



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد

بحث مقدم إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهو جزء من

متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

اعداد الباحث

سلام عزيز حنيش الاسدي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

حيدر خضير جوان

2024 م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ عَنِ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ
الْقَلْبِ لَأَنْقَضُوا عَن حَوْلِكَ ۖ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

(آل عمران : الآية 159)

إقرار المقوم اللغوي

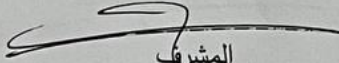
أشهد إنني قرأت بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع الموسوم (دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد) المقدم من قبل الطالب سلام عزيز حنيش إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، وقد وجدته صالحاً من الناحيتين اللغوية والتعبيرية بعد أن أخذ الطالب بالملاحظات المسجلة على متن البحث ولأجله وقت.

الخبير اللغوي: الدكتور صلاح مهدي جابر

التاريخ: 2 / 5 / 2024

إقرار الأستاذ المشرف

أشهد أن أعداد البحث الموسوم ب(دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة- دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد) المقدم من قبل الطالب (سلام عزيز حنيش) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع


المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

حيدر خضير جوان

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع/قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء، للطالب (سلام عزيز حنيش) الموسوم ب (دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة-دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد) ، رشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صديق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء ورئيس لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء والموسوم بـ (دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد) والمقدم من قبل الطالب (سلام عزيز حنيش) وقد ناقشنا الطالب في محتوياته وفيما له به ، ووجدنا أنه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع بتقدير (جيد جدا عال)

الأستاذ المساعد الدكتور
حيدر خضير جوان
عضوا ومشرفاً

المدرس الدكتور
أمير غانم وادي
عضواً

الأستاذ الدكتور
فيصل علوان صاحي
رئيساً



الإهداء

الاهداء

إلى من أستمد منه الثبات وأنهل منه الحكمة الحسنة
اشتقت لمن لن يرجع أبداً، ولن يأتي مثله أحداً ، الذي تمنيت الآن
وجوده (والدي رحمه الله)

إلى من تغمرني بحنانها وعطفها التي تشجعني وتغرس
في نفسي طلب العلم (والدتي العزيزة أطال الله في عمرها)
إلى من شاركوني مصاعب الحياة ومنحوني الحب والوفاء

إلى سندي وقوتي (اهلي)

إلى كل من علمني حرفاً وانا دربي بالعلم والمعرفة
(أساتيذني الفضلاء)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

الشكر والعرفان

شكر و عرفان

بسمه تعالى نبدأ وبه نستعين والحمد لله اقصى مبلغ الحمد والشكر له من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على سيد المرسلين والخلق أجمعين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد أن من الله سبحانه وتعالى علي بإتمام دراستي المتواضعة يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الاستاذ المساعد الدكتور (حيدر خضير جوان) الذي كان خير عوناً لي ولما قدمه من ارشادات وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الكبير في اخراج هذا الجهد المتواضع فجزاه الله عني خير الجزاء متمنياً له التوفيق والسداد لخدمة المسيرة العلمية .

وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى السادة (رئيس وأعضاء لجنة المناقشة) الموقرين علي تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتحملهم عناء قراءته، وشكري و عرفاني للأساتيد (المقوم العلمي والخبير اللغوي) على جهودهم في إظهار البحث بشكله اللائق علمياً ولغوياً. كما وأتقدم بخالص شكري وامتناني إلى السادة المحكمين الذين قدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات القيمة الخاصة باستبانة هذه البحث.

كما وأتقدم بشكري المتواصل وثنائي العطر إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ المساعد الدكتور (هاشم جبار الحسيني) والاسناذ الدكتور (علي أحمد فارس) معاون العميد للشؤون العلمية لدعمهما الابوي في تذليل الصعاب امام طلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور(محمود فهد الدليمي) والأب الروحي الأستاذ المساعد الدكتور(صالح مهدي الحسناوي) وكل أساتذة القسم، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الموظفين في (مشروع مستودع السماوة الجديد) لتعاونهم في انجاز الجانب التطبيقي عن هذه البحث.

وأتوجه بشكري و عرفاني إلى زملائي في البحث وأتمنى لهم دوام التوفيق والعافية. والشكر موصول كافة قسم الدراسات العليا والمكتبة المركزية ومكتبة الدراسات العليا في الكلية -جامعة كربلاء .

وأخيراً أتقدم بعبارات الشكر المقرونة بالاعتذار لمن لم يتم ذكرهم لما قدموه لي من عون في استشارة أو كلمة طيبة، وأسأل الله لهم دوام الموفقة وأوفى الجزاء. وكما بدأت أختتم شكري لله العلي القدير.

ومن الله التوفيق

 الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية الكريمة
ب	الاهداء
ج	شكر و عرفان
ح - خ	قائمة المحتويات
خ	قائمة الاشكال
د	قائمة الملاحق
ذ	المستخلص
1	المقدمة
25 - 2	المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث
3	أولاً : منهجية البحث
15	ثانياً : بعض الدراسات السابقة
24	ثالثاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
42-25	المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث
25	أولاً : القيادة الخادمة
26	1. النشأة والتطور التاريخي للقيادة الخادمة
28	2. مفهوم القيادة الخادمة
29	3. أهمية القيادة الخادمة
31	4. عناصر القيادة الخادمة
32	5. أبعاد القيادة الخادمة
37	ثانياً : سمعة المنظمة
37	1. مفهوم سمعة المنظمة
39	2. أهمية سمعة المنظمة
41	3. أبعاد سمعة المنظمة
67-43	المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث
44	أولاً : فحص ثبات مقياس اداء البحث وصدقها
50	ثانياً : الاحصاء الوصفي : لمتغيرات البحث
61	ثالثاً : اختبار الفرضيات

الصفحة	الموضوع
77-68	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
68	أولاً : الاستنتاجات
69	ثانياً : التوصيات
71	المصادر والمراجع
(2- 1)	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المخطط الفرضي للبحث	1
46	أنموذج القياس لمتغير القيادة الخادمة	2
59	أنموذج القياس لمتغير سمعة المنظمة	3
60	أنموذج القياس لمتغير سمعة المنظمة	4

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة بأسماء محكمو الاستبانة
2	الاستبانة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة من وجهة نظر الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد عن طريق سؤال رئيس ((ما هو أثر القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة))؟

ولتحقيق الاهداف المرسومة لهذا البحث تم وضع فرضيتين رئيسيتين عن كل فرضية اربع فرضيات فرعية، إذ تناولت الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية العلاقة الارتباطية بين المتغير الأول القيادة الخادمة (المتغير المستقل) بأبعاده والمتغير الثاني سمعة المنظمة (المتغير التابع)، وتناولت الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية تأثير المتغير الأول بأبعاده على المتغير الثاني، ووضع الباحث مخطط فرضيات يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث وأبعاده، ومن أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالبحث استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وللحصول على نتائج التحليل الإحصائي تم اعتماد عينة مكونة من (85) فرداً يمثلون شريحة من الموظفين العاملين ضمن وحدات المشروع الإدارية والفنية، ولغرض تحليل استجابات البحث عينة الدراسة، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون). وبناء على مخرجات التحليل الإحصائي قام الباحث بوضع عدة استنتاجات أهمها التأكيد من (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الخادمة وسمعة المنظمة)، وبناء على هذه النتائج وفي الاستنتاجات قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها اهتمام الإدارة العليا بترسيخ مفهومي القيادة الخادمة وسمعة المنظمة لدى الموظفين وتوسيع مداركهم حول المفهومين لما لهما من فعالية. ودوره الإيجابي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز القدرة على تحقيق أهداف المنظمة المبحوثة.

المقدمة



المقدمة

لا شك أن المنظمات تواجه حالياً تحديات متعددة على مختلف المستويات سواء كانت إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية، وهنا كان على المنظمة أن تواجه هذه التحديات بما يسمح لها بالبقاء واستدامة نفسها عن طريق التخطيط المناسب المبني على أسس علمية وأساليب حديثة. التي تتكيف مع التغيرات التي يشهدها العالم يومياً وفي مختلف المجالات، إذ أن هذه التغيرات لا تقتصر على المنظمات الربحية، بل تشمل المنظمات غير الربحية أيضاً.

ولذلك نجد أن الأدبيات الحديثة المتعلقة ببيئة الأعمال والباحثين قد زادت جهودهم في هذا المجال عن طريق إدراكهم أن العنصر البشري هو الهدف والوسيلة لتحقيق التغيير والتطوير، ومن بين تلك الأدبيات التي نالت نصيبها العادل من والاهتمام في التعامل معه هو القيادة الخادمة وطبيعة اتباع أسلوبه القيادي الذي يتميز بالاهتمام بالمرؤوسين والبحث عن مصالحهم وتلبية حاجاتهم ومعاملتهم بأخلاق إذ أنهم أولوية المنظمة. إذ أن القائد الخادم يتميز بخصائص تجعل عن طريقها خدمة الموظفين وبناء علاقات متينة بينهم والعمل أيضاً من أجل رفاهية المنظمة، هو الهدف الأساسي لأسلوبه القيادي، وهو ما يحقق مصلحة جميع الأطراف في المنظمة، وعن طريق اتباع هذا النمط القيادي يستطيع القائد تحقيق العديد من المزايا التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف محددة عن طريق اتباع الأدوار التي تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً وانطباعاً جيداً لدى المرؤوسين وبالتالي العمل على تحفيزهم على اتباع السلوكيات الأخلاقية التطوعية التي تسهم في النجاح ازدهار المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن الهدف المنشود للقائد الخادم هو تقديم الخدمة والمساعدة بشكل اختياري ولذلك يسعى لأن يكون قدوة يمكن الاقتداء بها من قبل مرؤوسيه ويعمل على تحفيزهم ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين وممارسة الأدوار التطوعية التي تتجاوز الوصف الوظيفي، أن اتباع تحسين سمعة المنظمة يهدف إلى تقديم

المقدمة

المساعدة للآخرين وأداء مهام إضافية، إذ ان العمل يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و لقد أصبحت سمعة المنظمة عنصراً هاماً يؤثر على نجاحها واستمراريتها لذا ان تعبر انعكاس لصورة المنظمة في أذهان أصحاب المصلحة مثل الزبائن والموظفين والمستثمرين والمجتمع.

ومن طريق العرض المقدم أعلاه، يأتي البحث الحالي لبيان دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد ولشمول البحث بكافة الجوانب المعرفية والتطبيقية، ارتأى الباحث تقسيم البحث إلى أربعة أقسام، إذ كان القسم الأول مسؤولاً عن عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات ومنهجية البحث، أما البحث الثاني فهو استعرض المبحث أهم جوانب الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث (القيادة الخادمة و سمعة المنظمة)، وخصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي عن البحث، وأخيراً خصص المبحث الرابع لأبرز الجوانب التطبيقية للبحث. أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث.



الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول/ منهجية البحث

المبحث الثاني/ بعض الدراسات السابقة





المبحث الأول :
الإطار المنهجي للبحث



المبحث الاول/ منهجية

تمهيد ...

تعد المنهجية للبحث هي مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول ظاهرة قيد البحث، تعمل المنهجية طريق يسلكه الباحث في دراسته استعدادا لإرساء الجانين النظري والعملية عن طريق توضيح مشكلة البحث وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وكذلك أهميتها وفرضياتها وبيان مجتمعها وعينتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتوضيح الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، وكذلك بناء المخطط الفرضي فضلاً عن التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الرئيسية والفرعية، وفقاً للفقرات الآتية :-

أولاً: مشكلة البحث:

تعد القيادة الخادمة من أهم أنواع القيادة الحديثة إذ يرجع أهميتها إلى اعتماده على المبادئ السماوية وجاذبيته لفضائل الإنسان، إذ تساعد هذه الفضائل على تحقيق سمعة المنظمة للأفراد العاملين ويعزز أدائهم في مهام العمل، إذ تتجسد مشكلة البحث الحالي عبر إمكانية معرفة العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة (بالقيادة الخادمة وانعكاسه على تحسين سمعة المنظمة وما مدى تبني مشروع مستودع السماوة الجديد النمط القيادي).

وفي ضوء دوافع البحث انبثقت عنه التساؤلات التي تحقق متطلبات وتوجهات الباحث وهي :-

- 1- ما هو مستوى توفر سمات القيادة الخادمة للأفراد العاملين في مشروع مستودع السماوة الجديد؟
- 2- ما مستوى سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد؟
- 3- هل تُسهم ممارسة القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة لدى العاملين في مشروع مستودع السماوة الجديد؟

المبحث الاول الإطار المنهجي للبحث
4- ما مدى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها في تحسين سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد؟

ثانيا: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية: -

1. معرفة مستوى اهتمام مشروع مستودع السماوة الجديد مجتمع البحث بنمط القيادة الخادمة بأبعادها في تحسين سمعة المنظمة.
2. معرفة القيادة الخادمة وتأثيرها في تحسين سمعة المنظمة في مجتمع البحث.
3. يسهم البحث في تحديد العلاقة والتأثير بين سلوكيات القيادة الخادمة وانعكاساتها على تحقيق سمعة المنظمة.
4. تبرز أهمية البحث عن طريق سعية لمعرفة الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة، سمعة المنظمة).

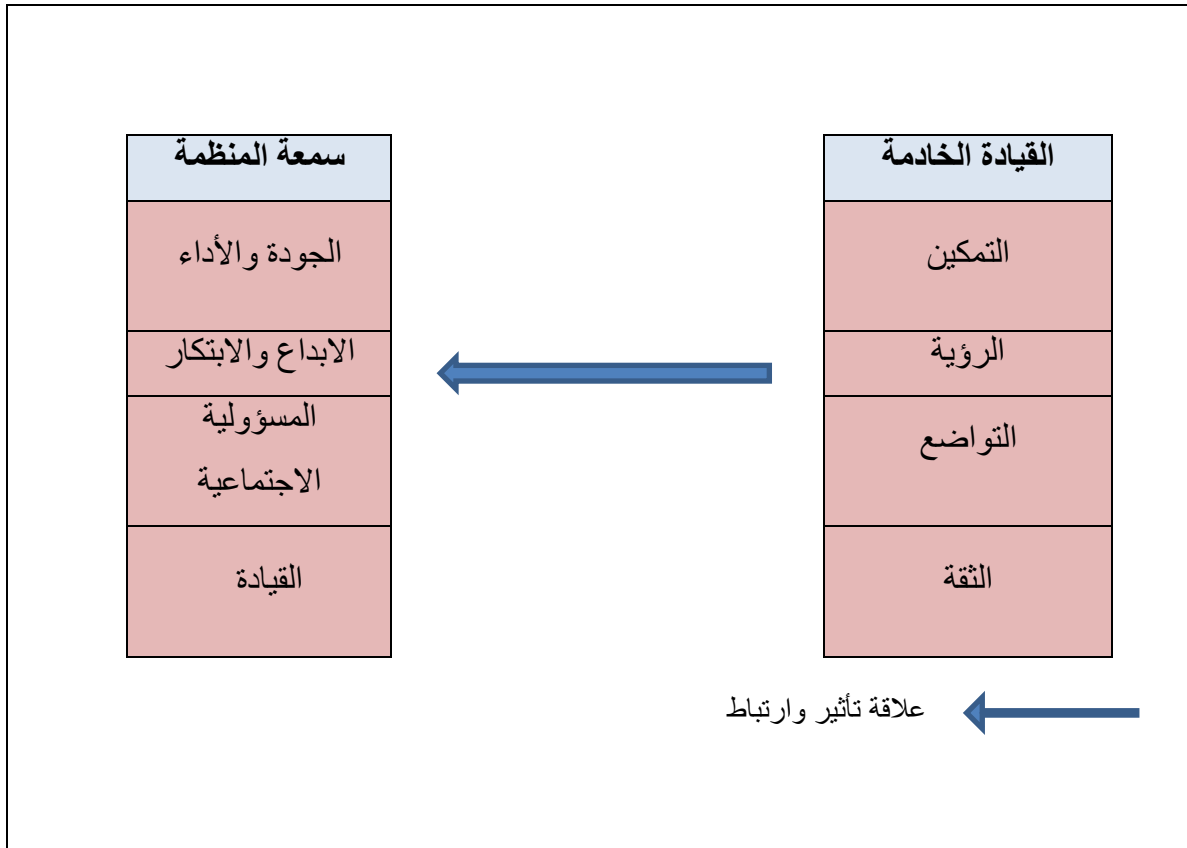
ثالثا: أهداف البحث:

تكمن اهداف البحث الحالي في تناوله لموضوع اتسم بالحيوية، اذ يسهم البحث الحالي في دعم الادبيات التي تناولت متغيرات البحث المتمثلة ب(القيادة الخادمة وسمعة المنظمة)، واقترن ذلك باختياره للعاملين في مشروع مستودع المساوة الجديد التي تعد من المشاريع الهامة في محافظة السماوة بصورة خاصة وفي العراق بصورة عامة، اذ يرى الباحث ان المشروع المبحوث من المشاريع المتقدمة تنظيميا، اذ يحاول البحث الحالي لفت انتباه المنظمة بأهمية القيادة الخادمة وطبيعة علاقتها في سمعة المنظمة للعاملين فيها، وذلك لغرض زيادة قدرتها على تلافي العقبات التي تقف دون تطور المنظمة ، والأخص ان تبني اساليب وطرائق جديدة في القيادة كفيلة في تحسين .

