادمة أكثر تأثيرا في كل قطاع ونسبة تفسير كل محور من هذه المحاور للتغير في القيادة الخادمة، فقد استخدم نموذج تحليل الانحدار المتعدد وذلك بالاعتماد

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد والانحدار اللوجستي

تسبة تفسير محاور القيادة الخادمة (%) في نموذج الانحدار المتعدد					بيان
تصميم الخطط المقنعة	الحكمة	الاحتواء العاطفي	الإيثار	الإدارة التنظيمية	
٠.٢	١.٢	٢.٣	١٠.٧	٨٥.٥	قطاع التشييد والبناء
$y = 0.217x_5 + 0.174x_1 + 0.174x_2 + 0.217x_3 + 0.217x_4$					معادلة الانحدار
٣.٩	٨٣.٨	١.١	١١	٠.٢	القطاع التجاري
$y = 0.217x_3 + 0.174x_1 + 0.217x_4 + 0.174x_2 + 0.217x_5$					معادلة الانحدار
٠.١	٨٣.٩	٨.٦	١.٨	٤.٩	قطاع الصناعات التحويلية
$y = 0.217x_3 + 0.174x_2 + 0.217x_5 + 0.174x_1 + 0.217x_4$					معادلة الانحدار
٣.٢	٩١.٦	٠.٤	٤.٥	٠.٢	قطاع الخدمات
$y = 0.217x_3 + 0.174x_1 + 0.217x_4 + 0.174x_2 + 0.217x_5$					معادلة الانحدار
دالة الانحدار اللوجستي					
$\log it (y) = -348.183 + 60.5x_2 - 72.716x_3 + 137.671x_4$					
معامل التحديد R^2		نسبة تصنيف نموذج الانحدار اللوجستي للمفردات الفعلية		نسبة دالة الإمكان	
				معنوية كا ^٢	قيمة كا ^٢
٠.٩٥٦		٩٣.٧%		٠.٠٠٠	٣٣٩.٦٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار اللوجستي.

حيث أن:
 القيادة الخادمة في قطاع التشييد والبناء، بينما تبين أن محور الحكمة والمتغيرات التابعة له هو الأكثر تأثيراً في توافر متطلبات القيادة الخادمة في قطاعات الخدمات والصناعات التحويلية والتجاري حيث يتبين مسئوليته عن تفسير ٩١.٦%، ٨٣.٩%، ٨٣.٨% من التغير في القيادة الخادمة في هذه القطاعات على التوالي.

اتضح أن محوري الإيثار والإدارة التنظيمية قد خرجا من دالة الانحدار اللوجستي مما يعني ضرورة الاهتمام بهذين المحورين ومتغيراتها الفرعية لتحقيق متطلبات القيادة الخادمة، وقد تم اختبار معنوية

القيادة الخادمة y
 درجة توافر القيادة الخادمة $\log it (y)$
 الإيثار x_1
 الاحتواء العاطفي x_2
 الحكمة x_3
 تصميم الخطط المقنعة x_4
 الإدارة التنظيمية x_5

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

أن محور الإدارة التنظيمية والمتغيرات التابعة له يعتبر الأكثر تأثيراً في توافر متطلبات القيادة الخادمة، حيث يتبين مسئوليته عن تفسير (٨٥.٥%) من التغير في

في تحليل هذه المحاور وذلك على النحو التالي:

١- النتائج الخاصة بمحور الإدارة التنظيمية:

اشتمل محور الإدارة التنظيمية على خمسة متغيرات في أداة (Barbuto and Wheeler) هي:

- يعتقد القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع.

- يعتقد القائد بأن المنظمة تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماماً.

- يرى القائد بأن المنظمة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها.

- يشجع القائد تابعيه برفع معنوياتهم تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل.

- يعد القائد المنظمة لأداء أنوار إيجابية مختلفة في المستقبل.

وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر المتطلبات الخاصة بمحور الإدارة التنظيمية حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الإدارة التنظيمية

اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	محور الإدارة التنظيمية
٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦	٠.٠٠٠	١٤٣.٣٣	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

متغيرات محور الإدارة التنظيمية في هذه المنظمات.

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في منظمات قطاعات الأعمال،

هذا النموذج من خلال المقاييس التالية:

- اتضح أن قيمة معامل التحديد لدالة الانحدار اللوجستي هي (٠.٩٥٦) مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج دالة الانحدار اللوجستي في تقييم مستوى القيادة الخادمة لدى قيادات منظمات قطاعات الأعمال.

- نسبة دالة الإمكان (Likelihood Ratio Test) والتي تتبع توزيع كاي^٢ حيث تبين أن قيمة معنوية كاي^٢ (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠١) مما يعني معنوية نموذج الانحدار اللوجستي.

- بلغت نسبة تصنيف نموذج الانحدار اللوجستي للمفردات الفعلية (٩٣.٧%) وهي ما تم الحصول عليها من نتائج جدول التصنيف (Classification table) مما يدل على كفاءة نموذج الانحدار اللوجستي في التنبؤ بدرجة توافر القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال.

وفي ضوء ما تقدم فإن الأمر يتطلب مزيد من التحليل لمحاور القيادة الخادمة، لذا فإن الباحث سيقوم بالتعمق

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن

قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر

أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٢):

جدول (١٢)

متوسط متغيرات محور الإدارة التنظيمية
في منظمات قطاعات الأعمال

قطاعات الأعمال				المتغيرات الخاصة بمحور الإدارة التنظيمية
الخدمات	الصناعات التحويلية	التجاري	التشييد والبناء	
٣.٢٠٥	٢.٤٥١	٢.١١١	١.٨٣٩	يعتقد القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع
٣.٣٥٩	٢.٤٧١	٢.١٨٢	١.٨٤٤	يعتقد القائد بأن المنظمة تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماما
٣.١٩٢	٢.٣٩٢	٢.١٣١	١.٨٤٩	يرى القائد بأن المنظمة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها
٣.٢٨٢	٢.٤١٢	٢.١٥١	١.٨٦٥	يشجع القائد تابعيه برفع معنوياتهم تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل
٣.٢٦٩	٢.٤١٢	٢.١٦١	١.٨٢٣	يعد القائد المنظمة لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل
٣.٢٦١	٢.٤٢٨	٢.١٤٧	١.٨٤٥	محور الإدارة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمقياس الوصفية لمحور الإدارة التنظيمية.