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تم بناء مخطط فرضي للبحث عن طريق علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات وهما (القيادة الخادمة وسمعة المنظمة) ويوضح الشكل المخطط الفرضي للبحث. والذي يمكن توضيحه بما يأتي: -
المكون الأول لمخطط البحث (المتغير المستقل) يمثل القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة هي (التمكين ، الرؤية ، التواصل ، الثقة).

1. المكون الثاني لمخطط البحث (المتغير المعتمد) يمثل سمعة المنظمة بأبعاده الأربعة هي (الجودة والأداء ، الابداع والابتكار ، المسؤولية الاجتماعية ، القيادة).



الشكل المخطط الفرضي للبحث

المصدر من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين وهما على النحو الآتي :

أ- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة وسمعة المنظمة ، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين مع سمعة المنظمة.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية مع سمعة المنظمة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل مع سمعة المنظمة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة مع سمعة المنظمة.

ب- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها وسمعة المنظمة ، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد التمكين في سمعة المنظمة.

2. الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الرؤية في سمعة المنظمة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد التواصل في سمعة المنظمة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد الثقة في سمعة المنظمة.

سادساً: حدود البحث:

(1) الحدود المكانية: تم اختيار مشروع مستودع السماوة الجديد لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث.

(2) الحدود الزمانية: استمر البحث في المدة (1-10-2023 لغاية 15-2-2024).

(3) الحدود البشرية: ركز البحث الحالي على الافراد العاملين في مشروع مستودع السماوة الجديد.

(4) الحدود العلمية: تحدد البحث علمياً بمتغيراته القيادة الخادمة وسمعة المنظمة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

(1) مجتمع البحث:

يتمثل هدف هذا البحث والمتمثل في معرفة تأثير سلوكيات القيادة الخادمة في سمعة المنظمة ، لذا قام الباحث باختيار مشروع مستودع السماوة الجديد ، كونه مجتمع ملائم لاختبار متغيرات البحث وتطبيق الجانب العملي عنه، إذا عد مشروع مستودع السماوة الجديد من المشاريع المستقبلية المهمة في السماوة والعراق بشكل عام لان الطاقة الخزينة للمشروع (75000 م3) عن كافة المنتجات النفطية وبذلك سوف يسد حاجة محافظة السماوة من المشتقات النفطية وزيادة الطاقة الخزينة للمنتجات النفطية في السماوة والعراق بالوجه العموم.

(2) عينة البحث:

اعتمد الباحث في اختيار عينة البحث وقد شملت العينة عدد من الافراد العاملين وبلغت عينة البحث (85) فردا عن المجتمع البالغ (117) فردا وتم اعتماد هذه العينة حسب الجدول الاحصائي لـ (SPSS.V.25) ويمكن تفصيل العينة المستجوبة حسب التفصيل الاتي:

1. النوع الاجتماعي : يتضح عن الجدول رقم (1) ان نسبة افراد العينة هم اغليبتها من الذكور ونسبة (61 %) وبالمقابل كانت نسبة افراد العينة عن الاناث بنسبة (39 %) ويرى الباحث بأن المنظمة المبحوث فيها تعتمد بصورة كبيرة على العنصر الذكوري في عملها ، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل والمهام الخاصة بها .

2. الفئة العمرية : يتضح الجدول رقم (1) بأن نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) سنة كانت (52 %) وهي النسبة الاعلى بين الفئات العمرية الاخرى ، وتليها الفئة العمرية (31 - 40) سنة بنسبة (34 %) وحسب رأي الباحث فان هذا ما يعزز العمل بالطاقات الشابة في المنظمة المبحوث فيها لتقديم الخدمات ، اما الفئة العمرية (30) سنة فاقبل فجاءت باقل النسب وهي (8 %) ، اما الفئة العمرية (51 - 60) سنة فكانت نسبتها (5 %) وهي نسبة جيدة للأفراد الذين يمتلكون الكفاءة والخبرة المتراكمة في العمل ، وبلغت الفئة العمرية (61) سنة فما فوق نسبة منخفضة وهي (1 %) وهذه النسبة تدل وحسب رأي الباحث بأنه تمت عملية تجديد للكوادر طريق السنوات الأخيرة .

المبحث الاول الإطار المنهجي للبحث

3. التحصيل الدراسي : يتضح الجدول رقم (1) بأن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة (60 %) ثم بعدها حملة شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (21 %) ، وبعدها حملة شهادة الاعدادية وبنسبة (11 %) و ثم تلاها حملة الشهادة المتوسطة وبنسبة (8 %) وهذا يدل على أنه كان هناك استيعاباً وفهماً لفقرات الاستبانة وانعكاس ذلك على المخرجات المستحصلة ، كذلك تبين افتقار المنظمة المبحوث فيها إلى حملة الشهادات العليا واوز الباحث ذلك للتوجهات السابقة والخاصة بالمؤهلات العلمية التي تتناسب مع متطلبات العمل.

4. العنوان الوظيفي : يتضح من الجدول رقم (1) بان الغالبية العظمى عن افراد العينة الخاصة بالبحث كانت من الموظفين الذين يشغلون وظائف فنية وبنسبة (69 %) ، اما الافراد الآخرين والذين يشكلون نسبة (31 %) فهم من الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية ، وهذا يفسر بان الطابع العام للمهام الوظيفية التي تعتمدها المنظمة المبحوث فيها وهي تقديم الخدمات يتطلب افراد يمتلكون مهارات فنية أكبر وهم من (المهندسين باختلاف مجالاتهم والفنيين والملاحظين) ، أضف الى ذلك الافراد الذين يمتلكون المهارات الادارية (الادارة والحسابات) .

5. سنوات الخدمة : من ملاحظة الجدول رقم (1) يتوضح بان نسبة الافراد الذين يمتلكون سنوات خدمة (21) سنة فاكثر كانت (32 %) ، ويأتيها نسبة الافراد الذين لديهم سنوات خدمة ما بين (16 - 20) سنة وبنسبة (24 %) ويأتيها الافراد الذين يمتلكون خدمة (11 - 15) سنة وبنسبة (29 %) وهذا يدل على أن افراد العينة كانت تمتلك الخبرة والتجربة الطويلة في العمل الفني والاداري في وهذا كان له وقع ايجابي على المخرجات الخاصة بالاستبانة ، أما الافراد الذين يملكون خدمة ما بين (6 - 10) سنة وبنسبة (14 %) والافراد الذين لهم خدمة اقل عن (5) سنوات فجاءت بنسبة قليلة وهي (1 %) ، فهم من الموظفين الذين يمتلكون افكار حديثة في الاجابة على الفقرات الخاصة بالاستبانة .

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	53	% 61
		انثى	32	% 39
		المجموع	85	% 100
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	7	% 8
		31 - 40 سنة	30	% 34
		41 - 50 سنة	43	% 52
		51 - 60 سنة	3	% 5
		61 سنة فأكثر	2	% 1
		المجموع	85	% 100
		متوسطة	8	% 8
3	التحصيل الدراسي	اعدادية	12	% 11
		دبلوم	19	% 21
		بكالوريوس	46	% 60
		المجموع	85	% 100
		الموظفين الفنيين	69	% 79
4	العنوان الوظيفي	الموظفين الإداريين	16	% 21
		المجموع	85	% 100
		الموظفين الفنيين	69	% 79
5	سنوات الخدمة	(1 - 5) سنة	2	% 1
		(6 - 10) سنة	12	% 14
		(11 - 15) سنة	25	% 29
		(16 - 20) سنة	19	% 24
		21 سنة فأكثر	27	% 32
		المجموع	85	% 100

ثامنا: مصادر وأساليب جمع المعلومات:

من أجل انجاز المتطلبات النظرية والعملية للدراسة الحالية وللوصول الى شكلها النهائي جرى الاعتماد على الاساليب الآتية:

أ- الجانب النظري : تم رفد هذا الجانب وذلك بالاطلاع على الأدبيات النظرية المتمثلة بالكتب والدراسات الاجنبية والعربية وكذلك الاطلاع على عدد من الدوريات والمقالات العلمية المنشورة في المجالات الاكاديمية المتخصصة والرسائل والاطاريح ، اضافة على ذلك الاستفادة من شبكة الانترنت للحصول على المصادر والمراجع .

ب - الجانب العملي : اعتمد الباحث من اجل تنفيذ الجانب العملي عن طريق بناء وتصميم استبانة البحث بالإفادة من الدراسات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال لغرض الإفادة من ملاحظاتهم واجراء بعض التعديلات اللازمة لفقرات الاستبانة لتلافي الاخطاء والصعوبات التي يمكن ان يواجهها افراد عينة البحث عند تأشير الإجابة وتم الاعتماد على مقياس (Lekert) الخماسي في قياس الفقرات الخاصة بالاستبانة والتي اشتملت جزئيين :

المبحث الاول الإطار المنهجي للبحث
الجزء الأول : تضمنت البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل (النوع الاجتماعي و الفئة العمرية والتحصيل الدراسي والعنوان الوظيفي وسنوات الخدمة) .

الجزء الثاني : واشتمل هذا الجزء على مجموعة من الفقرات تمثل المتغيرات الخاصة بالبحث وهي كالآتي :

1. القيادة الخادمة : وتمثل هذا المتغير في اربعة أبعاد وتضمنت هذه الأبعاد (17) فقرة .
2. سمعة المنظمة : وتمثل هذا المتغير في اربعة أبعاد وتضمنت هذه الأبعاد (20) فقرة .

تاسعا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وأبعادها :

لقد امكن تحديد مصطلحات البحث وقام الباحث بتعريفها إجرائياً وعلى النحو الآتي :

أ- القيادة الخادمة : تُعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادة يركز على خدمة الآخرين وتلبية حاجاتهم، وتهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التمكين : هي عملية منح الموظفين السلطة والاستقلالية في اداء مهامهم وتشجيعهم وتقديم التسهيلات لهم وحثهم على المشاركة بفاعلية في صنع القرار وتحمل المسؤولية وجعلهم يشعرون بأهميتهم مع التركيز على العمل الجماعي .

- الرؤية : هي تصور افتراضي يوضح عن طريق القائد الخادم بما يطمح الوصول اليه في الوقت المستقبلي وعن طريقه يتم تحديد الاحتياجات القادمة للمنظمة .

- التواضع : هي قدرة القائد الخادم على تجنب مظاهر التكبر والاستعلاء او التركيز على انجازاته كقائد، والسعي للاهتمام بمساهمات الآخرين والاشادة بها ووضع مصلحتهم في مقدمة مسؤولياته وعدم خلق فرق معنوي معهم .

المبحث الاول الإطار المنهجي للبحث

- **الثقة** : هي قدرة القائد الخادم على خلق مناخ تنظيمي عن طريق التأكيد على الصلة بين القيادة والعاملين عن طريق مشاركتهم وتشجيعهم على الأخذ بزمام المبادرة ودعوتهم إلى الابداع الفردي والجماعي ومنحهم الثقة بالنفس .

ب - **سمعة المنظمة** : عرفت سمعة المنظمة بأنها الصورة الذهنية التي يمتلكها أصحاب المصلحة (العملاء، والموظفين، والمستثمرين، والمجتمع) عن المنظمة، وتعكس تقييمهم لقدراتها وإنجازاتها، ومدى استجابتها لحاجاتهم وتوقعاتهم، وتؤدي سمعة المنظمة دورًا مهمًا في تحقيق أهدافها.

- **الجودة والأداء**: يشير هذا البعد إلى مدى جودة أداء المنظمة، ويشمل ذلك منتجاتها وخدماتها وعملياتها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

- **الابداع والابتكار**: وهو يعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبى احتياجات أصحاب المصلحة.

- **المسؤولية الاجتماعية** : وهو يعكس التزام المنظمة بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والمجتمعية.

- **الرؤية والقيادة**: وهو يعكس قدرة القيادة على قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإدارة عملياتها بكفاءة .

عاشراً- الأدوات والوسائل والطرائق الإحصائية المستخدمة:

من اجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات البحث، تم اعتماد عدد من الاساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائية (SPSS.V25 Microsoft Excel.2019) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

(1) الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:

المبحث الاول الإطار المنهجي للبحث

أ- الوسط الحسابي : لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث، إذ ان استخدام الوسط

الحسابي يعرفنا مستوى إجابات العينة على متغيرات البحث.

ب- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات من الوسط الحسابي، ويستخدم لمعرفة

مستوى تشتت إجابات أفراد العينة المبحوث فيها من وسطها الحسابي.

ت- معاملات الارتباط البسيط (Pearson) : وتتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

الدراسة .

(2) الأدوات الإحصائية التحليلية: لقد تم استخدام مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية كونها أدوات قد

تم اعتمادها بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات وفيما يأتي أهم تلك الأدوات:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف -سميرنوف): لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات.

ب- اختبار كرونباخ الفا: لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة.

ت- معامل الارتباط (Pearson): لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين.

ث- معامل الانحدار البسيط (سبيرمان) لفحص نسبة تأثير متغيرات البحث ببعضها.



المبحث الثاني :
بعض الدراسات السابقة



المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

يهدف المبحث الحالي إلى تسليط الضوء على جهود الباحثين الآخرين وإظهار النتائج التي توصلوا إليها لبناء الجانب المعرفي لمحتويات البحث الحالي .

أولاً – دراسات سابقة للقيادة الخادمة

• دراسات عربية

الجدول (1) الدراسات العربية لمتغير القيادة الخادمة

الباحث والسنة	1- (مطر ، 2014)
عنوان البحث	دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية في عينة عن كليات جامعة القادسية.
نوع البحث	بحث تحليلي.
هدف البحث	التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسي، التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات المبحوثة.
عينة واسلوب البحث	شمل مجال التطبيق عينة من رؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية اذ شملت عينة البحث (287) مستجيباً، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.

<p>وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة اذ كانت معظم إجابات الأفراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على اغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة. لم يكن لدى الأفراد عينة البحث أعضاء الهيئة التدريسية موقف مشجع اتجاه تمتع القيادات بمهارات تطوير قابليات الآخرين أو تمكينهم عن أداء أعمالهم أو إظهار الاهتمام بهم.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>2- (رحيم، 2018)</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين عن طريق الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية.</p>	<p>عنوان البحث</p>
<p>وصفي تحليلي.</p>	<p>نوع البحث</p>
<p>قياس مستوى إدراك الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية للقيادة. الخادمة، وتوضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين فضلا عن معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة في تعزيز التمكين النفسي والاداء الابداعي للأفراد العاملين.</p>	<p>هدف البحث</p>
<p>تم اختبار فرضيات البحث على عينة من العاملين في قناة كربلاء الفضائية، اذ كان مجتمع البحث مكون من (450) فرداً وسحبت عنه عينة بلغ حجمها (117) فرداً يمثلون شريحة العاملين في قناة كربلاء الفضائية.</p>	<p>عينة وأسلوب البحث</p>
<p>يوجد علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي عن طريق الدور</p>	<p>اهم</p>

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

الاستنتاجات	الوسيط المتمثل بالتمكين النفسي.
الباحث والسنة	3-(محمود، 2021)
عنوان البحث	تأثير القيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية بتوسيط الاستقامة التنظيمية : بحث تحليلي في وزارة التخطيط.
نوع البحث	بحث تحليلي
هدف البحث	عرض المؤشرات الخاصة بالقيادة الخادمة وتأثيرها في نظام المناعة التنظيمية من جهة ، ومن جهة أخرى تأثيرها في الاستقامة التنظيمية.
عينة وأسلوب البحث	تناول البحث عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (220) ، شمل مجتمع البحث القيادات الإدارية في وزارة التخطيط في العراق.
اهم الاستنتاجات	تبين ان هناك وعي واهتمام صادق من مسؤولي وزارة التخطيط حول مساعدة الافراد في المجتمع والانخراط بالمهام التطوعية والأنشطة المجتمعية وكذلك بأهمية الحفاظ على البيئة والعمل على استدامتها عن طريق زجهم بالدورات التدريبية حول موضوع البيئة والمجتمع وكذلك مشتركهم الفعلية في حملات مساعدة الطبقات الفقيرة والنهوض بالواقع الخدمي ودعم المناطق المحررة.
الباحث والسنة	4-(الزعتري ، 2020)
عنوان البحث	القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

هدف لبحث	هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الخادمة بسلوك المواطنة التنظيمية تبعا الى لمتغيرات الديموغرافية .
نوع البحث	رسالة ماجستير اعتمدت الاسلوب الوصفي الارتباطي .
عينة وأسلوب البحث	تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة اذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (366) معلماً ومعلمة من المدارس الاساسية الحكومية من مديريات محافظة الخليل الاربعة ، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية تبعاً لمتغيرات الدراسة .
اهم الاستنتاجات	اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة وان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة .

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

• دراسات الأجنبية

• الجدول (2) الدراسات الاجنبية لمتغير القيادة الخادمة

الباحث والسنة	1-(Laden et al., 2008)
عنوان البحث	Servant Leadership Development of- multi level multidimensional measure and assessment. القيادة الخادمة: تطوير مقياس متعدد الأبعاد وتقييم متعدد المستويات.
نوع البحث	المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي.
هدف البحث	تطوير مقياس جديد متعدد الاهداف لأبعاد القيادة الخادمة.
عينة وأسلوب البحث	مجتمع البحث مكون من (298) طالباً من طلاب جامعات الغرب الأوسط الأمريكي، اما عينة البحث فتتكون من (182) طالباً.
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة تأثير وارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. اظهرت النتائج ايضاً تمييز القيادة الخادمة من انماط القيادة الاخرى عن طريق تأثيرها على اتباعها المباشرين.
	2-(Khan et al. , 2016)

<p>Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees)</p>	<p>عنوان البحث</p>
<p>اثر القيادة الخادمة في تحفيز الموظفين : دراسة تطبيقية على العاملين في جامعات القطاعين العام والخاص</p>	
<p>هدف البحث إلى تحديد مدى تأثير تبني نمط القيادة الخادمة في تحفيز العاملين في الجامعات في القطاعين العام والخاص إذ اقتصرت الدراسة على مدينة واحدة في باكستان .</p>	<p>الهدف عن البحث</p>
<p>بحث اعتمد اسلوب وصفي تحليلي .</p>	<p>نوع واسلوب البحث</p>
<p>تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة اذ ضمت العينة مجموعة من المحاضرين وبعدهد (200) فرد من الجامعات القطاع العام والخاص في مدينة كوهات الباكستانية</p>	<p>مجتمع وعينة البحث</p>
<p>اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المستحصلة والخاصة بأراء المحاضرين المشاركين في عملية الاستبيان بان هناك علاقة ايجابية تربط القيادة الخادمة وتحفيز العاملين كذلك اظهرت النتائج بوجود تأثير ضئيل للقيادة الخادمة على تحفيز العاملين وكذلك بالنسبة الى بُعد المودة الاخلاقية اما بالنسبة لبقية الابعاد وهي (الرؤية والتمكين والتواضع والثقة) فانه اظهرت علاقة ايجابية قوية وتأثير اكبر في تحفيز العاملين .</p>	<p>نتائج البحث</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ثانياً - دراسات سابقة لسمعة المنظمة

• الدراسات العربية

الجدول (3) الدراسات العربية لمتغير سمعة المنظمة

الباحث والسنة	1- الزيايدي (2020).
عنوان البحث	أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة
نوع البحث	بحث ميداني تحليلي.
هدف البحث	تهدف الدراسة إلي التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي (التمثلة في المواءمة التنظيمية والمواءمة المجتمعية، التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية، الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية) على دعم سمعة المنظمة والتعرف علي الاختلافات المعنوية للرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدي العاملين وفقا للاختلافات الديموغرافية (نوع الوظيفة /العمر /الخبرة).
عينة وأسلوب البحث	وتم إجراء الدراسة على العاملين بشركة حديد عز (بمدينة السادات) كما تمثلت عينة البحث الفعلية على (230) مفردة.

<p>وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة وأظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بُعد المواءمة (التنظيمية والمجتمعية) ويأتيه بُعد الروابط (التنظيمية والمجتمعية) وجاءت قيمة ثم يأتيه بُعد التضحية (التنظيمية والمجتمعية) كما توصلت الدراسة إلي وجود اختلافات معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدي العاملين بشركة حديد عز السادات وفقاً للاختلافات الديموغرافية (العمر/ الخبرة) بينما وجد أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين حسب نوع الوظيفة طبقاً لأبعاد الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>2- رضوان (2016).</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة</p>	<p>عنوان البحث</p>
<p>بحث تحليلي.</p>	<p>نوع البحث</p>
<p>رصد دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة طريق الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٦٥م، الأجنبية والعربية. اكتشاف الموضوعات والقضايا التي تناولتها التصاميم المنهجية لدراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة. تقديم تصور مقترح لتطوير بحوث العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة واقتراح موضوعات بحثية في المجال.</p>	<p>هدف البحث</p>
<p>أعتمد الباحث على أسلوب العينة العمدية في اختيار نماذج لبحوث العلاقات العامة</p>	<p>عينة وأسلوب</p>

المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

وإدارة سمعة المنظمة سواء العربية أو الأجنبية، وشملت العينة الإجمالية (١٩٢) بحثاً	البحث
--	-------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

• دراسات الأجنبية

الجدول (4) الدراسات الأجنبية لمتغير سمعة المنظمة

1-Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013).	الباحث والسنة
The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation تأثير أسلوب القيادة وتمكين الموظفين على التنظيمية المدركة سمعة	عنوان البحث
بحث كمي تحليلي	نوع البحث
الغرض من الدراسة الحالية هو دراسة تأثير التنظيمي أسلوب القيادة وتمكين العاملين على إدراك العاملين للسمعة التنظيمية عن طريق اختبار الإنموذج المفترض.	هدف البحث
تم إجراء مسح كمي عبر الإنترنت مع 700 موظفين تم اختيارهم عشوائياً من وحدات عمل متنوعة في إحدى شركات Fortune 500 في الولايات المتحدة.	عينة وأسلوب البحث
أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الموظفين إدراك السمعة التنظيمية، ليس فقط بشكل مباشر ولكن أيضاً بشكل غير مباشر، عن طريق التمكين موظفين وان قيادة المعاملات لها تأثير مباشر سلبي كبير على تصور الموظفين السمعة التنظيمية والموظفون الذين يشعرون بمزيد من التمكين عن إذ الكفاءة المتصورة ومراقبة صنع القرار لها تقييم أكثر إيجابية للسمعة التنظيمية.	اهم الاستنتاجات
2-De Leaniz, P. M. G., & del Bosque Rodríguez, I. R. (2016).	الباحث والسنة
CORPORATE IMAGE AND REPUTATION AS DRIVERS OF CUSTOMER LOYALTY صورة الشركة وسمعتها كمحركين لولاء العملاء	عنوان البحث
بحث تحليلي.	نوع البحث
تكمن المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في فحصها لعملية توليد ولاء العملاء باستخدام بنيات صورة الشركة - الوظيفية والعاطفية - والسمعة. عن طريق النظر في صورة الشركة.	هدف البحث

<p>تم إجراء دراسات استقصائية شخصية لعملاء الفنادق في إسبانيا. لتصميم عينة البحث تم اختيار طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية ومن بين العينة المستهدفة البالغة 400 استبيان، تم استكمال 382 استبياناً.</p>	<p>عينة وأسلوب البحث</p>
<p>أظهرت النتائج أن الصورة الوظيفية والعاطفية لها تأثير إيجابي على سمعة الشركة. وبالمثل، فإن سمعة الشركة لها تأثير إيجابي على ولاء العملاء. قد تساعد هذه الدراسة المديرين على استخدام مواردهم بشكل أكثر فعالية عن طريق التركيز على صورة الشركة وسمعتها باعتبارها أعظم الأصول الاستراتيجية لتعزيز ولاء العملاء.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الادارية المذكورة.

ثالثاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

عن طريق دراسة وفحص الدراسات السابقة بنوعها العربية والاجنبية لكل متغير من متغيرات البحث الحالية والتي تباينت من إذ الاهداف والمتغيرات الخاصة بها والقطاعات والبيئات المختلفة التي طبقت فيها ، والتي كان لها افادة حقيقية في اغناء الجوانب الفكرية والمعرفية للبحث الحالي فمن طريق اطلاع الباحث لم يكن هناك دراسة مشابهة تتناول متغيري البحث (القيادة الخادمة وسمعة المنظمة) بصورة مجتمعة ، قد طبقت في منظمة خدمية خاصه بالمجال النفطي ، وهو بذلك سوف يكون اضافة علميه ترفد المكتبة العراقية بأراء وافكار في هذا المجال ، لذا يعد هذا البحث استكمالاً للجهود والاهتمامات البحثية السابقة . وازضافة لما تقدم فقد افاد الباحث عن الدراسات السابقة بما يأتي:

1. اثرء الجانب الفكري والمعرفي للباحث عن طريق تدعيم الاساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في جوانب متعددة .
2. الافادة عنها من إذ التعرف على كيفية اعداد المنهجية العلمية للبحث وطريقة البناء الفكري له.
3. افادة الباحث في وضع الاطار النظري للبحث عن طريق الاطلاع على المصادر والبحوث المعتمدة .
4. ساعدت الدراسات السابقة في عملية اختيار المقياس المناسب للبحث الحالي عن طريق الاطلاع على مجموعة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات وكيفية صياغة الفقرات الخاصة بالاستبانة



الفصل الثاني :
الإطار النظري



المبحث الأول : القيادة الخادمة

المبحث الأول القيادة الخادمة

تمهيد :-

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية العالمية يدعو إلى التحلي عن المفهوم التقليدي القديم للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به من هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة" يدعو إلى إيلاء الموظفين والعناية المتزايدة وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة، بطرح نفسه نمطاً قيادياً فعالاً ونظرية معاصرة مشروعة في القيادة المنظمة وهذا يجعل احتياجات الناس ورغباتهم وتطلعاتهم ضرورة مطلقة لقائد الخدمة

في هذا المبحث سنتناول الفقرات الآتية:

أولاً: النشأة والتطور التاريخي للقيادة الخادمة.

ثانياً: مفهوم القيادة الخادمة.

ثالثاً: أهمية القيادة الخادمة.

رابعاً: عناصر القيادة الخادمة.

خامساً: أبعاد القيادة الخادمة.

أولاً: النشأة والتطور التاريخي للقيادة الخادمة :

القيادة الخادمة هي فلسفة ومجموعة من الممارسات في القيادة وأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، لكن جذورها وممارساتها تمتد على مدى آلاف السنين في التعاليم الدينية والإنسانية، إذ تم وصف الأنبياء والرسل وبعض القادة بالقيادة الخادمن، لأنهم أظهروا مستويات عالية من الإيثار والنفس، وغيرهم كثيرين (Barbuto,2006: 229) القيادة الخادمة هي فلسفة القيادة التي تؤكد على خدمة الآخرين وتمكينهم وتكون أروع نماذج القيادة على الإطلاق كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية المرتبطة بالقيم وهو يجعل حاجات الأفراد التابعين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء ، دور القائد وفق هذه النظرية هو "يجب أن يصبح القادة الجيدين خدامًا صالحين أولاً خادم يعمل على جعل التابع قائداً في المستقبل فهو يصغي ويتعاطف معه ويشاركه في اتخاذ القرارات .

(متعب ، 2015 : 2)

في الفكر الإسلامي ان القيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فالقائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة، ومن العقيدة التي يؤمن بها، مُعتمداً على مبدأ الشورى مع أتباعه في اتخاذ القرارات بكل موضوعية وعدل وتجرد، يحده في ذلك مَرَضَة الله ورسوله وكان الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم أعظم من مثل هذا الإنموذج القيادي عن طريق تجسيده لمبدأ الشورى الذي يعرف بأنه "عملية مناقشة مستفيضة لموضوع ما عن جميع جوانبه، واختيار أفضل الآراء حول هذه القضية، واختيار تلك الآراء، هو ضمان أن يتم خدمة المصالح الفضلى للمجتمع "وحدد الرسول صلى الله عليه واله وسلم أن القيادة ليست بشخص واحد، فيقول: "كلكم رعاة وكلكم مسؤول عن رعيته (السكر، 2019 : 19)

المبحث الأول القيادة الخادمة

وفي بداية السبعينيات عن القرن الماضي ، ظهرت القيادة الخادمة لأول مرة في الفكر الإداري الحديث عندما نشر Greeleaf (مقالاً) 1970 بعنوان " The Servant as Leader القائد خادماً" إن وجهة نظر نظرية القيادة الخادمة ومؤسس مركز Greenleaf للقيادة الخادمة مستوحاة عن أسلوب القيادة هذا عن أحداث رواية قصيرة بعنوان "رحلة إلى الشرق" للكاتب الألماني Herman Hesse (كتبها) في عام 1956 (تدور أحداث الرواية حول اختيار مجموعة مسافرين في رحلة أسطورية برفقة خادم وظيفته رعاية المسافرين وضمان راحتهم، إذ تشير القصة الى ان الرحلة كانت تسير على أحسن ما يكون، حتى اختفى هذا العبد فجأة فدخل المسافرون في حالة من الفوضى حتى أنهم لم يتمكنوا من إكمال الرحلة، واتضح فيما بعد أن هذا العبد كان عن كبار رجال الدين ومرشدهم الروحي، فإن هذه القصة جعلت Greenleaf يختتم المعنى الحقيقي للقيادة الخادمة، عن طريق أحداث تلك القصة اعتبر أن القائد العظيم هو الذي يخدم مجموعته ومنظمته، وهذه الحقيقة تعد مفتاح عظمة هذا القائد وتقديره (Fields et al. 2015 :93). ان القيادة الخادمة تمنح الأولوية في الاهتمام باحتياجات الآخرين، لتقديم الخدمة عن طريق السلوك الأخلاقي والتعاوني مع الآخرين، وذلك لأن الهدف الحقيقي للقائد الخادم هو تطوير المنظمة وخدمة موظفيها عن طريق اتباع نمط معين (المغربي ، 2016 : 130) . فالقائد يركز على الاهتمام بالمرؤوسين وقادر على بناء علاقات إيجابية وقوية بين المرؤوسين داخل المنظمة. تم تطوير مفهوم القيادة الخادمة منذ سنوات عديدة لكن أوائل العقد الأول عن القرن الحادي والعشرين جذبت اهتمام العلماء، إذ يؤكد القادة الخدم على تطور المرؤوسين ونموهم مباشرة عن طريق التوجيه أو بشكل غير مباشر عن طريق توفير بيئة عمل داعمة، إذ يضعون احتياجات المرؤوسين واهتماماتهم فوق حاجاتهم واهتماماتهم (عبدالله الحارثي. (2022)).

ثانياً: مفهوم القيادة الخادمة:

فالمراجعة لدراسات القيادة توضح أن هناك مدى واسع عن الطرق النظرية مختلفة لتوضيح تعقيدات عملية القيادة فقد فهم عدد من الباحثين القيادة قسم أو سلوك في حين رأى آخرون القيادة من منظور معالجة المعلومات او العلاقات ودرست القيادة باستخدام الطرائق الكمية والنوعية في العدد من السياقات وبصورة إجمالية أن النتائج البحث حول القيادة عن طريق كل هذه المجالات توفر صورة لعملية معقدة جدا تتجاوز الصورة المبسطة في غالب المقدمة في عدد من الكتب العامة حول القيادة Brown & Bryant (2015) ، تشكل القيادة عنصراً حيوياً وضرورياً في حياة المنظمات وهي كعملية متكاملة تستوعب معطيات التراكم المعرفي في مجال القيادة من إذ السمات والسلوك والمواقف والتحديات التي تواجهها المنظمات في إطار الريادة الحاكمة الشفافية المواطنة والتنوع. حتى أصبحت القيادة باتجاهاتها المعاصرة (الرسالية الكارزمية، الرؤيوية، والتحويلية والروحية مثلاً) ركيزة المنظمات الأساسية في التعامل مع التحديات آنفة الذكر لتحقيق التفوق (رشيد ومطر ، 2014 : 91) .