المتوسط (٣.٣٥٩) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير رؤية القائد بأن المنظمة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها بين (١.٨٤٩ - ٣.٣٩٢) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.١٩٢) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير تشجيع القائد تابعيه عن طريق رفع معنوياتهم تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل بين (١.٨٦٥ - ٣.٢٨٢) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية،

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير اعتقاد القائد بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع بين (١.٨٣٩ - ٢.٤٥١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٢٠٥) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير اعتقاد القائد بأن المنظمة تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماما بين (١.٨٤٤ - ٢.٤٧١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ

٢٠٤٢٨) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المحور في هذه القطاعات.

٢- النتائج الخاصة بمحور الحكمة:

اشتمل محور الحكمة على خمسة متغيرات في أداة (Barbuto and Wheeler)، هي:

- يعتبر القائد مستعدا ومتأهبا لما سيحدث.
- يعتبر القائد شخصا متميزا في توقع عواقب القرارات.
- يتسم القائد بالوعي الكبير لما سوف يحدث.
- يبدو القائد في تواصل مع ما سوف يحدث في المستقبل.
- يبدو القائد وكأنه على علم بما سوف يحدث.

وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر المتطلبات الخاصة بمحور الحكمة حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الحكمة

اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	محور الحكمة
٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦	٠.٠٠٠	١٦٩.٨٥	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

توافر متغيرات محور الحكمة في هذه المنظمات.

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في منظمات قطاعات الأعمال، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٤):

وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٢٨٢) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة

بمتغير إعداد القائد المنظمة لأداء أدوار إيجابية مختلفة في المستقبل

بين (١.٨٢٣ - ٢.٤١٢) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٢٦٩) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تعتبر منظمات قطاع الخدمات هي

الأفضل فيما يتعلق بتوافر محور الإدارة التنظيمية مقارنة بمنظمات قطاعات الأعمال الأخرى حيث بلغ المتوسط الخاص بهذا المحور (٣.٢٦١) في هذا القطاع، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المحور إلى حد ما في هذا القطاع، بينما تراوحت المتوسطات الخاصة بمحور الإدارة التنظيمية بين (١.٨٤٥ -

ويتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول

جدول (١٤)
متوسط متغيرات محور الحكمة
في منظمات قطاعات الأعمال

قطاعات الأعمال				المتغيرات الخاصة بمحور الحكمة
الخدمات	الصناعات التحويلية	التجاري	التشييد والبناء	
٣.٤١٠	٢.٥٤٩	٢.٢٤٢	١.٨٦٥	يعتبر القائد مستعداً ومتأهباً لما سيحدث
٣.٢٨٢	٢.٤٩٠	٢.٢١٢	١.٨٠٣	يعتبر القائد شخصاً متميزاً في توقع عواقب القرارات
٣.٤٢٣	٢.٤٩٠	٢.١٩٢	١.٧٨٧	يتسم القائد بالوعي الكبير لما سوف يحدث
٣.٣٤٦	٢.٥٠٩	٢.١٩٢	١.٨٦٥	يبدو القائد في تواصل مع ما سوف يحدث في المستقبل
٣.٣٥٩	٢.٤٧١	٢.١٧٢	١.٨٨٦	يبدو القائد وكأنه على علم بما سوف يحدث
٣.٣٦٤	٢.٥٠٢	٢.٢٠٢	١.٨٤٢	محور الحكمة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمقاييس الوصفية لمحور الحكمة.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير اتسام القائد بالوعي لما سوف يحدث بين (١.٧٨٧ - ٢.٤٩٠) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٤٢٣) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير تواصل القائد مع ما سوف يحدث في المستقبل (١.٨٦٥، ٢.١٩٢) في قطاعي التشييد والبناء والتجاري على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى عدم توافر هذا المتغير في هذين القطاعين، بينما بلغ المتوسط (٢.٥٠٩، ٣.٣٤٦) في قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذين القطاعين.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير استعداد القائد وتأهبه لما سيحدث (١.٨٦٥، ٢.٢٤٢) في قطاعي التشييد والبناء والتجاري على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى عدم توافر هذا المتغير في هذين القطاعين، بينما بلغ المتوسط (٢.٥٤٩، ٣.٤١٠) في قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذين القطاعين.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير تميز القائد في توقع عواقب القرارات بين (١.٨٠٣ - ٢.٤٩٠) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٢٨٢) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

إلى عدم توافر هذا المحور في هذين القطاعين.

٣- النتائج الخاصة بمحور الإيثار:
اشتمل محور الإيثار على أربعة متغيرات في أداة (Barbuto and Wheeler)، هي:

- يضع القائد اهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته.
- يقوم القائد بفعل ما يمكنه القيام به لخدمة تابعيه.
- يقوم القائد بالتضحية بمنافعه أو اهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه.
- يذهب القائد إلى ما هو أبعد عن واجبات الوظيفة لتحقيق احتياجات تابعيه.

وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر المتطلبات الخاصة بمحور الإيثار حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الإيثار

اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	محور الإيثار
٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦	٠.٠٠٠	١٤٨.٢٢٥	

المصدر: نتائج التطلعات الإحصائية الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

توافر متغيرات محور الإيثار في هذه المنظمات.

وبدراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في منظمات قطاعات الأعمال، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٦):

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير ظهور القائد وكأنه على علم بما سوف يحدث بين (١.٨٨٦ - ٢.٤٧١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٣٥٩) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تعتبر منظمات قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية هي الأفضل فيما يتعلق بتوافر محور الحكمة مقارنة بمنظمات قطاعي الأعمال الآخرين حيث بلغ المتوسط الخاص بهذا المحور (٣.٣٦٤ ، ٢.٥٠٢) في قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى توافر هذا المحور إلى حد ما في هذين القطاعين، بينما بلغ المتوسط الخاص بمحور الحكمة (١.٨٤٢ ، ٢.٢٠٢) في قطاعي التشييد والبناء والتجاري على التوالي، وهما متوسطان يشيران

ويتضح من الجدول رقم (١٥) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول

جدول (١٦)
متوسط متغيرات محور الإيثار
في منظمات قطاعات الأعمال

قطاعات الأعمال				المتغيرات الخاصة بمحور الإيثار:
الخدمات	الصناعات التحويلية	التجاري	التشييد والبناء	
٣.٥٦٤	٢.٥٦٩	٢.٣٦٤	٢.٣٨٢	يضع القائد اهتمامات تابعيه في مقدمة أولوياته
٣.٤٤٨	٢.٥٦٨	٢.٤٢٤	٢.٣٩٢	يقوم القائد بفعل ما يمكنه القيام به لخدمة تابعيه
٣.٣٨٥	٢.٤٧١	٢.٣٢٣	٢.٣٢١	يقوم القائد بالتضحية بمنافعه أو اهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه
٣.٢١٨	٢.١٩٦	٢.١٦٢	٢.١٥٢	يذهب القائد إلى ما هو أبعد عن واجبات الوظيفة لتحقيق احتياجات تابعيه
٣.٤٠٣	٢.٤٥١	٢.٣١٨	٢.٣١١	محور الإيثار

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمقياس الوصفية لمحور الإيثار.

التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذين القطاعين.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير تضحية القائد باهتماماته من أجل تحقيق احتياجات تابعيه بين (٢.٣٢١ - ٢.٤٧١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٣٨٥) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير قيام القائد بما هو أبعد من واجبات الوظيفة لتحقيق احتياجات تابعيه بين (٢.١٥٢ - ٢.١٩٦) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٢١٨) في قطاع

ويتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير وضع القائد اهتمامات تابعيه في مقدمة

أولوياته (٢.٣٨٢ ، ٢.٣٦٤) في قطاعي التشييد والبناء والتجاري على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى عدم توافر هذا المتغير في هذين القطاعين، بينما بلغ المتوسط (٢.٥٦٩) في قطاع الصناعات التحويلية، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع، كما بلغ المتوسط الخاص بهذا المتغير (٣.٥٦٤) في قطاع الخدمات، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير في قطاع الخدمات.

- بلغ المتوسط الخاص بمتغير قيام القائد بفعل ما يمكنه القيام به لخدمة تابعيه (٢.٣٩٢ ، ٢.٤٢٤) في قطاعي التشييد والبناء والتجاري على التوالي، وهما متوسطان يشيران إلى عدم توافر هذا المتغير في هذين القطاعين، بينما بلغ المتوسط (٣.٤٤٨ ، ٢.٥٦٨) في قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات على

- الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.
- تعتبر منظمات قطاع الخدمات هي الأفضل فيما يتعلق بتوافر محور الإيثار مقارنة بمنظمات قطاعات الأعمال الأخرى حيث بلغ المتوسط الخاص بهذا المحور (٣.٤٠٣) في هذا القطاع، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المحور إلى حد ما في هذا القطاع، بينما تراوحت المتوسطات الخاصة بمحور الإيثار بين (٢.٣١١ - ٢.٤٥١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المحور في هذه القطاعات.
- ٤- النتائج الخاصة بمحور الاحتواء العاطفي:
- اشتمل محور الاحتواء العاطفي على أربعة متغيرات في أداة (Barbuto and Wheeler) هي:

جدول رقم (١٧)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور الاحتواء العاطفي

بيان		اختبار كروسكال واليس		اختبار F
محور الاحتواء العاطفي		القيمة	المعنوية	القيمة
		١٦٤.٤٥٧	٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦
				٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

- وتوضح من الجدول رقم (١٧) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور الاحتواء العاطفي في هذه المنظمات. وبتراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في منظمات قطاعات الأعمال، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٨):

جدول (١٨)
متوسط متغيرات محور الاحتواء العاطفي
في منظمات قطاعات الأعمال

قطاعات الأعمال				المتغيرات الخاصة بمحور الاحتواء العاطفي
الخدمات	الصناعات التحويلية	التجاري	التشييد والبناء	
٣.٤٨٧	٢.٢٩٤	٢.٢٠٢	١.٧٤١	تفضيل المروءوس للجوء لقائده عندما يصيبه شيء غير سار
٣.٤١٠	٢.٢١٥	٢.٢٠٢	١.٧٢٠	مساعدة ودعم القائد تابعيه في الموضوعات المختلفة
٣.٥٣٩	٢.٢٩٤	٢.٢٠٢	١.٧٤١	موهبة القائد في مساعدته لتابعيه في تجاوز الصعاب
٣.٤٣٦	٢.٤٧١	٢.١٩١	١.٨٤٤	مساعدة القائد لتابعيه في تغيير مشاعرهم تجاه الموضوعات الصعبة
٣.٤٦٨	٢.٣١٨	٢.٢٩٩	١.٧٦٢	محور الاحتواء العاطفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمقاييس الوصفية لمحور الاحتواء العاطفي.

متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير موهبة القائد في مساعدته لتابعيه في تجاوز الصعاب بين (١.٧٤١ - ٢.٢٩٤) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٥٣٩) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير مساعدة القائد لتابعيه في تغيير مشاعرهم تجاه الموضوعات الصعبة بين (١.٨٤٤ - ٢.٤٧١) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٤٣٦) في قطاع

ويتضح من الجدول رقم (١٨) ما يلي:

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير تفضيل المروءوس للجوء لقائده عندما يصيبه شيء غير سار بين (١.٧٤١ - ٢.٢٩٤) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٤٨٧) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بمتغير مساعدة ودعم القائد تابعيه في الموضوعات المختلفة بين (١.٧٢٠ - ٢.٢١٥) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٤١٠) في قطاع الخدمات وهو

- الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع. - تعتبر منظمات قطاع الخدمات هي الأفضل فيما يتعلق بتوافر محور الاحتواء العاطفي مقارنة بمنظمات قطاعات الأعمال الأخرى حيث بلغ المتوسط الخاص بهذا المحور (٣.٤٦٨) في هذا القطاع، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المحور إلى حد ما في هذا القطاع، بينما تراوحت المتوسطات الخاصة بمحور الاحتواء العاطفي بين (١.٧٦٢) - (٢.٣١٨) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المحور في هذه القطاعات.
- ٥- النتائج الخاصة بمحور تصميم الخطط المقننة:

وقد أجريت عمليات التحليل الإحصائي باستخدام اختباري كروسكال واليس و(F) بغرض تحديد درجة الاتفاق بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر المتطلبات الخاصة بمحور تصميم الخطط المقننة حيث تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٩):

اشتمل محور تصميم الخطط المقننة على خمسة متغيرات في أداة (Barbuto and Wheeler) هي:

جدول رقم (١٩)

قيمة ومعنوية اختباري كروسكال واليس و(F) لمحور تصميم الخطط المقننة

اختبار F		اختبار كروسكال واليس		بيان
المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	محور تصميم الخطط المقننة
٠.٠٠٠	٨٦.٣٤٦	٠.٠٠٠	١٤٨.٦٤٣	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختباري كروسكال واليس و(F).