فان القيادة تعني عملية التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين وتحقيق اهداف مشتركة ، عن طريق هذه التعريف يمكن الوصول إلى أن القيادة ترتبط بشكل كبير بالشخصية التي يتسم بها القائد فان القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة أنه حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية (.الزعتري ، دنيا ، (2020 م))

المبحث الأول القيادة الخادمة
وفي ظل التطور الهائل والمتسارع في عالم الأعمال سيكون هناك تغيير حتمي في الفكر الانساني بشكل عام والاداري بشكل خاص. علاوة على ذلك فإن التحول الذكي في منظمات الأعمال يؤكد ضرورة التحول في المفاهيم والأنماط الادارية أيضاً لتهيئة المنظمات للمستقبل. من هنا تظهر الحاجة الشديدة اليوم الى نمط جديد ومبتكرة في القيادة ألا وهو ” القيادة الخادمة “. إذ يقوم على معادلة ذكية وهي أن القائد أثناء قيادة الافراد وفرق العمل فهو يخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً وقابلية لخدمة الآخرين (رحيم، محمد محي، (2018))

ثالثا: أهمية القيادة الخادمة:

- (حلي ، 2016 : 22) تُعد القيادة الخادمة من أنماط القيادة الحديثة التي تركز على خدمة الآخرين وتلبية حاجاتهم، وقد أثبتت دراسات عديدة أن لها تأثيراً إيجابياً على العديد من الجوانب التنظيمية، عنها:
- الأداء التنظيمي: إذ تؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة الأداء التنظيمي عن طريق تعزيز التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة، وزيادة التزامهم بالأهداف التنظيمية.
 - رضا الموظفين: إذ تؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة رضا الموظفين من عملهم عن طريق توفير بيئة عمل داعمة ومتعاونة، وتعزيز تقدير الذات والشعور بالانتماء لدى الموظفين.
 - الثقة التنظيمية: إذ تؤدي القيادة الخادمة إلى زيادة الثقة بين أفراد المنظمة، مما يعزز التعاون والمشاركة وحل المشكلات.

المبحث الأول القيادة الخادمة
وعليه، فإن أهمية القيادة الخادمة تكمن في أنها تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق: (عبدالله الحارثي. (2022). ص:6(18), 133-154).

- تعزيز التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة : إذ تركز القيادة الخادمة على إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى العاملين، وبالتالي زيادة التعاون والمشاركة بينهم.
 - زيادة التزام العاملين بالأهداف التنظيمية : إذ تركز القيادة الخادمة على مساعدة العاملين على فهم الأهداف التنظيمية وكيفية تحقيقها، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بهذه الأهداف.
 - توفير بيئة عمل داعمة ومتعاونة : إذ تركز القيادة الخادمة على توفير بيئة عمل إيجابية تدعم النمو والتطور المهني للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم من عملهم.
 - تعزيز تقدير الذات والشعور بالانتماء لدى العاملين : إذ تركز القيادة الخادمة على تقدير العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم.
 - زيادة الثقة بين أفراد المنظمة : إذ تركز القيادة الخادمة على بناء الثقة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تسهيل التواصل وحل المشكلات.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن القيادة الخادمة من أنماط القيادة الفعالة التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي

رابعاً: عناصر القيادة الخادمة:

تُعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادة يركز على خدمة الآخرين وتلبية حاجاتهم، وتهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمود ، زيد خوام ، (2021))

وتُحدد دراسات عديدة عناصر القيادة الخادمة في عدة جوانب، منها:

- الجانب الإنساني: إذ يركز القائد الخادم على رعاية وتنمية العاملين، وتعزيز تقدير الذات والشعور بالانتماء لديهم.
- الجانب الأخلاقي: إذ يركز القائد الخادم على السلوك الأخلاقي في تعامله مع الآخرين، والتزامه بالقيم والمبادئ السامية.
- الجانب الإداري: إذ يركز القائد الخادم على التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات، وتطوير قدرات العاملين (3 : Patterson , 2003 .)

وفيما يأتي شرح لأهم عناصر القيادة الخادمة:

- التركيز على خدمة الآخرين: يركز القائد الخادم على خدمة الآخرين وتلبية حاجاتهم، ويسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة ومتعاونية تسهم في تحقيق أهداف الجميع.
- الاهتمام بالجانب الإنساني: يهتم القائد الخادم بالعاملين كأفراد، ويسعى إلى توفير بيئة عمل إيجابية تدعم نموهم وتطورهم المهني.

المبحث الأول القيادة الخادمة

• الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية: يلتزم القائد الخادم بالقيم والمبادئ الأخلاقية في تعامله مع الآخرين، ويسعى إلى خلق بيئة عمل عادلة ومنصفة.

• الكفاءة في إدارة المنظمة: يتمتع القائد الخادم بالكفاءة في إدارة المنظمة، ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن عناصر القيادة الخادمة تتكامل فيما بينها لتشكل نمط قيادة فعال يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي (ابا زيد ، 2010 : 499).

وفيما يأتي بعض الأمثلة على ممارسات القيادة الخادمة:

- يحرص القائد الخادم على التواصل مع العاملين والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.
- يقدم القائد الخادم الدعم والتوجيه للعاملين في أداء مهامهم.
- يمنح القائد الخادم العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- يُكافئ القائد الخادم العاملين على إنجازاتهم وجهودهم.

وممارسة هذه الممارسات تسهم في تعزيز الثقة والاحترام بين القائد والعاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. (صبحي & محمد. (2017)).

خامساً: أبعاد القيادة الخادمة:

عن طريق الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالقيادة الخادمة اعتمد الباحث إنموذج الأبعاد المتضمن اربعة ابعاد رئيسة وهي (التمكين ، الرؤية ، التواصل ، الثقة) والتي تم استخدامها ضمن العديد من الدراسات مثل (Dennis & Bocarnea , 2005) و (tone & Patterson , 2005) و (Khan et al.

المبحث الأول القيادة الخادمة
2016 ،) و (رحيم ، 2018). وذلك لكون هذه الأبعاد أكثر شمولية لموضوع البحث وتتناسب مع بيئة العمل لمشروع مستودع السماوة الجديد إذ انها تساعد على فهم السلوكيات التي تتبعها الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة وتظهر مدى تأثيرها على المرؤوسين .

وقد حدد العديد من الباحثين أبعاد القيادة الخادمة، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يأتي:

أ. التمكين :

يعد التمكين أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة إذ ظهر في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً وقد أعطى اهتماماً كبيراً إلى دور الموارد البشرية في المنظمات ، وتقوم فكرته على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم ، وباعتبار ان هذا التوجه يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة ويقودهم إلى تحمل المسؤولية فبالتالي فإنه يخلق شعوراً ودافعاً ذاتياً وادراكاً إيجابياً نحو العمل (ابا زيد ، 2010 : 499) . وبذلك يمكن فهم التمكين بشكل افضل على أنه عملية تنطوي على مجموعة من الممارسات الإدارية (تقاسم السلطة والموارد والمعلومات) التي تؤثر بشكل مباشر على الاداء (الجهد والانتاجية) ، وبشكل غير مباشر عن طريق تأثيرها على ادراك الموظف (الكفاءة الذاتية والتحفيز والرضا الوظيفي) (Fernandez & Moldogaziev , 2013 : 157) . هذا وقد تعددت التعاريف الخاصة بالتمكين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بمشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرارات وآخر من عرفه من الجانب السيكولوجي (ديوب ، 2014 : 204) . بينما عرفه آخرون على انه عملية منح الموظفين الاستقلالية في اداء مهامهم وتطوير مواهبهم والسماح لهم بالمشاركة بفعالية في صنع القرارات (Van Dierendonck , & Sousa , 2016 : 413) .

المبحث الأول القيادة الخادمة
ويرى الباحث بان التمكين هو عملية منح الموظفين السلطة والاستقلالية في اداء مهامهم وتشجيعهم وتقديم التسهيلات لهم وحثهم على المشاركة بفاعلية في صنع القرار وتحمل المسؤولية وجعلهم يشعرون بأهميتهم مع التركيز على العمل الجماعي .

ب. الرؤية :

يشير بُعد الرؤية الى قدرة القائد الخادم على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم للمشاركة بتبادل افكارهم الجيدة من أجل خلق رؤية مشتركة تحقق اهدافهم التي يسعون لها وتمثل بذات الوقت اهداف المنظمة المحددة ، وبتعبير آخر يتمثل الدور الرئيس للقائد الخادم في وضع رؤية استراتيجية للمنظمة يكون للآخرين صورة واضحة لفهم كيف يمكن لهم ان يتلاءموا معها (Olesia et al. , 2013 : 88) . وبعبارة اخرى يمكن القول ان الرؤية تشير إلى تصور افتراضي يتم تكوينه لدى القائد الخادم وبمثابة بحث تجريبي لما سوف يحدث في المستقبل وبه يتطلع القائد لاحتياجاته القادمة ويستعد لها عن طريق تهيئة وتطوير المعلومات والبيانات مع مراعاة الموقف الحالي للمنظمة والصعوبات التي قد تواجهها ويمكن للقائد الخادم عن طريقها زيادة فاعلية اداء المرؤوسين بربط القيم الشخصية لهم بسمات تلك الرؤية ، وعلى اساس النتائج التجريبية التي يمكن التوصل اليها يمكن القول بان الرؤية هي مكون أساس للقيادة الخادمة (Khan et al. , 2016 : 125) .

ويرى الباحث بان الرؤية هي تصور افتراضي يوضح عن طريقه القائد الخادم بما يطمح الوصول اليه في الوقت المستقبلي وعن طريقه يتم تحديد الاحتياجات القادمة للمنظمة .

ج. التواضع :

يعد التواضع ميزة يتحلى بها القائد الخادم تحمل صفات تدعو إلى الطمأنينة والأمان وان هذه الميزة تحمل خصوصية للقائد المتواضع وهي رفض تمجيد الذات وان يركز بصورة كبيرة على الآخرين وان تكون له

المبحث الأول القيادة الخادمة
القدرة على الحفاظ على انجازاتهم وتنمية مواهبهم وفق منظور صحيح يشمل قبول الذات
(2 : 2003 , Winston) . كذلك فإن التواضع من السمات الاساسية للقائد الخادم فهي تتوضح عن
طريق اظهار القائد بأنه في حاجة للأفادة من خبرات الآخرين وهذا ما يضعه في مستوى الآخرين
والابتعاد عن التكبر والاستعلاء ، كذلك فان التواضع يمكن ان يتبين عن طريق سعي القائد الخادم في
التركيز وبنشاط بمساهمات الآخرين ووضع مصلحتهم في مقدمة مسؤولياته ودعمها بشكل أساسي وان لا
يؤدي انجاز مهامه بنجاح إلى التعالي او خلق فرق معنوي بينه وبين الآخرين
(1233 : 2011 , Van Dierendonck) . ومن جانب آخر يمكن القول ان التواضع يبدأ بقبول
حقيقة وهي ان الجميع معرضين لارتكاب الاخطاء وان هذه الحقيقة تتضمن ايضا قدرة القائد على
الاعتراف بأخطائه وواجه القصور وقبول النقد بنية التعلم منه وطلب المساعدة من الآخرين لتصحيح تلك
الأخطاء (279 : 2015 , Akdol & Arikboga) .

ويرى الباحث بان التواضع هي قدرة القائد الخادم على تجنب مظاهر التكبر والاستعلاء او التركيز على
انجازاته كقائد ، والسعي للاهتمام بمساهمات الآخرين والاشادة بها ووضع مصلحتهم في مقدمة مسؤولياته
وعدم خلق فرق معنوي معهم .

د. الثقة :

إنّ القادة الذين يظهرون درجة عالية من الاهتمام والتعاطف والاستماع إلى القضايا الشخصية للمرؤوسين
فان ذلك سيعمل على بناء ثقة والتزام لهؤلاء المرؤوسين تجاه قائدهم والمنظمة ، ويعمل أيضاً على تحفيزهم
لبذل المزيد من الجهد (8 : 2018 , Farrington et al.) . كذلك فان الثقة والعلاقة الجيدة تعزز روح
التعاون ما بين العاملين والمجتمع وبالتالي يلهمهم ذلك ويدعوهم إلى الابداع الفردي والجماعي ، كذلك
فإن سعي القائد الخادم المستمر لتعزيز الثقة ، يعد من الضروريات المهمة لتحقيق اهداف المنظمة على

المبحث الأول القيادة الخادمة
المدى البعيد ، ومن جانب آخر فإن فقدان الثقة أو خرقها يعد أمراً مدمراً على صعيد العلاقات في
المنظمة والمجتمع (Horsman , 2018 : 108) . وبالتالي فإن قدرة القائد على خلق مناخ تنظيمي
يسهل التعاون الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الخدمة سواء من التابعين نحو القائد او بالعكس ،
كذلك فإنه يؤكد الصلة بين مفاهيم القيادة والشراكة في المنظمة مما يشجع العاملين على الأخذ بزمام
المبادرة في ضمان عمل تلك القيادة الجيدة ، أي تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه

(Ambali et al. , 2011 : 36) .

ويرى الباحث بان الثقة هي قدرة القائد الخادم على خلق مناخ تنظيمي عن طريق التأكيد على الصلة بين
القيادة والعاملين عن طريق مشاركتهم وتشجيعهم على الأخذ بزمام المبادرة ودعوتهم إلى الابداع الفردي
والجماعي ومنحهم الثقة بالنفس .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن أبعاد القيادة الخادمة تتكامل فيما بينها لتشكل نمط قيادة فعال يساهم
في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي (الجربوع, & نجلاء . (2023) ., 119).



المبحث الثاني: سمعة المنظمة

المبحث الثاني: سمعة المنظمة

تمهيد:

يستعرض هذا المبحث موضوعًا مهمًا جدًا في مجال المنظمات، إذ أن موضوع سمعة المنظمة من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر باعتباره المحور الأساسي الذي تسعى المنظمات الأعمال إلى تحقيقه لأنه يمثل النتيجة النهائية لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال المضطربة والوقوف بقوة أمام المنافسين، في هذا المبحث سنتناول الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم سمعة المنظمة

ثانياً: أهمية سمعة المنظمة

ثالثاً: أبعاد سمعة المنظمة

أولاً: مفهوم سمعة المنظمة :

إن فكرة السمعة التنظيمية البسيطة والمعقدة، تقع في قلب عدد متزايد من الأبحاث في الأدبيات الإدارية عن طريق الاستخدام اليومي الشائع، تعد السمعة التنظيمية مفهوماً مباشراً ومنطقيًا، يمكن للمنظمة أن تحصل على الاعتراف بمرور الوقت، يستطيع المراقبين تكوين فكرة عامة عما تشتهر به المنظمة، ويمكن للمراقبين تقييم المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي. تعتمد سمعة المنظمة على ارتباطاتها وسلوكها السابق، ولكن يمكن تغييرها بسرعة إذا توفرت معلومات جديدة حول سلوكها السابق أو إذا كانت أحدث علاقاتها

المبحث الثاني سمعة المنظمة
أو سلوكها تتعارض مع ما لاحظته المراقبون (Lange et al.,2011:154)، وذكر كل من (Barnett et al) يتم تحديد سمعة المنظمة عن طريق مدى شهرتها في السوق، بالإضافة إلى التصورات ووجهات النظر التي لدى الآخرين حولها، يمكن تصنيف السمعة على أنها أصل غير ملموس (Barnett et al.,2006:26) ، وعرفت سمعة المنظمة بأنها الصورة الذهنية التي يمتلكها أصحاب المصلحة (العملاء، والموظفين، والمستثمرين، والمجتمع) عن المنظمة، وتعكس تقييمهم لقدراتها وإنجازاتها، ومدى استجابتها لحاجاتهم وتوقعاتهم، وتؤدي سمعة المنظمة دورًا مهمًا في تحقيق أهدافها، إذ أنها تسهم في جذب الموارد والعملاء والاستثمارات، وتعزز التزام الموظفين، وتساعد على حماية المنظمة من المنافسة (ده رون عبدالله، 2018) ، وإضافة (Rimkutė) إن السمعة التنظيمية هي الانطباع العام عن كفاءة وفعالية وشرعية وكفاية الوكالة الحكومية، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على قدرة الوكالة على العمل باستقلالية وسلطة ودعم عام، وتسعى إلى تقديم منحة الأجندة بحثية جديدة تركز على تطوير الدولة التنظيمية والسلوكيات الإستراتيجية للوكالات الحكومي (Rimkutė,2020:388) ، ويرى (Nardella et al) السمعة التنظيمية هي التقييم الشامل للمنظمة من قبل أصحاب المصلحة والذي يعتمد على مجموعة واسعة من العوامل، بما في ذلك الأداء المالي والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والقيادة (Nardella et al.,2021:2) عرفها (Kuenzler) سمعة المنظمة هي الانطباع العام الذي يكون لدى أصحاب المصلحة عنها، وله تأثير على قدرة المنظمة على النجاح بعدة طرق، مثل جذب الزبائن والمستثمرين والاحتفاظ بالموظفين (Kuenzler,2021:407) ووصفها (Men and Stacks) بالتقييم الجماعي لقدرة الشركة على تقديم نتائج ذات قيمة لمجموعة أو أصحاب المصلحة، " هو كيف وصفت السمعة (Men and Stacks,2013:173) ، وذكر (الزيادي) يعد الحفاظ على سمعة المنظمة أمرًا ضروريًا لقدرتها على المنافسة في الأسواق المختلفة، مع مرور الوقت تؤثر سمعة المنظمة على سمعتها المستدامة ، و يعد الحفاظ على سمعة إيجابية ومنع فقدان السمعة أمرًا مهمًا لأنه يساعد في قدرة المنظمة على إنتاج

المبحث الثاني سمعة المنظمة
القيمة (الزيادي،2021: 75) ، كما عرفها (De Leaniz et al) إنها تقييم السمعة التنظيمية من قبل
الزبائن عندما يتعلق الأمر بالجوانب الإيجابية والسلبية
(De Leaniz et al.,2016:3)

ثانياً: أهمية سمعة المنظمة:

تلعب سمعة المنظمة دوراً مهماً في الدول، تعتمد شرعية وكالات الاتحادات وقدرتها على العمل باستقلالية
وسلطة على سمعتها، تتمثل إحدى أهم أسباب أهمية سمعة المنظمة في الاتحاد الأوروبي في أن الاتحاد
الأوروبي يعتمد على نهج موجه نحو النتائج وقائم على الخبرة لمعالجة الاهتمامات المشتركة للدول
الأعضاء. تلعب وكالات الاتحاد الأوروبي دوراً أساسياً في تنفيذ هذا النهج عن طريق تقديم حلول تقنية
ومعلومات موثوقة وخبرة علمية. عندما تتمتع وكالة الاتحاد الأوروبي بسمعة جيدة، فإنها تحظى بمزيد من
الثقة من قبل المؤسسات الأخرى في الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء. هذا يمنح الوكالة مزيداً من
السلطة والاستقلالية للعمل بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد سمعة المنظمة الجيدة في جذب
المواهب والاحتفاظ بها. يرغب الموظفون ذوو الكفاءة في العمل في منظمات ذات سمعة جيدة
(Rimkutė,2020:389)، وقال (Kuenzler) تعد سمعة المنظمة أمراً بالغ الأهمية في تحديد ما إذا
كان موظفوها متحمسين، وما إذا كان من الممكن الحصول على موظفين مؤهلين، ومن ناحية أخرى تؤثر
السمعة على تفاعلات المنظمة مع بيئتها ما إذا كان التعاون مع المنظمات الأخرى ممكناً، إذا كانت
المنظمة قادرة على التصرف بشكل مستقل ضمن مجال اختصاصها يعتمد كلاهما على سمعة المنظمة،
فإن المنظمات العامة لديها مصلحة حيوية في معرفة سمعتها وحمايتها. ازدهرت الأبحاث حول السمعة
التنظيمية في الإدارة العامة في العقد الماضي، عمل الباحثون على ابتكار أدوات قياس للسمعة وركزوا
على تأثيرات السمعة وعلى محاولات التأثير على السمعة (Kuenzler,2021:407) .