توافر متغيرات محور تصميم الخطط المقننة في هذه المنظمات. ودراسة المتغيرات الخاصة بهذا المحور في منظمات قطاعات الأعمال، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٠):

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيمة معنوية كلا من اختباري كروسكال واليس و(F) أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول

جدول (٢٠)
متوسط متغيرات محور تصميم الخطط المقترحة
في منظمات قطاعات الأعمال

قطاعات الأعمال				المتغيرات الخاصة بـ محور تصميم الخطط المقترحة
الخدمات	الصناعات التحويلية	التجاري	التشييد والبناء	
٣.٣٠٧	٢.٤٩٠	٢.١٨٢	١.٨٦٠	توفير القائد لتابعيه الأسباب الكاملة للقيام بأعمال معينة
٣.٢٦٩	٢.٤٥١	٢.١٦٢	١.٨١٤	تشجيع القائد لتابعيه لأن يكون لهم حلما كبيرا للمنظمة
٣.٣٤٦	٢.٤٣١	٢.١٧١	١.٨٩٦	اتصاف القائد بأنه شخصا مقنعا
٣.٢١٧	٢.٣٧٢	٢.١٤٤	١.٨٣٩	امتلاك القائد الحجج القوية لإقناع تابعيه بأداء عمل معين
٣.٣٧١	٢.٤٩٠	٢.١٨١	١.٨٩٦	امتلاك القائد موهبة كبيرة في إقناع تابعيه
٣.٣٠٣	٢.٤٤٧	٢.١٦٧	١.٨٦١	محور تصميم الخطط المقترحة

المصدر: نتائج التطويل الإحصائي الخاص بالمقياس الوصفية لمحور تصميم الخطط المقترحة.

- تراوحت المتوسطات الخاصة بـ
بمتغير اتصاف القائد بأنه شخصا
مقنعا بين (١.٨٩٦ - ٢.٤٣١) في
قطاعات التشييد والبناء والتجاري
والصناعات التحويلية، وهي
متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا
المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ
المتوسط (٣.٣٤٦) في قطاع
الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر
هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع.
- تراوحت المتوسطات الخاصة
بمتغير امتلاك القائد الحجج القوية
لإقناع تابعيه بأداء عمل معين بين
(١.٨٣٩ - ٢.٣٧٢) في قطاعات
التشييد والبناء والتجاري والصناعات
التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى
عدم توافر هذا المتغير في هذه
القطاعات، بينما بلغ المتوسط
(٣.٢١٧) في قطاع الخدمات وهو
متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير
إلى حد ما في هذا القطاع.
- تراوحت المتوسطات الخاصة
بمتغير امتلاك القائد موهبة كبيرة في

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:
- تراوحت المتوسطات الخاصة
بمتغير توفير القائد لتابعيه الأسباب
الكاملة للقيام بأعمال معينة بين
(١.٨٦٠ - ٢.٤٩٠) في قطاعات
التشييد والبناء والتجاري والصناعات
التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى
عدم توافر هذا المتغير في هذه
القطاعات، بينما بلغ المتوسط
(٣.٣٠٧) في قطاع الخدمات وهو
متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير
إلى حد ما في هذا القطاع.
- تراوحت المتوسطات الخاصة
بمتغير تشجيع القائد لتابعيه لأن يكون
لهم حلما كبيرا للمنظمة بين (١.٨١٤ -
٢.٤٥١) في قطاعات التشييد
والبناء والتجاري والصناعات
التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى
عدم توافر هذا المتغير في هذه
القطاعات، بينما بلغ المتوسط
(٣.٢٦٩) في قطاع الخدمات وهو
متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير
إلى حد ما في هذا القطاع.

الأعمال وبعض المتغيرات الديمجرافية:

وسعيًا نحو تحديد درجة اختلاف ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة حسب عمر هؤلاء القادة ومؤهلاتهم الدراسية وعدد أعوام خدمتهم في المنظمة، سوف يعرض الباحث فيما يلي النتائج المتعلقة بهذا الصدد:

١- النتائج الخاصة بدراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و عمر هؤلاء القادة:

ولدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و عمر هؤلاء القادة، فقد أستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و عمر هؤلاء القادة، حيث أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢١):

إقتناع تابعيه بين (١.٨٩٦ - ٢.٤٩٠) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المتغير في هذه القطاعات، بينما بلغ المتوسط (٣.٣٧١) في قطاع الخدمات وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير إلى حد ما في هذا القطاع. - تعتبر منظمات قطاع الخدمات هي الأفضل فيما يتعلق بتوافر محور تصميم الخطط المقنعة مقارنة بمنظمات قطاعات الأعمال الأخرى حيث بلغ المتوسط الخاص بهذا المحور (٣.٣٠٣) في هذا القطاع، وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المحور إلى حد ما في هذا القطاع، بينما تراوحت المتوسطات الخاصة بمحور تصميم الخطط المقنعة بين (١.٨٦١ - ٢.٤٤٧) في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية، وهي متوسطات تشير إلى عدم توافر هذا المحور في هذه القطاعات.

ثانياً: نتائج دراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات

جدول (٢١)

نتائج دراسة الفروق بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و عمر هؤلاء القادة

معنوية كا	قيمة كا	معنوية F	قيمة F	محاور القيادة الخادمة
		٠.٠٠٠	٢٦١.٨٧٥	الإيثار
		٠.٠٠٠	١٧٢.٧٤٨	الاحتواء العاطفي
		٠.٠٠٠	١٢٤.١٥٩	الحكمة
		٠.٠٠٠	٩٤.٣٢٢	تصميم الخطط المقنعة
		٠.٠٠٠	٨٤.٩٧٢	الإدارة التنظيمية
٠.٠٠٠	١٩١.٦٢	٠.٠٠٠	١٧٢.١٢٣	القيادة الخادمة
٠.٠٠٠	معنوية Contingency coefficient		٠.٥٥٩	Contingency coefficient

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحليل التباين، واختبار F، و كا، و Contingency coefficient.

(٠.٠٠٠) مما يعني وجود ارتباط بين تصنيف المشاهدات وفقا لمتطلبات القيادة الخادمة وأعمار قادة منظمات قطاعات الأعمال. وتشير هذه النتائج إلى ثبات صحة الفرض الفرعي (أ) التابع لفرض الدراسة الثاني حيث يتبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة. وبإجراء مزيد من التحليل للعلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٢):

- ويتضح من الجدول رقم (٢١) ما يلي:
- بلغت قيمة معنوية (F) للقيادة الخادمة وجميع محاورها الفرعية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠١) مما يعني وجود اختلافات في ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا لأعمار هؤلاء القادة.
 - بلغت قيمة معنوية كأ (٠.٠٠٠) مما يؤكد وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المختلفة المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا لأعمار قادتها.
 - بلغت قيمة معنوية معامل التوافق (Contingency coefficient)

جدول (٢٢)

نتائج العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة

محاور القيادة الخادمة	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٤٠ عام فأكثر
الإيثار	٣٢.٦٩	٤٣.٩٢	٦٨.٥١
الاحتواء العاطفي	٣٤.٣٦	٤٠.٩٤	٦٦.١٤
الحكمة	٣٧.٤٤	٤٢.٢٤	٦٣
تصميم الخطط المقننة	٣٩.٧٣	٤٢.٢٤	٦٠.٩٦
الإدارة التنظيمية	٣٧.٢٤	٤٢.٠٨	٦٠.٣٤
نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة %	٣٦.١٤	٤٢.٢٦	٦٣.٤٨

المصدر: نتائج دراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا لعمر هؤلاء القادة.

تتراوح أعمارهم بين (٣٠ إلى أقل من ٤٠)، وتصل هذه النسبة إلى (٦٣.٤٨) وهو أعلى معدل لها عند القيادة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ عام فأكثر)، مما يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف من فئة عمرية لأخرى.

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) أنه كلما كان القادة أكبر عمرا كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقا مع متطلبات القيادة الخادمة، حيث بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٦.١٤%) عند القيادة الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاما، بينما أصبح هذه النسبة (٤٢.٢٦%) عند القيادة الذين

استخدم اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة، حيث يمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٣):

٢- النتائج الخاصة بدراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة: ولدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة، فقد

جدول (٢٣)

نتائج دراسة الفروق بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة

معنوية كا ^١	قيمة كا ^٢	معنوية F	قيمة F	محاور القيادة الخادمة
		٠.٠٠٠	٨٨.٥٣٦	الإيثار
		٠.٠٠٠	٥٥.٥٥٢	الأحنواء العاطفي
		٠.٠٠٠	٥١.٦٤٢	الحكمة
		٠.٠٠٠	٣٩.٧٨٩	تصميم الخطط المقننة
		٠.٠٠٠	٣٧.٣٨٤	الإدارة التنظيمية
٠.٠٠٠	٩٣.٦٤	٠.٠٠٠	٦٣.١٤٤	القيادة الخادمة
٠.٠٠٠	معنوية Contingency coefficient		٠.٤٤٧	Contingency coefficient

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحليل التباين، واختبار F، وكا^١، و Contingency coefficient.

بلغت قيمة معنوية معامل التوافق (Contingency coefficient) (٠.٠٠٠٠) مما يعني وجود ارتباط بين تصنيف المشاهدات وفقا لمتطلبات القيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لقادة منظمات قطاعات الأعمال.

وتشير هذه النتائج إلى ثبات صحة الفرض الفرعي (ب) التابع لفرض الدراسة الثاني حيث يتبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة.

ويتضح من الجدول رقم (٢٣) مايلي:

- بلغت قيمة معنوية (F) للقيادة الخادمة وجميع محاورها الفرعية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠١) مما يعني وجود اختلافات في ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا للمؤهل الدراسي لقادتها.

- بلغت قيمة معنوية كا^١ (٠.٠٠٠) مما يؤكد وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المختلفة المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا للمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة.

وبإجراء مزيد من التحليل للعلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة، أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٤):

جدول (٢٤)

نتائج العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و المؤهل الدراسي لهؤلاء القادة

أعلى من الجامعي	الجامعي	أقل من الجامعي	محاور القيادة الخادمة
نسبة الاستجابة	نسبة الاستجابة	نسبة الاستجابة	
٦٨.٩٤	٤٨.٦٦	٣٥.٩٤	الإيثار
٦٦.١٦	٤٥.٨٢	٣٧.٣٢	الاحتواء العاطفي
٦٤.١٨	٤٦.٤٨	٣٩.١٦	الحكمة
٦١.٧٨	٤٦.٠٢	٣٩.٦٢	تصميم الخطط المقنعة
٦١.١٨	٤٥.٧٤	٣٨.٩٦	الإدارة التنظيمية
٦٤.١٨	٤٦.٤٨	٣٨.٣٤	نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة %

المصدر: نتائج دراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقا للمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة.

٣- النتائج الخاصة بدراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و عدد أعوام خدمة هؤلاء القادة:

ولدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمة هؤلاء القادة في تلك المنظمات، فقد أستخدم اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة مدى وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمتهم، حيث أمكن الحصول على النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢٥):

ويتضح من الجدول رقم (٢٤) أنه كلما ارتفع المؤهل الدراسي للقادة كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقاً مع متطلبات القيادة الخادمة، حيث بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٨.٣٤%) عند القادة الذين تقل مؤهلاتهم الدراسية عن الدرجة الجامعية الأولى، بينما تصبح هذه النسبة (٤٦.٤٨%) عند القادة من ذوي المؤهلات الجامعية، وتصل هذه النسبة إلى (٦٤.١٨) وهو أعلى معدل لها عند القادة من ذوي المؤهلات الأعلى من الدرجة الجامعية الأولى، مما يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف باختلاف المؤهل الدراسي لهؤلاء القادة.

جدول (٢٥)
نتائج دراسة الفروق بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال
المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة

معنوية كا ^١	قيمة كا ^١	معنوية F	قيمة F	محاور القيادة الخادمة
		٠.٠٠٠	٩٤.٢٢٤	الإيثار
		٠.٠٠٠	٥٩.١٨١	الاحتواء العاطفي
		٠.٠٠٠	٥٠.٣٠١	الحكمة
		٠.٠٠٠	٤٢.١٠٨	تصميم الخطط المقننة
		٠.٠٠٠	٤٠.٩٦٠	الإدارة التنظيمية
٠.٠٠٠	١٠٠.٤٣	٠.٠٠٠	٦٥.٥٩	القيادة الخادمة
٠.٠٠٠	معنوية Contingency coefficient		٠.٤٤٩	Contingency coefficient

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحليل التباين، واختبار F، وكا^١، و Contingency coefficient.