المبحث الثاني سمعة المنظمة

تعد السمعة التنظيمية إحدى الأفكار الأساسية التي حظيت بأكبر قدر من الاهتمام العلمي على مدى العقود القليلة الماضية، بحث كل من خبراء وممارسي العلاقات العامة من مفاهيم توضح فعالية العلاقات العامة. وقال المتحدث: "من الواضح أن إدارة السمعة تعتمد على أساس ما يسمى تقليدياً "العلاقات العامة"، إذا ظهرت كوظيفة تجارية مهمة، إلى أن العلاقات العامة تطورت بشكل مطرد لتصبح عنصراً حاسماً في الاتصالات الاستراتيجية التي تهدف إلى بناء السمعة والحفاظ عليها. في تقييمه للعلاقات العامة أن إحدى النتائج الرئيسية للعلاقات العامة هي السمعة، والتي تتفاعل مع متغيرات النتائج الأخرى مثل الثقة والمصادقية والعلاقة وما إلى ذلك للتأثير على مدى جودة أداء أنشطة العلاقات العامة في المجتمع. مقارنة بالتوقعات (Men and Stacks,2013:173)،

أحد أهم الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها هو بناء سمعتها، وينطبق هذا الهدف على جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك التجارية والحكومية والخدمية والإنتاجية، وكذلك المحلية والعالمية، إن الهوية التنظيمية والثقافة والشخصية والصورة ليست سوى عدد قليل من القيم التي تسعى المنظمات إلى تسليط الضوء عليها وعرضها على الجمهور إذ ترتبط جميع هذه القيم بسمعة المنظمة، و يعتمد إنشاء سمعة إيجابية لأي منظمة على العديد من العوامل التي تسهم في قوتها الشاملة، ومن بين هذه المكونات كفاءة عمل المنظمة ومستوى مخرجاتها (رضوان،2016: 1) ووضح أهمية كل من (De Leaniz et al) يمكن لأي عمل أن يستفيد بشكل كبير من التمتع بسمعة منظميه قوية لأنها تتحدث كثيراً من سلوك المنظمة وقيمتها ومنتجاتها وخدماتها. يمكن أن يتأثر نجاح الأعمال التجارية على المدى الطويل بشكل كبير بسمعتها لأنها يمكن أن تؤدي إلى:

- تعزيز المبيعات: عادةً ما تجتذب الشركات ذات السمعة الإيجابية المزيد من العملاء، مما يعزز الدخل والمبيعات.

المبحث الثاني سمعة المنظمة

- زيادة الربحية: يمكن لسمعة الشركة الإيجابية أن تقلل النفقات لأنها تجذب عمالاً أفضل وأكثر إنتاجية وتساعد الشركة على التفاوض على أسعار أفضل للموردين.
- الحصول على الاستثمارات: عادةً ما تحصل الشركات التي تتمتع بسمعة إيجابية على المزيد من التمويل، مما قد يساعد في توسعها.
- تشجيع الابتكار: تميل الشركات ذات السمعة الجيدة إلى أن تكون أكثر إبداعاً، إذ يشعر موظفوها بالثقة والتحفيز لتجربة أشياء جديدة (De Leaniz et al.,2016:3)

ثالثاً: ابعاد سمعة المنظمة :

يمكن تقسيم سمعة المنظمة إلى عدة أبعاد، تعكس مجالات مختلفة من أداء المنظمة وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة. ومن بين هذه الأبعاد ما يأتي:

- الجودة والأداء: يشير هذا البعد إلى مدى جودة أداء المنظمة، ويشمل ذلك منتجاتها وخدماتها وعملياتها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.
- الابداع والابتكار: وهو يعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة.
- المسؤولية الاجتماعية: وهو يعكس التزام المنظمة بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والمجتمعية.
- القيادة: وهو يعكس قدرة القيادة على قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإدارة عملياتها بكفاءة وفعالية (De Leaniz et al.,2016:13) .

المبحث الثاني سمعة المنظمة
تختلف أهمية هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى، اعتمادًا على طبيعة المنظمة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم. على سبيل المثال، قد يكون الأداء أكثر أهمية للشركات التي تتداول في البورصة، بينما قد تكون المسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية للشركات التي تعمل في المجتمعات المحلية.

- يمكن قياس سمعة المنظمة عن طريق مجموعة من الطرق، مثل:
 - الاستبيانات، التي تُستخدم لجمع آراء أصحاب المصلحة حول المنظمة.
 - تحليل المحتوى، الذي يُستخدم لتحليل التقارير الإخبارية والتعليقات العامة حول المنظمة.
 - تحليل البيانات المالية، الذي يُستخدم لتقييم أداء المنظمة المالي.
- عن طريق فهم أبعاد سمعة المنظمة وكيفية قياسها، يمكن للمديرين العمل على إدارة سمعة المنظمة وتعزيزها لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (Kuenzler,2021:417).



الفصل الثالث :

الجانب العملي



الفصل الثالث : الجانب العملي

التمهيد :

يتعلق الفصل الحالي بإيضاح وتحليل النتائج وعرضها عن طريق استخدام الادوات الاحصائية ومحاولة الوصول الى قناعات تتعلق باهتمام الدراسة حيز البحث، إذ يتم تشخيص واقع متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة وسمعة المنظمة) في مشروع مستودع السماوة الجديد موضوعة الدراسة. ويتناول هذا الفصل أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، بالاستناد إلى إجابات الافراد عينة الدراسة من الفقرات المتعلقة بمقياس الدراسة. ولتحقيق ذلك قسم الى:-

المبحث الأول: الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها

المبحث الثاني: تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



المبحث الأول :

الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها



المبحث الأول : الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها

تعد عملية التحقق من صدق المقاييس ومدى ثباتها اجراء اولي مهم جدا يساعد الباحث من الوثوق بان مقياسه سيعكس حقيقة الظواهر المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق عن مدى ثباتها طريق مدة البحث وكما يأتي:-

اولا: الفحص الابتدائي للبيانات:-

ان دقة النتائج تعتمد بالأساس مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فان اجراء الفحص الابتدائي يهدف الى الوصول الى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة الدراسة ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بخطوات ثلاثة هي:-

- التأكد عن عدم وجود بيانات مفقودة:-

ان عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة عنها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا, وان نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكلما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاجه من قبل الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة عن طريق عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها عن طريق الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول التالي اذا اظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة الدراسة له.

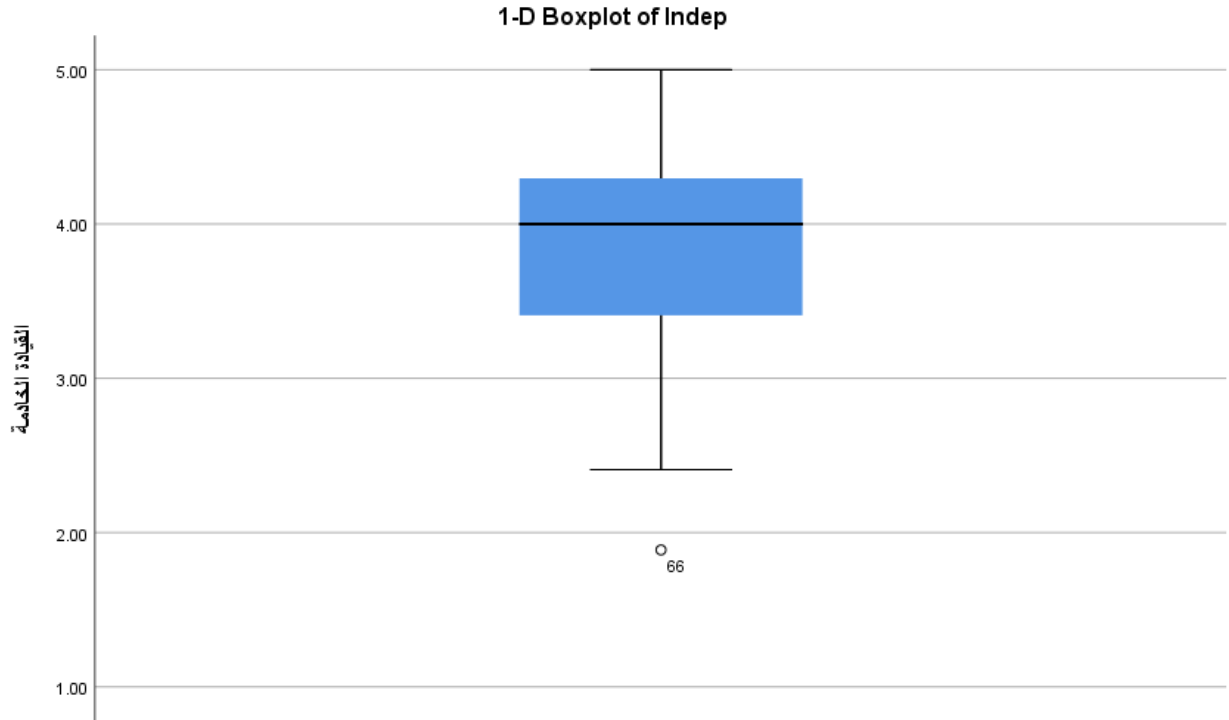
جدول (5) التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	85	Cre5	27	0	85	Hum5	14	0	85	Emp1	1
0	85	Res1	28	0	85	Tru1	15	0	85	Emp2	2
0	85	Res2	29	0	85	Tru2	16	0	85	Emp3	3
0	85	Res3	30	0	85	Tru3	17	0	85	Emp4	4
0	85	Res4	31	0	85	Qua1	18	0	85	Emp5	5
0	85	Res5	32	0	85	Qua2	19	0	85	Vis1	6
0	85	Lea1	33	0	85	Qua3	20	0	85	Vis2	7
0	85	Lea2	34	0	85	Qua4	21	0	85	Vis3	8
0	85	Lea3	35	0	85	Qua5	22	0	85	Vis4	9
0	85	Lea4	36	0	85	Cre1	23	0	85	Hum1	10
0	85	Lea5	37	0	85	Cre2	24	0	85	Hum2	11
				0	85	Cre3	25	0	85	Hum3	12
				0	85	Cre4	26	0	85	Hum4	13

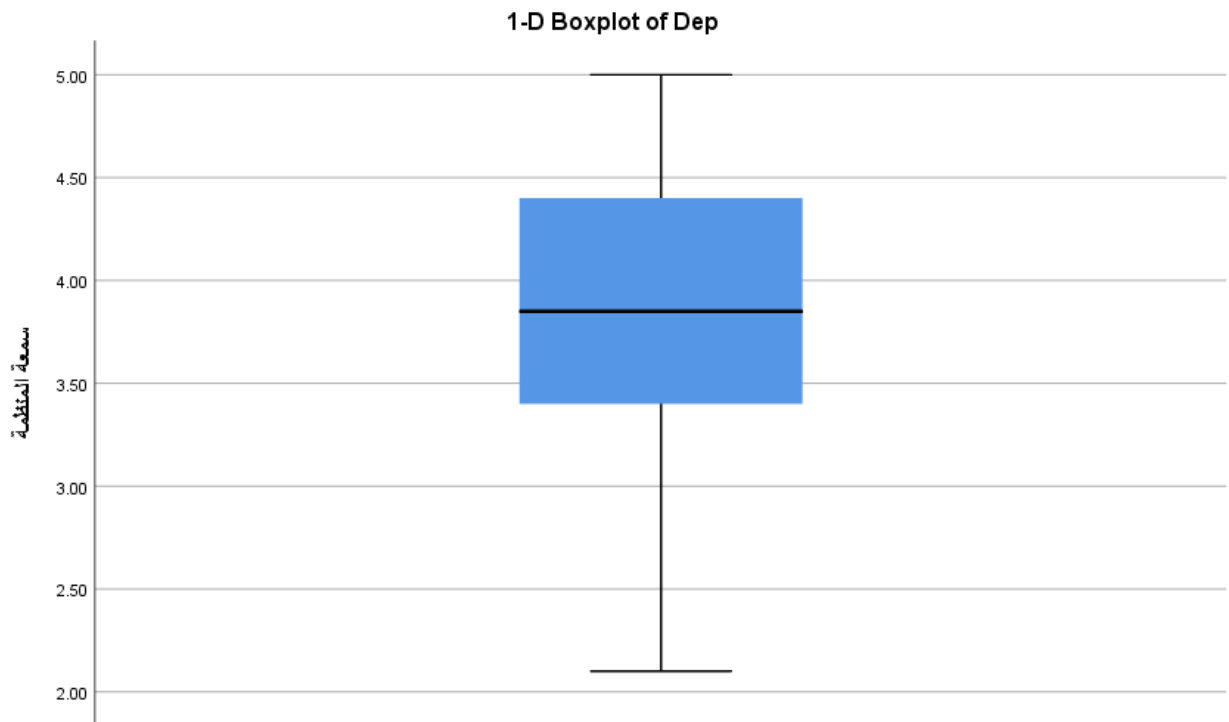
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 25

2- عملية استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:-

تستهدف هذه الفقرة اختبار مدى وجود بيانات متطرفة او شاذة فالقيم التي تقل او تزيد عن المستوى العام لمعظم بيانات الدراسة تسمى القيم المتطرفة والشاذة, فاذا وجدت هذه القيم ستتأثر طبيعة العلاقات بشكل سلبي ولهذا فعن الضروري ان يقوم الباحث بتتبع تلك القيم لتحديد ما يعالجها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ يتضح من الشكلين التاليين عدم وجود بيانات شاذة



شكل (1)
اختبار شذوذ البيانات لمتغير القيادة الخادمة



شكل (2)
اختبار شذوذ البيانات لمتغير سمعة المنظمة

3- استكشاف معلمية البيانات المستخدمة:-

يمكن تحديد طبيعة توزيع البيانات الباحث على اختيار نوع الاحصاءات التي يستخدمها في الجانب العملي وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبار يمكن اعتماده هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذه الدراسة الحالية, وقد اعتمد الباحث على هذا الاختبار لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي, اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (6) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) (Test Statistics) ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها من عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي, ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيري الدراسة القيادة الخادمة(التمكين, الرؤية, التواصل, الثقة) سمعة المنظمة (الجودة والاداء, الابداع والابتكار, المسؤولية الاجتماعية, القيادة) وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

جدول (6) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov				الابعاد
مستوى المعنوية	نسبة المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	0.056	85	0.137	التمكين
غير معنوي	0.082	85	0.112	الرؤية
غير معنوي	0.200	85	0.140	التواصل
غير معنوي	0.200	85	0.122	الثقة
غير معنوي	0.062	85	0.121	الجودة والاداء
غير معنوي	0.059	85	0.124	الابداع والابتكار
غير معنوي	0.200	85	0.141	المسؤولية الاجتماعية
غير معنوي	0.068	85	0.114	القيادة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانياً:- ترميز اداة القياس:-

يبين جدول (7) توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (7) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
Emp	5	التمكين	القيادة الخادمة Service Leadership
Vis	4	الرؤية	
Hum	5	التواضع	
Tru	3	الثقة	
Qua	5	الجودة والاداء	سمعة المنظمة Reputation Organization
Cre	5	الابداع والابتكار	
Res	5	المسؤولية الاجتماعية	
Lea	5	القيادة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

ثالثاً:- اختبار صدق مقياس الدراسة:

يعد اختبار صدق المقياس للدراسة الحالية منطلقاً مهماً للاعتماد على نتائج الاستبانة ولذلك فإنه ذلك يستلزم اجراء اختبارات عدة للتحقق من ذلك اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً).