بين تصنيف المشاهدات وفقاً
لمتطلبات القيادة الخادمة وعدد
أعوام خدمة هؤلاء القادة
بالمنظمة.

وتشير هذه النتائج إلى ثبات
صحة الفرض الفرعي (ت) التابع
لفرض الدراسة الثاني حيث يتبين عدم
وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين
ممارسات قادة منظمات قطاعات
الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد
أعوام خدمتهم بالمنظمة.

وبإجراء مزيد من التحليل للعلاقة
بين ممارسات قادة منظمات قطاعات
الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد
أعوام خدمتهم بالمنظمة، أمكن الحصول
على النتائج الموضحة بالجدول رقم
(٢٦):

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) ما

يلي:

- بلغت قيمة معنوية (F) للقيادة الخادمة وجميع محاورها الفرعية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠١) مما يعنى وجود اختلافات في ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقاً لعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة.
- بلغت قيمة معنوية كا^١ (٠.٠٠٠) مما يؤكد وجود فروق معنوية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المختلفة المتعلقة بالقيادة الخادمة وفقاً لعدد أعوام خدمة هؤلاء القادة بالمنظمة.
- بلغت قيمة معنوية معامل التوافق (Contingency coefficient) (٠.٠٠٠) مما يعني وجود ارتباط

جدول (٢٦)

نتائج العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة

محاور القيادة الخادمة	أقل من ٧ أعوام	من ٧ إلى أقل من ١٥ عام	١٥ عام فأكثر
الإيثار	٣١.٨٨	٤٦.١٢	٥٩.٠٦
الاحتواء العاطفي	٣٤.٦٤	٤٢.٨٢	٥٧.٢٠
الحكمة	٣٧.٧٠	٤٣.٤٤	٥٦.٢٤
تصميم الخطط المقننة	٣٨.٣٠	٤٣.٠٤	٥٥.١٦
الإدارة التنظيمية	٣٧.٤٦	٤٢.٧٨	٥٤.٨٠
نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة %	٣٦.٢٤	٤٣.٥٨	٥٦.٣٤

المصدر: نتائج دراسة العلاقة بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة.

المختلفة حول توافر متطلبات القيادة الخادمة لديهم، كما تبين أنه يمكن تقسيم ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى ذات ممارسات منخفضة والثانية ذات ممارسات متوسطة للقيادة الخادمة ومخاورها، كما تبين أن محور الإدارة التنظيمية والمتغيرات المكونة له هو الأكثر تأثيراً في توافر متطلبات القيادة الخادمة في قطاع التشييد والبناء، بينما اتضح أن محور الحكمة والمتغيرات التابعة له هو الأكثر تأثيراً في توافر متطلبات القيادة الخادمة في قطاعات الخدمات والصناعات التحويلية والتجاري، كما تبين أيضاً في هذا الصدد النتائج التالية:

عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور الإدارة التنظيمية في هذه المنظمات، حيث اتضح توافر هذا المحور إلى حد ما في قطاع

ويتضح من الجدول رقم (٢٦) أنه كلما كانت عدد أعوام خدمة القادة بالمنظمة أكبر كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقاً مع متطلبات القيادة الخادمة، حيث بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٦.٢٤%) عند القادة الذين يقل عدد أعوام خدمتهم بالمنظمة عن (٧) أعوام، بينما تصبح هذه النسبة (٤٣.٥٨%) عند القادة الذين تتراوح أعوام خدمتهم بين (٧) إلى أقل من ١٥ عام، وتصل هذه النسبة إلى (٥٦.٣٤) وهو أعلى معدل لها عند القادة الذين أمضوا في خدمة المنظمة (١٥) عام فأكثر، مما يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف باختلاف عدد أعوام خدمة هؤلاء القادة في المنظمة.

ملخص النتائج والتوصيات:

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

١- فيما يتعلق بفرض الدراسة الأول:

أثبتت نتائج الدراسة صحة فرض الدراسة الأول بأنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين قطاعات الأعمال

الخدمات، في حين تبين عدم توافره في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية.

٢- فيما يتعلق بفرض الدراسة الثاني:

أ- أثبتت نتائج الدراسة ثبات صحة الفرض الفرعي (أ) التابع لفرض الدراسة الثاني حيث تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعمر هؤلاء القادة، وهذا يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف من فئة عمرية لأخرى، حيث اتضح أنه كلما كان القادة أكبر عمرا كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقا مع متطلبات القيادة الخادمة ويتضح ذلك فيما يلي:

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٦.١٤%) عند القادة الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاما.

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٤٢.٢٦%) عند القادة الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ إلى أقل من ٤٠).

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٦٣.٤٨%) عند القادة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠ عام فأكثر).

ب- أثبتت نتائج الدراسة ثبات صحة الفرض الفرعي (ب) التابع لفرض الدراسة الثاني حيث تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات

الخدمات، في حين تبين عدم توافره في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية.

- عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور الحكمة في هذه المنظمات، حيث اتضح توافر هذا المحور إلى حد ما في قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية، في حين تبين عدم توافره في قطاعي التشييد والبناء والتجاري.

- عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور الإيثار في هذه المنظمات، حيث اتضح توافر هذا المحور إلى حد ما في قطاع الخدمات، في حين تبين عدم توافره في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية.

- عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور الاحتواء العاطفي في هذه المنظمات، حيث اتضح توافر هذا المحور إلى حد ما في قطاع الخدمات، في حين تبين عدم توافره في قطاعات التشييد والبناء والتجاري والصناعات التحويلية.

- عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر متغيرات محور تصميم الخطط المقنعة في هذه المنظمات، حيث اتضح توافر هذا المحور إلى حد ما في قطاع

القيادة الخادمة ويتضح ذلك فيما يلي:

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٦.٢٤%) عند القادة الذين يقل عدد أعوام خدمتهم بالمنظمة عن (٧) أعوام.

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٤٣.٥٨%) عند القادة الذين تتراوح أعوام خدمتهم (٧ إلى أقل من ١٥) عام.

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٥٦.٣٤%) عند القادة الذين أمضوا في خدمة المنظمة (١٥) عام أو أكثر.

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج والتي أشارت إلى عدم تبني قادة منظمات قطاعات الأعمال لنظرية القيادة الخادمة، فإن الباحث يوصي ببعض التوصيات التي تمهد الطريق أمام قادة المنظمات العربية بصفة عامة لتطبيق نظرية القيادة الخادمة وذلك على النحو التالي:

١- ضرورة التزام القادة بنشر القيم الإيجابية التي من شأنها أن تلزم كافة منسوبي المنظمة بالاهتمام والإنصات لبعضهم البعض، كما يجب أن يكون القادة مثلاً علياً في الإخلاص في أداء العمل وتقديم أكثر مما يتوقعه العاملون سعياً نحو ترسيخ هذه القيم لتصبح ثقافة يتوارثها العاملون في المنظمة تركز على الجوانب الهامة التالية:

- أخلاقيات تحمل المسؤولية لتحقيق مصلحة المنظمة في المقام الأول.

الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة والمؤهل الدراسي لهؤلاء القادة، وهذا يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف باختلاف المؤهل الدراسي للقادة فكلما ارتفع المؤهل الدراسي للقادة كلما كانت ممارساتهم أكثر توافقاً مع متطلبات القيادة الخادمة ويتضح ذلك فيما يلي:

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٣٨.٣٤%) عند القادة الذين تقل مؤهلاتهم الدراسية عن الدرجة الجامعية الأولى.

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٤٦.٤٨%) عند القادة من ذوي المؤهلات الجامعية.

- بلغت نسبة الاستجابة لمتطلبات القيادة الخادمة (٦٤.١٨%) عند القادة من ذوي المؤهلات الأعلى من الدرجة الجامعية الأولى.

ت- أثبتت نتائج الدراسة ثبات صحة

الفرض الفرعي (ت) التابع لفرض الدراسة الثاني حيث تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة، وهذا يعني أن ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة تختلف باختلاف عدد أعوام خدمة القادة بالمنظمة فكلما ارتفعت عدد أعوام الخدمة بالمنظمة كلما كانت ممارسات القادة أكثر توافقاً مع متطلبات

- ٢- دراسة العلاقة بين جنس القادة (ذكور وإناث) وتطبيق نظرية القيادة الخادمة في الواقع العملي.
- ٣- دراسة معوقات تبني نظرية القيادة الخادمة من وجهة نظر القادة والتابعين.

المراجع:

- ١- العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٨) *الإدارة والأعمال*، دار وانل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- بازرعة، محمود صادق، (١٩٨٥) *بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية*، الطبعة الخامسة، القاهرة.
- 3- Alcala, M. (2009) *Secondary Principals as Servant Leaders*, Unpublished doctoral dissertation, The University of Texas, San Antonio, USA.
- 4- Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2005) "Leadership: Time for a New Direction?", *Leadership*, Vol. 1, No. 1; pp. 51-71.
- 5- Barbuto, J. and Wheeler, D. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 3 pp. 300-326.
- 6- Cerit, Y. (2009) "The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction", *Educational Management Administration & Leadership*, Vol, 37, No. 5; pp. 600-623.

- قيم التطوير وجعل الأمور أفضل مما كانت أو مما هي عليه الآن.
 - تقديم المساهمات التي تحقق المنافع لكل من العاملين والمنظمة والمجتمع بصفة عامة.
 - ٢- الاهتمام بالتطبيق العملي لبعض الصفات التي يجب أن يقوم بها القادة والتي تؤثر إيجابيا في التابعين كالاحتواء العاطفي والإيثار، وهو الأمر الذي يسهم في ترسيخ قيم رعاية القادة للتابعين مما يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والتابعين من جهة وبين التابعين بعضهم البعض من جهة أخرى.
 - ٣- الوعي بأهمية التنمية الذاتية بشكل دائم حتى يصبح القادة على درجة عالية من الفهم والإدراك للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وهو الأمر الذي يسهم أيضا في الحصول على ثقة التابعين، فضلا عن توافر القدرة لدى القادة على التعامل الفعال مع المتغيرات بالشكل الذي يعظم المنافع للمنظمة ويقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وهذا الأمر يتعلق بجانبين أساسيين هما:
 - تحقيق درجة عالية من المهارات الإدارية والتي تنعكس بشكل مباشر على تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة واحتراف.
 - القدرة على التعامل الفعال مع الفرص والمعوقات البيئية.
- مقترحات لبحوث مستقبلية:
- ١- دراسة العلاقة بين تطبيق نظرية القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- Northcentral University, Prescott Valley, USA.
- 13- Fridell, M., Belcher, R. and Messner, P. (2009) "Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 8; pp. 722-637.
 - 14- Hale, J. and Fields, D. (2007) "Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA", *Leadership*, Vol. 3, No. 4; pp. 397-417.
 - 15- Han, Y., Kakabadse, N. and Kakabadse, A. (2010) "Servant leadership in the People's Republic of China: a case study of the public sector", *The Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 3; pp. 265-281.
 - 16- Hiatt, E. (2010) Analysis of Servant Leadership Characteristics: Case Study of A For-Profit Career School President, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
 - 17- Hill, V. (2008) Employee Satisfaction and Organizational Commitment: A Mixed Methods Investigation of the Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.
 - 7- Daubert, S. (2007) Exploring the Relationship of Motivation and Environment Attitudes to Servant Leadership, Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, USA.
 - 8- Dennis, R. (2004), Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, USA.
 - 9- Dennis, R. and Bocarnea, M. (2005) "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.26, No. 8, pp. 600-615.
 - 10- Dennis, R. and Winston, B. (2003) "A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 455-459.
 - 11- Ebener, D. and O'Connell, D. (2010) "How might servant leadership work?", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 20, No. 3; pp. 315-355.
 - 12- Farmer, S. (2009) Servant Leadership Attributes in Senior Military Officers: A Quantitative Study Examining Demographic Factors, Unpublished doctoral dissertation,