أ. الصدق الظاهري لأداة القياس

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق، ولتحقيق ذلك عرض الباحث اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (4) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين.

المبحث الأول الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها
 وقد اعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمون من مدى وضوح كل عبارة من إذ المحتوى
 الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف مايرى المحكمين من
 عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمين قام الباحث بأجراء التعديلات
 التي اتفق عليها ما يقارب (4) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

ب. ثبات اداة قياس الدراسة:-

يهدف اختبار الثبات الى التحقق من ان قياس الدراسة ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج ذاتها
 عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يسمى بالثبات البنائي للمتغير وكالاتي:-

1- الثبات البنائي لأداة القياس:-

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية عن طريق حساب معامل ثبات
 كرونباخ الفا والموضح في الجدول (8):-

الجدول (8) ثبات البنائي اداة القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس
0.92		1- القيادة الخادمة
	0.80	أ- التمكين
	0.70	ب- الرؤية
	0.71	ت- التواضع
	0.74	ث- الثقة
0.91		2- سمعة المنظمة
	0.79	أ- الجودة والاداء
	0.76	ب- الابداع والابتكار
	0.74	ت- المسؤولية الاجتماعية
	0.70	ث- القيادة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

المبحث الأول الفحص الابتدائي لثبات المقاييس وصدقها
يلاحظ من الجدول (8) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين
(0.70 - 0.92) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من
(0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني تحليل استجابات عينة البحث و وصفها



المبحث الثاني :
تحليل استجابات عينة البحث و وصفها

المبحث الثاني : تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع متغيرات الدراسة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة ، إذ سيتم تحديد الأوساط الحسابية لإجابات العينة من الفقرات عن طريق انتماءها لأي فئة. ولأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة عن طريق إيجاد طول المدى ($5-1=4$) ، ومن ثم قسمة امدى على عدد الفئات (5) ($4/5=0.80$) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالآتي : (15 : Dewberry, 2004)

(1 - 1.80) منخفض جداً

(1.81- 2.60) منخفض

(2.61- 3.40) معتدل

(3.41 -4.20) مرتفع

(4.21 -5.0) مرتفع جداً

أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بالقيادة الخادمة وتحليل استجابات المبحوثين

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة ابعاد متغير القيادة الخادمة في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

1- التمكين:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد التمكين ، ويظهر الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره(957). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (5) المتعلقة (يفسح لي مسؤولي في العمل المجال في الاطلاع على المعلومات والبيانات اللازمة لإداء العملي0) أعلى وسط حسابي بلغ (3.93) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشتت بلغت (966). أما الفقرة (3) والتي تتعلق (يقوم مسؤولي بتشجيع العمل ضمن مبدأ فرق العمل). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.70) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.100). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه

المبحث الثانيتحليل استجابات عينة البحث و وصفها
النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية التمكين
في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (9) (نتائج تحليل فقرات بُعد التمكين ضمن متغير القيادة الخادمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يقدر مسؤولي جهودي في العمل ويحفزني.	3.88	.878	مرتفع	4
2	يمنحني مسؤولي في العمل الصلاحيات التي احتاجها في اداء عملي.	3.91	.966	مرتفع	2
3	يقوم مسؤولي بتشجيع العمل ضمن مبدأ فرق العمل.	3.70	1.100	مرتفع	5
4	يشجعني مسؤولي على ممارسة صلاحياتي دون الرجوع اليه .	3.89	.878	مرتفع	3
5	يفسح لي مسؤولي في العمل المجال في الاطلاع على المعلومات والبيانات اللازمة لإداء العملي.	3.93	.966	مرتفع	1
الإجمالي	التمكين	3.86	.957	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

2- الرؤية:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الرؤية، ويظهر الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره(899). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (4) المتعلقة (يسعى مسؤولي في العمل في وضع رؤية للمديرية متضمنة اهداف الموظفين .) أعلى وسط حسابي بلغ (4.04) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشتت بلغت (844) . أما الفقرة (1) والتي تتعلق (تدل خبرتي بان مسؤولي في العمل لديه القدرة على وضع رؤية مسبقة للمديرية.) فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.70) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.100). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية الرؤية في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع عن الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (10) (نتائج تحليل فقرات الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تدل خبرتي بان مسؤولي في العمل لديه القدرة على وضع رؤية مسبقة للمديرية	3.70	1.100	مرتفع	4
2	يسمح مسؤولي في العمل بمشاركة له في تحقيق رؤيته المستقبلية للمديرية .	4.01	.794	مرتفع	3
3	يشاركني مسؤولي في العمل الرأي حول الاتجاه المستقبلي للمديرية.	4.02	.858	مرتفع	2
4	يسعى مسؤولي في العمل في وضع رؤية للمديرية متضمنة اهداف الموظفين .	4.04	.844	مرتفع	1
الإجمالي	الرؤية	3.94	.899	مرتفع	

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

3- التواضع:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد التواضع، ويظهر الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره(963). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (4) المتعلقة (مسؤولي في العمل لا يركز الاهتمام على انجازاته). أعلى وسط حسابي بلغ (4.02) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت بلغت (858). أما الفقرة (5) والتي تتعلق (يعتبر مسؤولي نفسة واحداً عن فريق العمل في المديرية). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.67) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.082). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية التواضع في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (11) (نتائج تحليل فقرات بُعد التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	لا يببالغ مسؤولي في العمل في تقدير مزاياه امام الآخرين .	3.91	.966	مرتفع	3
2	مسؤولي في العمل غير مهتم بتمجيد الذات .	3.68	1.114	مرتفع	4
3	لا يخشى مسؤولي في العمل عن استشارة الآخرين في المديرية عندما لا تكون لديه جميع الاجابات	4.01	.794	مرتفع	2
4	مسؤولي في العمل لا يركز الاهتمام على انجازاته .	4.02	.858	مرتفع	1
5	يعتبر مسؤولي نفسة واحداً عن فريق العمل في المديرية	3.67	1.082	مرتفع	5
الإجمالي	التواضع	3.86	.963	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

4- الثقة:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الثقة، ويظهر الجدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره(961). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (3) المتعلقة (مسؤولي في العمل يثق في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي). أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشتت بلغت (816). أما الفقرة (2) والتي تتعلق (يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.67) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.106). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية الثقة في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع عن الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (12) (نتائج تحليل فقرات بُعد الثقة ضمن متغير القيادة الخادمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائما لحفظ اسرار العمل .	3.87	.961	مرتفع	2
2	يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي	3.67	1.106	مرتفع	3
3	مسؤولي في العمل يثق في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي .	4.00	.816	مرتفع	1
الإجمالي	الثقة	3.85	.961	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ثانيا : عرض واقع متغير الدراسة سمعة المنظمة وتحليل استجابات المبحوثين:

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة متغير سمعة المنظمة في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

1- بُعد الجودة والاداء :-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الجودة والاداء، ويظهر الجدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.83) بانحراف معياري قدره(966). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (5) المتعلقة (تدعم المنظمة برامج التحسين المستمر في جميع فعاليتها وأنشطتها) أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشنت بلغت (801) (أما الفقرة (2) والتي تتعلق (تتميز المنظمة بأداء مالي متميز). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.65) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشنت في الإجابات (1.064). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية الجودة والاداء في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (13) (نتائج تحليل فقرات بُعد الجودة والاداء ضمن متغير سمعة المنظمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تعمل المنظمة بالاستناد إلى المعايير العالمية في إنجاز أنشطتها	3.96	.865	مرتفع	2
2	تتميز المنظمة بأداء مالي متميز	3.65	1.064	مرتفع	5
3	لدى المنظمة معايير لتقييم ادانة وتحديد مؤشراتها عن أجل تحسين سمعتها	3.87	.985	مرتفع	3
4	تقوم المنظمة بإعداد خطط منسقة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة	3.67	1.116	مرتفع	4
5	تدعم المنظمة برامج التحسين المستمر في جميع فعاليتها وأنشطتها	4.00	.801	مرتفع	1
الإجمالي	بعد الجودة والاداء	3.83	.966	مرتفع	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

2- الابداع والابتكار :-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الابداع والابتكار، ويظهر الجدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.82) بانحراف معياري قدره(966). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (1) المتعلقة (تدعم المنظمة الموارد البشرية لابتكار أساليب جديدة في العمل) أعلى وسط حسابي بلغ (4.02) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشتت بلغت (.858) أما الفقرة (4) والتي تتعلق (توظف المنظمة الأساليب والتقنيات الحديثة في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.62) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.101). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية الابداع والابتكار في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (14) (نتائج تحليل فقرات بُعد الابداع والابتكار ضمن متغير سمعة المنظمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تدعم المنظمة الموارد البشرية لابتكار أساليب جديدة في العمل	4.02	.858	مرتفع	1
2	تقدم المنظمة خدمات مميزة بشكل مستمر	3.65	1.075	مرتفع	4
3	تصمم المنظمة برامج التحفيز بما ينسجم مع تشجيع الأفكار المبتكرة والمبدعة	3.84	.982	مرتفع	3
4	توظف المنظمة الأساليب والتقنيات الحديثة في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف	3.62	1.101	مرتفع	5
5	تؤمن إدارة المنظمة بأهمية إدارة المواهب عن طريق توفير ودعم أنشطة الموارد البشرية	3.97	.816	مرتفع	2
الإجمالي	الابداع والابتكار	3.82	.966	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

3- المسؤولية الاجتماعية:-

في ضوء أنموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد المسؤولية الاجتماعية، ويظهر الجدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.71) بانحراف معياري قدره(1.140). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (1) المتعلقة (تلتزم المنظمة بكافة بنود العقد النفسي بينها وبين مواردها البشرية) أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشنت بلغت (872.) أما الفقرة (2) والتي تتعلق (تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية وتعويضهم ومكافأتهم بما يحقق رفاهيتهم). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ(3.62) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشنت في الإجابات (1.079). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون اهمية المسؤولية الاجتماعية في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (15) (نتائج تحليل فقرات بُعد المسؤولية الاجتماعية ضمن متغير سمعة المنظمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تلتزم المنظمة بكافة بنود العقد النفسي بينها وبين مواردها البشرية	4.00	.872	مرتفع	1
2	تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية وتعويضهم ومكافأتهم بما يحقق رفاهيتهم	3.62	1.079	مرتفع	5
3	تدعم المنظمة القضايا الاجتماعية الجيدة	3.65	1.286	مرتفع	2
4	تسهم المنظمة بالأعمال الخيرية في المجتمع	3.63	1.223	مرتفع	4
5	تحرص المنظمة على توفير أفضل الطرق في التعامل مع موظفيها	3.64	1.243	مرتفع	3
الإجمالي	المسؤولية الاجتماعية	3.71	1.140	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

4- الرؤية والقيادة:-

في ضوء نموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الرؤية والقيادة، ويظهر الجدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.73) بانحراف معياري قدره (1.122). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (4) المتعلقة (يتميز قادة المنظمة بالمعرفة بكيفية استثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة) أعلى وسط حسابي بلغ (3.91) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) وبنسبة تشتت بلغت (978) . أما الفقرة (3) والتي تتعلق (تعمل المنظمة على وفق سلوكيات القيادة المعاصرة). فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ (3.55) وضمن مستوى إجابة (مرتفع) ، وبنسبة تشتت في الإجابات (1.239). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان المنتسبين ضمن مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة يدركون أهمية الرؤية والقيادة في مؤسستهم ضمن مستوى مرتفع من الادراك بناء على الوسط الحسابي للبعد.

جدول (16) (نتائج تحليل فقرات بُعد القيادة ضمن متغير سمعة المنظمة)

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تمتع المنظمة بالريادة في منافسة المنظمات الأخرى	3.76	1.140	مرتفع	3
2	تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية	3.78	1.176	مرتفع	2
3	تعمل المنظمة على وفق سلوكيات القيادة المعاصرة	3.55	1.239	مرتفع	5
4	يتميز قادة المنظمة بالمعرفة بكيفية استثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة	3.91	.978	مرتفع	1
5	القيادة في المنظمة تحفز الموظفين لغرض تحقيق رؤية المنظمة وتعزيز سمعة مكانتها	3.65	1.0751	مرتفع	4
الإجمالي		3.73	1.122	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً: ملخص متوسطات والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة

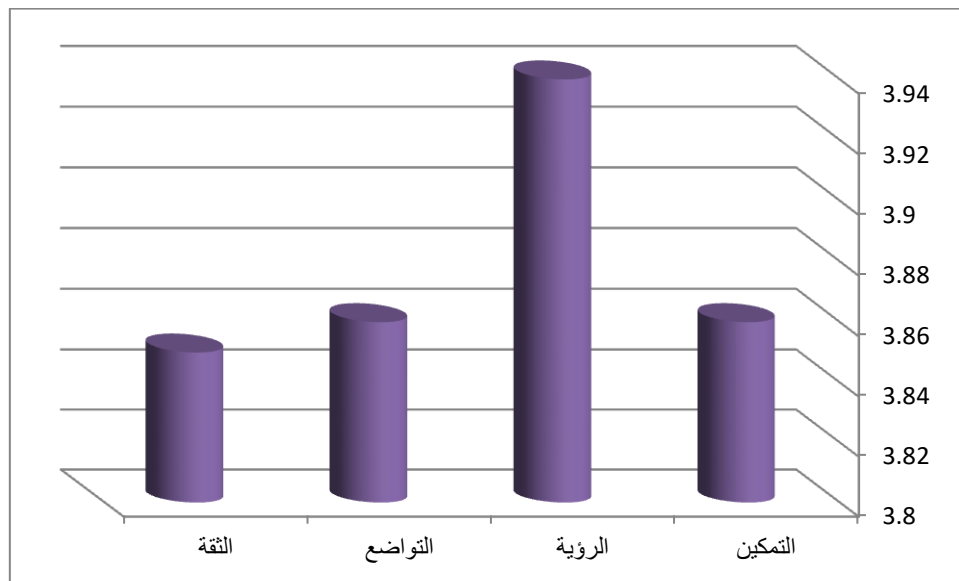
1. ملخص متغير القيادة الخادمة

يوضح جدول (16) متوسطات ابعاد متغير القيادة الخادمة (التمكين, الرؤية, التواصل, الثقة) والانحرافات المعيارية, اذ تبين ان متوسط الحسابي لمتغير القيادة الخادمة بلغ (3.88) وهو بمستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (.945) مما يوضح مدى انسجام عينة البحث حول الاجابة عن متغير القيادة الخادمة وهذا مؤشر ايجابي, بينما حقق بعد الرؤية اعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبمستوى اجابة مرتفع جدا مما يعكس مدى اهتمام عينة الدراسة بالعمل التمكين باعتبارها اساس تنفيذ التوجيهات وتحقيق الاهداف وبانحراف معياري بلغ (.899), بينما كان اقل وسط حسابي عن نصيب الثقة الذي بلغ (3.85) وبانحراف معياري بلغ (.961) وبمستوى اجابة مرتفع وبشكل عام حققت جميع الابعاد لمتغير القيادة الخادمة مستوى مرتفع مما يعزز من القناعة بأهميتها وهذه النتيجة تتسجم والاطروحات الفكرية في علم الادارة عن دور واهمية القيادة الخادمة. كما يوضح شكل (3) مدى اتفاق عينة الدراسة حول ابعاد القيادة الخادمة

جدول (17) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير القيادة الخادمة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	التمكين	3.86	.957	مرتفع	2
2	الرؤية	3.94	.899	مرتفع	1
3	التواضع	3.86	.963	مرتفع	3
4	الثقة	3.85	.961	مرتفع	4
	الإجمالي	3.88	.945	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25



شكل (3)

ملخص تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير القيادة الخادمة

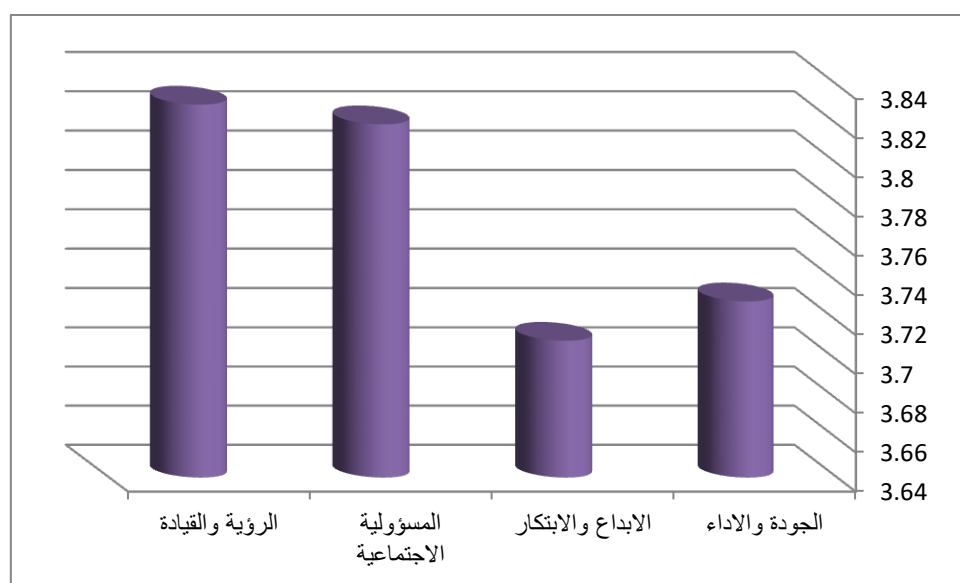
المبحث الثاني تحليل استجابات عينة البحث و وصفها

ملخص متغير سمعة المنظمة:

يظهر جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير سمعة المنظمة ذ بلغ المتوسط العام للمتغير (3.77) وهو بمستوى اجابة مرتفع جدا وبانحراف معياري بلغ (1.048) مما يشير الى انسجام اجابات عينة الدراسة حول متغير سمعة المنظمة في مؤسستهم, وقد حققت جميع الابعاد مستوى اجابة مرتفع, ما يوضح ان هذه الابعاد متوفرة بنسب جيدة في مشروع مستودع السماوة الجديد اذ كان بعد الرؤية والقيادة بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.966). بينما جاء بعد الابداع والابتكار بالمرتبة الاخيرة اذ حقق متوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.140) اذ يتبين عن طريق الانحرافات انسجام عينة الدراسة بالإجابة عن ابعاد متغير سمعة المنظمة. كما يوضح شكل (18) مدى اتفاق عينة الدراسة حول ابعاد سمعة المنظمة

جدول (18) ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير سمعة المنظمة

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الجودة والاداء	3.73	1.122	مرتفع	3
2	الابداع والابتكار	3.71	1.140	مرتفع	4
3	المسؤولية الاجتماعية	3.82	.966	مرتفع	2
4	القيادة	3.83	.966	مرتفع	1
	الإجمالي	3.77	1.048	مرتفع	



شكل (4)

المبحث الثاني تحليل استجابات عينة البحث و وصفها
ملخص تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير سمعة المنظمة



المبحث الثالث :
اختبار فرضيات البحث

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق عن قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. واستخدم تحليل الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار إنموذج البحث.

أ- اختبار فرضيات الارتباط

اولا. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة سمعة المنظمة

استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (سمعة المنظمة). اذ يظهر الجدول مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة لهذه الفرضية فان الجدول (19) يشير ايضا الى حجم العينة (85) فرد ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولة. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل عن 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يوضح الجدول (19) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

جدول (19) علاقات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة بأبعاده سمعة المنظمة

		معاملات الارتباط					
		التمكين	الرؤية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة	سمعة المنظمة
التمكين	Pearson Correlation	1	.841**	.863**	.927**	.948**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85
الرؤية	Pearson Correlation	.841**	1s	.924**	.888**	.950**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85
التواضع	Pearson Correlation	.863**	.924**	1	.926**	.966**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85
الثقة	Pearson Correlation	.927**	.888**	.926**	1	.975**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85
القيادة الخادمة	Pearson Correlation	.948**	.950**	.966**	.975**	1	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85
سمعة المنظمة	Pearson Correlation	.784**	.795**	.896**	.834**	.861**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير سمعة المنظمة يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (**0.861****) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتتفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التمكين سمعة المنظمة)

اظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التمكين ومتغير سمعة المنظمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**.784****) عند مستوى معنوية بلغ (5%) أي بدرجة ثقة بلغت (95%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط معتدلة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين التمكين سمعة المنظمة والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث
الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد سمعة المنظمة عند مستوى معنوية (5%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (95%).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الرؤية وسمعة المنظمة)

أظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الرؤية ومتغير سمعة المنظمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**.795) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الرؤية وسمعة المنظمة والبالغة (0.000), إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد سمعة المنظمة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التواضع وسمعة المنظمة)

أظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التواضع ومتغير سمعة المنظمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**.896) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط معتدلة. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين التواضع وسمعة المنظمة والبالغة (0.000), إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التواضع ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد سمعة المنظمة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الثقة وسمعة المنظمة)

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

أظهر الجدول (19) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التواضع ومتغير سمعة المنظمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط معتدلة. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الثقة وسمعة المنظمة والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة ضمن متغير القيادة الخادمة والمتغير المعتمد سمعة المنظمة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ب. فرضيات التأثير يشتمل هذا الجزء على اختبار الفرضية الرئيسة الخاصة بالتأثير والفرضيات الفرعية وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: تشير الفرضية الرئيسة الاولى الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في سمعة المنظمة) تهتم الفرضية الرئيسة الاولى باختبار علاقة الاثر المحتملة بين متغير القيادة الخادمة (التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة) متغير سمعة المنظمة. وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الاحصائية. وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية ، وسيضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار B وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) R2. وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستوضح بحكم علامة (*) التي ستظهر على قيم معاملات T و F وكما هو ظاهر في الجدول (20)، وكالاتي:

أذ يتضح من الجدول (20) ما يأتي : إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (237.040) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني ان إنموذج الاختبار ذو دلالة إحصائية، كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.74). يتضح بان متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (26%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة . ويتضح من طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.86). بان زيادة مستويات متغير القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سمعة المنظمة بنسبة (86%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية.

جدول (20)

قيم معاملات تأثير القيادة الخادمة في سمعة المنظمة (n=85)

ANOVA ^a					
مستوى المعنوية	اختبار F	متوسط المربع	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	237.040	25.588	1	25.588	الاتحاد
		.108	83	8.960	البواقي
			84	34.548	الاجمالي
ملخص النموذج					
الخطأ المعياري للتقييم	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	النموذج		
.32856	.738	.741	.861	1	
المعاملات ^a					
مستوى المعنوية	T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	النموذج
		B	Std. Error		
.045	2.032	.445	.219	.861	1 (الثابت)
.000	15.396	.859	.056	.861	القيادة الخادمة
-A المتغير المعتمد: سمعة المنظمة					
-b المتغير التنبؤي (الثابت): القيادة الخادمة					

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

وعن الفرضية الرئيسية وتنبثق الفرضيات الفرعية الآتية.

1) الفرضية الفرعية الاولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد التمكين في متغير سمعة المنظمة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (132.093) عند مستوى دلالة (0.05). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني النموذج ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التمكين في سمعة المنظمة و بدرجة ثقة (95%). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.61) يتضح بان التمكين قادر على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة وهي نسبة جيدة عن التفسير. أما النسبة البالغة (39%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة كما يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.78). بان زيادة مستويات التمكين بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سمعة المنظمة بنسبة (78%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

2)الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية الرؤية في متغير سمعة المنظمة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (142.255) عند مستوى دلالة (0.01) و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني الإنموذج ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده الرؤية في سمعة المنظمة و بدرجة ثقة (99%). يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.63). يتضح بان الرؤية قادر على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (37%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة كما يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.79). بان زيادة مستويات الرؤية بمقدار وحدة واحدة عن الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سمعة المنظمة بنسبة (79%) من وحدة انحراف معياري واحد إذاً تقبل الفرضية.

3)الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التواضع في متغير سمعة المنظمة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (336.611) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني ان الإنموذج ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده التواضع في سمعة المنظمة و بدرجة ثقة (99%). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.80) يتضح بان التواضع قادر على تفسير ما نسبته (80%) من التغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (20%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة ويتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.90). بان زيادة مستويات التواضع بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سمعة المنظمة بنسبة (90%) من وحدة انحراف معياري واحد إذاً تقبل الفرضية.

4)الفرضية الفرعية الرابع:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الثقة في متغير سمعة المنظمة. وتظهر نتائج الجدول (20) ما يأتي إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (190.202) عند مستوى دلالة (0.01). و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني ان الإنموذج ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده الثقة في سمعة المنظمة و بدرجة ثقة (99%). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.70) يتضح بان الثقة قادر على تفسير ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على سمعة المنظمة في مشروع مستودع السماوة الجديد عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (30%) فتعزى إلى مساهمة

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث
 متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج الدراسة ويتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β)
 البالغ (0.83). بان زيادة مستويات الثقة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة
 سمعة المنظمة بنسبة (90%) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

جدول (21)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة (F) الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

F	قيمة R^2	قيمة t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضيات
132.093**	.614	11.493	.784	التمكين ← سمعة المنظمة	الفرضية (الرئيسية الثانية)
142.255**	.632	11.927	.795	الرؤية--> سمعة المنظمة	
336.611**	.800	18.347	.896	التواضع--> سمعة المنظمة	
190.202**	.696	13.791	.834	التواضع ← سمعة المنظمة	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V.25



الفصل الرابع :
الاستنتاجات والتوصيات



الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

عن طريق الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فإن هذا المبحث يهتم بتقديم جمل من استنتاجات وتوصيات عن طريق تحليل البيانات والمخرجات الخاصة بأدوات الاختبار.

أولاً: الاستنتاجات:

(1) الاهتمام بالقيادة الخادمة بوصفها احد الأساليب والانماط القيادية الحديثة المتعلقة بالمنظمات الحديثة وضرورة تعزيز القيادات في المنظمة نحو موضوع القيادة الخادمة والعمل على توسيع الاهتمام بالمرتكزات العلمية الفلسفية التي ينطلق عنها هذا الموضوع عن طريق الاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث العلمية المنشورة من قبل الجامعات والمجلات الرصينة والمتخصصة في هذا المجال.

(2) هناك شعور للموظفين بوجود تعامل أخلاقي واحترام متبادل تُبديه الادارة العليا في مشروع مستودع السماوة الجديد ذلك عن طريق سعيها لإشاعة روح المودة والتعاون وتقدير الجهود وافساح المجال أمام الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم للعمل بمبدأ الفريق الواحد والمشاركة في صنع القرارات التي تحدد الاتجاه المستقبلي للمشروع، ما أسهم ذلك في تعزيز الثقة المتبادلة ما بين العاملين.

(3) ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين لممارسات القيادة الخادمة في سمعة المنظمة عن طريق قيام المنظمات المبحوث فيها بوضع الخطط الاستباقية للأفادة من تلك الممارسات في تحسين سمعة المنظمة.

(4) سعي الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد فيما بينهم للمساعدة ووضع الحلول لمشكلات العمل وتقديم النصيحة واحترام خصوصيات الآخرين.

(5) الموظفين في مشروع مستودع السماوة الجديد ينتهجون سلوكيات وأساليب تعزز سمعة المنظمة إذ تجلّى ذلك عن طريق اظهار سلوك الانتماء والولاء للمنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص والعمل على تطويرها والالتزام بالتعليمات والتعميمات الصادرة عنها والاستعداد للقيام بالمهام الموكلة اليهم في اي ظروف تُعد اقل من المعتاد من دون ابداء تذمر او شكوى وتحليلهم بروح رياضية تجنبهم اضاءة الوقت الخاص بالعمل واستثماره بالشكل الامثل وحرصهم واهتمامهم بالحفاظ على ممتلكات المنظمة المبحوثة.

الفصل الرابعالاستنتاجات والتوصيات

(6) وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية بين القيادة الخادمة وسمعة المنظمة وهذا يتجسد عن طريق العلاقة ما بين القيادة والمرؤوسين والعمل التشاركي والاحساس بالمسؤولية في سبيل انجاح وتحقيق الاهداف.

(7) وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين الأبعاد (التواضع ، التمكين ، الرؤية ، الثقة) والخاصة بالقيادة الخادمة وسمعة المنظمة ويبرز ذلك عن طريق الرعاية والاهتمام الذي توليه القيادة اتجاه الموظفين وعن طريق منحهم الثقة التي تعزز روح التعاون والتفاهم.

(8) وجود علاقة ارتباط غير معنوية تربط بين بُعد التواضع وسمعة المنظمة وهذا يدعم كون ان النمط القيادي الذي تتبعه الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة تطلب اظهار مواقف حاسمة وعدم التهاون تجاه الموظفين بسبب طبيعة عمل المنظمة المبحوثة والذي يستوجب ذلك.

ثانيا : التوصيات :

بعد ما تناول الباحث اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وهي نتيجة المخرجات الخاصة بتحليل البيانات فانه يضع مجموعه عن التوصيات التي يمكن الافادة عنها في المنظمة المبحوث فيها.

1. ضرورة استمرار اهتمام الإدارة العليا بالجانب التثقيفي للموظفين لإكسابهم مهارات وسمات القيادة الخادمة عن طريق اقامة ورش العمل والدورات والتي من شأنها رفع المستوى القيادي لديهم.

2. ضرورة قيام الادارة العليا بالسعي على تحفيز الموظفين للمشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للمشروع وجعلهم على قناعة بانهم شركاء حقيقيين في تحقيق اهدافه وان هذه الاهداف تمثل بذات الوقت اهدافهم المحددة .

3. ضرورة جعل الموظفين اكثر تمكيناً في اداء اعمالهم ومنحهم التفويض اللازم في اداء تلك الاعمال الموكلة اليهم ومن اجل تعزيز ذلك يتوجب على الإدارة العليا وضع برامج تتضمن السبل في تطوير مهارات الموظفين وزيادة معارفهم واتقانهم الطرق والاساليب الحديثة مما يكسبهم القدرة في عملية اتخاذ القرارات.

4 ادراك المنظمة لحاجات الموظفين والعمل على تشجيعهم عن طريق تثمين الجهود المبذولة عن طريق تعزيز الجوانب المادية لهم مما يدفعهم للمزيد من الابداع والتميز في الاداء وزيادة شعورهم بالعرفان ، ومن أجل تجنبهم الاحساس بالإحباط والتذمر وعدم الاحساس بالعدالة والمساواة .

الفصل الرابعالاستنتاجات والتوصيات

5. سعي الإدارة العليا لتقليل الفوارق بينها وبين الموظفين عن طريق إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي وزيادة شعور الموظفين بأهمية الأدوار التي يقومون بها في المنظمة المبحوثة .

6. العمل على دعم سمعة المنظمة وتحسينها لدى الموظفين عن طريق إجراء تغييرات في القواعد والنظم الإدارية مع توفير مناخ تنظيمي يُكسب رضا الموظف مادياً ومعنوياً مما يحفزه بصورة أكبر على اتباع السلوكيات التي تحسن من سمعة المنظمة وبشكل سليم .

7. العمل على إجراء المزيد من الدراسات لبحث مدى تأثير النمط القيادي الخادم على متغيرات أخرى مثل جودة الخدمات ، المناخ التنظيمي وغيرها .



المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

❖ القرآن الكريم

أ . الكتب .

1. المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير ، (2016 م) ، " السلوك التنظيمي " دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
2. رشيد ، صالح عبد الرضا ، و مطر ، ليث علي ، (2016 م) ، " القيادة الخادمة " منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين " ، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ، العراق .

ب . البحوث والمقالات والدوريات .

1. متعب، حامد كاظم (2015) "القيادة الخادمة في فاعلية الفريق – دراسة تحليلية لآراء عينة عن أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط، عدد 17.
2. رشيد ، صالح عبد الرضا ، ومطر ، ليث علي ، (2014 م) ، " سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة : دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (20) ، العدد (76) .
3. عبدالله سعيد سليم الحارثي. (2022). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 6(18), 133-154.
4. ابا زيد ، رياض ، (2010 م) ، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، المجلد (24) ، العدد (2) .
5. صبحي أحمد أبو الذهب, م.، & محمد. (2017). دور القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية, 18(العدد الرابع-الجزء الأول), 102-123.
6. ديوب ، ايمن حسن ، (2014 م) ، " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (30) ، العدد (الأول) .