- agement Studies, Vol. 45, No. 2, pp. 402-424.
- 25- Senge, M. (1990) "The leader's new work: Building learning organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp.7-23.
- 26- Spears, L. (2009) "Servant Leadership", *Leadership Excellence*, Vol. 26, Iss. 5; pg. 20.
- 27- Stubbs, F. (2009) "Is Navy Medicine Ready for Servant Leadership?", *Navy Medicine*, Vol. 100, No. 1, pp. 23-25.
- 28- Sturm, B. (2009) "Principles of Servant-Leadership in Community Health Nursing: Management Issues and Behaviors Discovered in Ethnographic Research", *Home Health Care Management & Practice*, Vol. 21, No. 2, pp. 82-89.
- 29- Vargas, P. and Hanlon, J. (2007) "Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective", *Journal of Research Administration*, Vol. 38, No. 1, pp. 45-51.
- 30- Washington, R., Sutton, C. and Feild, H. (2006) "Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 8, pg. 700-716.
- 18- Hunter, C. (2004) *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*, New York: Crown Business.
- 19- Jenkins, M. and Stewart, A. (2010) "The importance of a servant leader orientation", *Health Care Management Review*, Vol. 35, Iss. 1; pp. 46-59.
- 20- Keith, K. (2009) "Servant Leaders", *Leadership Excellence*, Vol. 26, No. 5; pp. 18-19.
- 21- Laub, J. (1999) Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument, Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, USA.
- 22- Montgomery, D., (2002) *Design and Analysis of Experiments*, New York, Jon Wiley & Sons.
- 23- Sendjaya, S. and Sarros, J. (2001) "Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No. 2; pp. 57-64.
- 24- Sendjaya, S., Sarros, J. and Santora, J. (2008) "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations", *Journal of Man-*

منظمة من قريب أو بعيد ولن تستخدم البيانات التي تدلون بها إلا لأغراض البحث العلمي.

مع العلم بأنه إذا كانت إجاباتكم بالموافقة بشدة على العبارة فالتقدير المناسب هو (٥) أما التقدير (٤) فيعني الموافقة، والتقدير (٣) فيعني عدم الموافقة و عدم رفض العبارة معاً، أما التقدير (٢) فيعني رفض العبارة، والتقدير (١) يعني رفض العبارة بشدة.

الملاحق:

أداة (Barbuto, Wheeler) لقياس القيادة الخادمة

أخي /أختي

تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى توافق بعض الخصائص في قائدك في المنظمة التي تعمل بها، لذا أرجو منكم أن تعبروا عن واقع الحال من وجهة نظركم من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، وأود الإشارة بأنه لن يتم الإشارة لشخص أو

م	العبارة	موافق بشدة ٥	أرفض بشدة ١
١	يضع قائدي اهتمامتي في مقدمة أولوياته.	٥	١
٢	يقوم قائدي بفعل ما يمكنه القيام به لخدمتي والآخرين.	٥	١
٣	يقوم قائدي بالتضحية بمنافعه أو امتلاكه من أجل تحقيق احتياجاتي.	٥	١
٤	يذهب قائدي إلي ما هو أبعد عن واجبات الوظيفة لتحقيق احتياجاتي.	٥	١
٥	أعتبر قائدي الشخص الذي أفضل اللجوء إليه عندما يصيبني شيء غير مألوف.	٥	١
٦	أعتبر قائدي الأفضل لمساعدته ودعمه لي في الموضوعات المختلفة.	٥	١
٧	أعتبر قائدي موهباً لمساعدته لي في تجاوز الصعاب.	٥	١
٨	أعتبر قائدي هو الأفضل في مساعدتي في تغيير مشاعري تجاه الموضوعات الصعبة.	٥	١
٩	يخبر قائدي مستحداً ومثابهاً لما سيحدث.	٥	١
١٠	يؤثر قائدي شخصاً مميزاً في توقع عواقب القرارات.	٥	١
١١	يتسم قائدي بالوعي الكبير لما سوف يحدث.	٥	١
١٢	يظهر قائدي في تواصل مع ما سوف يحدث في المستقبل.	٥	١
١٣	يبدو قائدي وكأنه على علم بما سوف يحدث.	٥	١
١٤	يوفر قائدي لي الأسباب الكاملة لقيامى بأعمال معينة.	٥	١
١٥	يشجئني قائدي على أن يكون لدي حلما كبيرا لمنظمتي.	٥	١
١٦	يعتبر قائدي شخصاً مقنعاً جداً.	٥	١
١٧	يعتبر قائدي شخصاً لديه الحجج القوية لإقناعي بإداء عمل معين.	٥	١
١٨	يمتلك قائدي موهبة كبيرة في إقناعي عندما يتطلب الأمر ذلك.	٥	١
١٩	يعتقد قائدي بالدور الأخلاقي الذي يجب أن تقوم به المنظمة تجاه المجتمع.	٥	١
٢٠	يعتقد قائدي بأن منظمتنا تحتاج للعمل المهني مثل المجتمع تماماً.	٥	١
٢١	يرى قائدي بأن المنظمة يجب أن تساهم في المجتمع من أجل مستقبلها.	٥	١
٢٢	يشجئني قائدي برفع معنوياتي تجاه المجتمع وذلك في مكان العمل.	٥	١
٢٣	يعد قائدي المنظمة أداء أوار إيجابية مختلفة في المستقبل.	٥	١
الوصف العام لقياديتكم			
١	صغر القائد	أقل من ٣٠ عام	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٢	المؤهل الدراسي للقائد	أقل من الجامعي	جامعي
٣	عدد أعوام خدمة القائد بالشركة	أقل من ٧ أعوام	من ٧ إلى أقل من ١٥ عام
		٤٠ علم فلكير	أعلى من الجامعي
		١٥ علم فلكير	

القيادة الخادمة - دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال

كما تبين عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر جميع محاور القيادة الخادمة المتمثلة في الإدارة التنظيمية والحكمة والإيثار والاحتواء العاطفي وتصميم الخطط المقنعة والمتغيرات الفرعية التابعة لهذه المحاور.

كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة و كل من عمر هؤلاء القادة، ومؤهلاتهم الدراسية، وعدد أعوام خدمتهم بالمنظمة.

استهدفت هذه الدراسة تحديد مدى توافر متطلبات القيادة الخادمة في منظمات قطاعات الأعمال المختلفة، فضلا عن تحديد درجة اختلاف ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال المتعلقة بالقيادة الخادمة حسب عمر هؤلاء القادة ومؤهلاتهم الدراسية وعدد أعوام خدمتهم في المنظمة.

وقد أثبتت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين قطاعات الأعمال المختلفة حول توافر متطلبات القيادة الخادمة، كما تبين أنه يمكن تقسيم ممارسات قادة منظمات قطاعات الأعمال إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى ذات ممارسات منخفضة والثانية ذات ممارسات متوسطة للقيادة الخادمة ومحاورها.