الفصل الرابعالمصادر والمراجع

7. الجربوع, رغد بنت عبدالله, الشنفي, & نجلاء إبراهيم. (2023). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة, 19-1.
8. طه, ه. إ. م. ش., & هبه إبراهيم محمد شفيق. (2021). دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل. المجلة العربية للإدارة, 318-289, (3)41.
9. لطرش, محمد, بن يحيى, & إبراهيم. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال, 6(1), 82-99.
10. قاسم المقابلة, م., & محمد. (2019). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة نجران للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط), 35(5), 282-313.
11. السهلي, ن. ب., & نوره بتال. (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة حفرالباطن في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 45(1), 353-404.
12. الزيايدي, ب., & بسنت. (2020). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة, 40(4), 71-94.
13. رضوان, & أحمد فاروق. (2016). تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة. المجلة المصرية لبحوث الأعلام, 2016(55), 1-59.

ج . الرسائل والاطاريح .

1. السكر, هديل بسام شاهر, (2019) "القيادة الخادمة أثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الاردنية" رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
2. الزعتري, دنيا نور الدين ياسين, (2020 م), " القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم " , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , جامعة الخليل , فلسطين .
3. رحيم, محمد محي, (2018), "العلاقة التأثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين عن طريق الدور الوسيط للتمكين النفسي بحث تحليلي لا راء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية " رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.
4. حلبي, منال جهاد عامر" (2016), "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر

الفصل الرابع.....المصادر والمراجع

مديريةا ومعلميها"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

5. محمود ، زيد خوام ،(2021) "تأثير القيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية بتوسيط الاستقامة التنظيمية : بحث تحليلي في وزارة التخطيط" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

6. ده رون فريدون عبدالله. (2018). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية. Journal of Kirkuk University for Administrative & Economic Sciences, 8(1).

7. عباس ناهي. (2022). القيادة الخادمة لدى عمداء كليات جامعة سومر وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. Journal of Education College Wasit University, 1(46), 427-446.

ثانيا : المصادر الاجنبية :

A - Books .

1. Brown, S. & Bryant, P. (2015). "Getting to know the elephant: a call to advance servant leadership through construct consensus, empirical evidence, and multilevel theoretical development",*Servant Leadership: Theory and Practice*, 2 (1), pp. 10–35
2. Horsman , J. H. , (2018) , " Servant - Leaders in Training : Foundations of the Philosophyof Servant -Leadership " , Springer Science+ Business Media, LLC.

B . Journals & Periodicals .

1. Barbuto Jr, J. E., &wheeler, D. W., (2006), "scale development and construct clarification of servant leadership", *Group& organization management*, V.3, N.3.
2. Fields, J. W.; Thompson, K. C.; Hawkins, J. R. (2015) " Servant Leadership: Teaching the Helping Professional " *Journal of Leadership Education*, Vol.14 No.2, pp.92-105.
3. Dennis , R. S. , & Bocarnea , M. , (2005) , " Development of the Servant Leadership assessment instrument " *Leadership & Organization Development Journal* , Vol.(26) , No. (8) , PP. 600-615 , School of Leadership Studies , Regent University Drive, Virginia, USA.
4. Khan , A. , Khan , A., & Zeeshan , M. , (2016) , " Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees) " , *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences* , Department of Entrepreneurship and Procurement , Vol. 6(5S) , PP. 124 - 138 .
5. Fernandez , S ,& Moldogaziev , T. , (2013) , " Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector " , Published by Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research and Theory* , 23 (1) , 155 - 187

6. Olesia ,W. S. , Namusonge , G. S. , & Lravo , .M. E. , (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
7. Van Dierendonck , D. , & Sousa , M. , (2016) , " Finding Meaning in Highly Uncertain Situations : Servant Leadership During Change " , Leadership Lessons from Compelling Contexts Monographs in Leadership and Management, Volume 8 , Copyright by Emerald Group Publishing Limited .
8. Van Dierendonck , D. , (2011) , " Servant Leadership : A Review and Synthesis " , journal of Management , Vol. (37) No (4) , PP. 1228 - 1261.
9. Winston , B. , (2003) , " Extending Patterson’s Servant Leadership , Model : Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model " , School of Leadership Studies : Regent University , In Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable .
10. Akdol , B. , & Arikboga , F. S. , (2015) , " The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction : A Research on Technology Fast 50 Turkey Companies " , Procedia - Social and Behavioral Sciences , , 195(3), 278-282. Istanbul Univeristy , Turkey .
11. Ambali , A. R. , Suleiman , G. E , Bakar , A. N. , Hashim , R. , & Tariq , Z. , (2011) , " Servant Leadership’s Values and Staff’s Commitment : Policy Implementation Focus " , American Journal of Scientific Research , (13) , pp.18-40 .
12. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of general psychology, 9(2), 169-180.
13. Burns, J. M. (2012). Leadership. Open Road Media.
14. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1974). Leadership. University of Cincinnati.
15. Hybels, B. (2008). Courageous leadership. Zondervan.
16. Khan, S. U. (2021) *"The influence of personality traits on sustainability-oriented entrepreneurial intentions: the moderating role of servant leadership"*. Environment, Development and Sustainability, 1-24.
17. Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018). *"Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape"*. International Journal of Business and Management Studies, 10(1), 46-62

18. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008)” *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*” The Leadership Quarterly, 19(2).
19. Mahembe , B. , & Engelbrecht , A. S. , (2014) , " The relationship between servant leadership organisational citizenship behaviour and team effectiveness " , SA Journal of Industrial Psychology , Vol (40) , No (1) , PP. 01 - 10 .
20. Montazeri, M., Ghazelayagh, M., & Pour, L. (2017). *"A research of the relationship between Organizational Health and job performance with the mediating role of psychological empowerment of executive entities staffs of Sirjian City". Plam Journal, 16, 141-149.*
21. Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate reputation review, 9, 26-38.
22. De Leaniz, P. M. G., & del Bosque Rodríguez, I. R. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. Corporate Reputation Review, 19, 166-178.
23. Kuenzler, J. (2021). From zero to villain: Applying narrative analysis in research on organizational reputation. European Policy Analysis, 7, 405-424.
24. Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. Journal of management, 37(1), 153-184.
25. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management, 17(2), 171-192
26. Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2020). Shame on who? The effects of corporate irresponsibility and social performance on organizational reputation. British Journal of Management, 31(1), 5-23
27. Rimkutė, D. (2020). Building organizational reputation in the European regulatory state: An analysis of EU agencies' communications. *Governance*, 33(2), 385-406.
28. Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate reputation review, 9, 26-38.

29. De Leaniz, P. M. G., & del Bosque Rodríguez, I. R. (2016). Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty. *Corporate Reputation Review*, 19, 166-178.
30. Kuenzler, J. (2021). From zero to villain: Applying narrative analysis in research on organizational reputation. *European Policy Analysis*, 7, 405-424.
31. Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management*, 37(1), 153-184.
32. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192
33. Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2020). Shame on who? The effects of corporate irresponsibility and social performance on organizational reputation. *British Journal of Management*, 31(1), 5-23
34. Rimkutė, D. (2020). Building organizational reputation in the European regulatory state: An analysis of EU agencies' communications. *Governance*, 33(2), 385-406.

C -Theses & dissertation .

1. Spears, L. (2004). "On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective" , Caring Leaders. Retrieved.
2. Patterson, K., (2003), "Servant leadership", A theoretical model (Doctoral dissertation, Regent University), Retrieved, form ProQuest Digital dissertations database.



الملاحق (1 - 2)

الملحق

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين

ت	اسم الاستاذ واللقب	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. علي احمد فارس	إدارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة نظم معلومات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ.م.د. محمد تركي عبد العباس	إدارة انتاج وعمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
4	م.د. امير غانم وادي	إدارة انتاج وعمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

م / الاستبانة

عزيزي الاستاذ الفاضل..

تحية طيبة..

اضع بين يديك الاستبانة التي أُعدت لأغراض البحث العلمي وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي لإدارة المشاريع بـ (دور القيادة الخادمة في تحسين سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة عن موظفي مشروع مستودع السماوة الجديد).

يرجى تفضلكم بالإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة وموضوعية لأجل الوصول الى نتائج أكثر عملية، علما ان هذه المعلومات سيتم استعمالها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا وعن الله التوفيق ...

الجزء الاول: المعلومات التعريفية

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة

1. النوع الاجتماعي: ذكر: انثى:

2. الفئة العمرية:

30 سنة فأقل 41 - 50 سنة 61 سنة فأكثر
31 - 40 سنة 51 - 60 سنة

3. التحصيل الدراسي:

اعدادية دبلوم عالي
دبلوم ماجستير
بكالوريوس دكتوراه

4. العنوان الوظيفي:

5. سنوات الخدمة:

(1 - 5) سنة (11 - 15) سنة 21 سنة فأكثر
(6 - 10) سنة (16 - 20) سنة

الجزء الثاني : الاسئلة الخاصة بالمتغيرات

المتغير المستقل (القيادة الخادمة): تُعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادة يركز على خدمة الآخرين وتلبية حاجاتهم، وتهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

البُعد الاول: التمكين : هي عملية منح الموظفين السلطة والاستقلالية في اداء مهامهم وتشجيعهم وتقديم التسهيلات لهم وحثهم على المشاركة بفاعلية في صنع القرار وتحمل المسؤولية وجعلهم يشعرون بأهميتهم مع التركيز على العمل الجماعي .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يقدر مسؤولي جهودي في العمل ويحفظني.					
2	يمنحني مسؤولي في العمل الصلاحيات التي احتاجها في اداء عملي.					
3	يقوم مسؤولي بتشجيع العمل ضمن مبدأ فرق العمل.					
4	يشجعني مسؤولي على ممارسة صلاحياتي دون الرجوع اليه .					
5	يفسح لي مسؤولي في العمل المجال في الاطلاع على المعلومات والبيانات اللازمة لإداء العملي.					

البُعد الثاني: الرؤية: هي تصور افتراضي يقوم عن طريقه القائد الخادم بالتنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل يتضمن الاحتياجات القادمة للمديرية .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تدل خبرتي بان مسؤولي في العمل لديه القدرة على وضع رؤية مسبقة للمديرية .					
7	يسمح مسؤولي في العمل بمشاركتي له في تحقيق رؤيته المستقبلية للمديرية .					
8	يشاركني مسؤولي في العمل الرأي حول الاتجاه المستقبلي للمديرية.					
9	يسعى مسؤولي في العمل في وضع رؤية للمديرية متضمنة اهداف الموظفين .					

البُعد الثالث: التواضع : هي قدرة القائد الخادم على تجنب مظاهر التكبر والاستعلاء او التركيز على انجازاته كقائد بل انه بالمقابل يهتم بمساهمات الآخرين والاشادة بها ووضع مصلحتهم في مقدمة مسؤولياته و عدم خلق فرق معنوي معهم .

المبحث الرابع الملحق (1 - 2)

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	لا يبالغ مسؤولي في العمل في تقدير مزاياهم الآخريين .					
11	مسؤولي في العمل غير مهتم بتمجيد الذات .					
12	لا يخشى مسؤولي في العمل من استشارة الآخريين في المديرية عندما لا تكون لديه جميع الاجابات .					
13	مسؤولي في العمل لا يركز الاهتمام على انجازاته .					
14	يعتبر مسؤولي نفسة واحداً عن فريق العمل في المديرية					

البعد الرابع : الثقة : هي قدرة القائد الخادم على خلق مناخ تنظيمي مناسب عن طريق التأكيد على الصلة بين القيادة والعاملين عن طريق مشاركتهم وتشجيعهم على الأخذ بزمام المبادرة ودعوتهم الى الابداع الفردي والجماعي ومنحهم الثقة بالنفس .

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
15	مسؤولي في العمل يمنحني الثقة دائما لحفظ اسرار العمل .					
16	يعرف مسؤولي في العمل انني بعيد عن الفساد الوظيفي					
17	مسؤولي في العمل يثق في قدرتي على اداء المهام الموكلة لي .					

ثانياً: المتغير التابع (سمعة المنظمة): عرفت سمعة المنظمة بأنها الصورة الذهنية التي يمتلكها أصحاب المصلحة (العملاء، والموظفين، والمستثمرين، والمجتمع) عن المنظمة، وتعكس تقييمهم لقدراتها وإنجازاتها، ومدى استجابتها لحاجاتهم وتوقعاتهم، وتؤدي سمعة المنظمة دوراً مهماً في تحقيق أهدافها.

• **البُعد الأول: الجودة والأداء:** يشير هذا البعد إلى مدى جودة أداء المنظمة، ويشمل ذلك منتجاتها وخدماتها وعملياتها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
18	تعمل المنظمة بالاستناد إلى المعايير العالمية في إنجاز أنشطتها					
19	تتميز المنظمة بأداء مالي متميز					
20	لدى المنظمة معايير لتقييم اداءه وتحديد مؤشراتها عن أجل تحسين سمعتها					
21	تقوم المنظمة بإعداد خطط منسقة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة					
22	تدعم المنظمة برامج التحسين المستمر في جميع فعاليتها وأنشطتها					

• **البُعد الثاني: الابداع والابتكار:** وهو يعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبى احتياجات أصحاب المصلحة.

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
23	تدعم المنظمة الموارد البشرية لابتكار أساليب جديدة في العمل					

المبحث الرابع الملحق (1 - 2)

24	تقدم المنظمة خدمات مميزة بشكل مستمر				
25	تصمم المنظمة برامج التحفيز بما ينسجم مع تشجيع الأفكار المبتكرة والمبدعة				
26	توظف المنظمة الأساليب والتقنيات الحديثة في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف				
27	تؤمن إدارة المنظمة بأهمية إدارة المواهب عن طريق توفير ودعم أنشطة الموارد البشرية				

• البُعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية : وهو يعكس التزام المنظمة بالقيم الاجتماعية والأخلاقية والمجتمعية.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
28	تلتزم المنظمة بكافة بنود العقد النفسي بينها وبين مواردها البشرية					
29	تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية وتعويضهم ومكافأتهم بما يحقق رفاهيتهم					
30	تدعم المنظمة القضايا الاجتماعية الجيدة					
31	تسهم المنظمة بالأعمال الخيرية في المجتمع					
32	تحرص المنظمة على توفير أفضل الطرق في التعامل مع موظفيها					

البُعد الرابع : القيادة : وهو يعكس قدرة القيادة على قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإدارة عملياتها بكفاءة وفعالية.

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة

المبحث الرابع الملحق (1 - 2)

					تتمتع المنظمة بالريادة في منافسة المنظمات الأخرى	33
					تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية	34
					تعمل المنظمة على وفق سلوكيات القيادة المعاصرة	35
					يتميز قادة المنظمة بالمعرفة بكيفية استثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة	36
					القيادة في المنظمة تحفز الموظفين لغرض تحقيق رؤية المنظمة وتعزيز سمعة مكانتها	37

Abstract

This research aims to identify the role of servant leadership in improving the reputation of the organization from the point of view of employees in the new Samawa warehouse project by asking the main question ((What is the impact of servant leadership in improving the reputation of the organization))?

To achieve the goals set for this research, two main hypotheses were developed, each with four sub-hypotheses. The first main hypothesis and its sub-hypotheses dealt with the correlation between the first variable, servant leadership (the independent variable) with its dimensions, and the second variable, the reputation of the organization (the dependent variable), and the second main hypothesis and its sub-hypotheses dealt with The effect of the first variable and its dimensions on the second variable, and the researcher developed a hypotheses chart that explains the nature and type of relationship between the research variables and their dimensions , In order to test the hypotheses related to the research, the researcher used the descriptive statistical approach, and the questionnaire was also used as a tool for collecting data and information. To obtain the results of the statistical analysis, a sample of (85) individuals was adopted, representing a segment of the employees working within the project's administrative and technical units. For the purpose of analyzing the research responses of the study sample, a number of statistical methods were used, the most important of which are (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient).

Based on the outputs of the statistical analysis, the researcher developed several conclusions, the most important of which is ensuring (the existence of a correlation and influence with positive statistical significance between servant leadership and the organization's reputation). Based on these results and in the conclusions, the researcher presented a set of recommendations, most notably the interest of senior management in consolidating the concepts of servant leadership and the organization's reputation. among employees and expanding their awareness of the two concepts because of their effectiveness. Its positive role in creating a positive organizational climate enhances the ability to achieve the objectives of the organization under study.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Karbala - College of Administration and Economics
Business Administration Department



The role of servant leadership in improving the organization's reputation
An analytical study of the opinions of a sample of employees in the new
Samawa warehouse project

Research submitted to

Council of the College of Administration and Economics / University of Karbala, which is part of
Requirements for obtaining a Higher Diploma in Project Management

Prepared by the researcher

Salam Aziz Hunish Al-Assadi

Supervised by

Dr.Haider Khudair Joan