



المؤتمر العلمي الرابع
الثاني دوليا

نحو تحولات اقتصادية وتنوعية
لتحقيق اهداف التنمية المستدامة

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

تأثير القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل: الثقة بالقيادة المتغير

الوسيط

دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية (ديوان الوقف

السني)

أ. د صلاح الدين حسين صالح

الجامعة العراقية /كلية الادارة والاقتصاد

The effect of servant leadership on work ethics: Trust
in leadership as the mediating variable
A field study in the Department of Religious and
Charitable Institutions (Sunni Endowment Office)

تأثير القيادة الخادمة في أخلاقيات العمل: الثقة بالقيادة المتغير الوسيط
دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية (ديوان الوقف السني)

أ. د صلاح الدين حسين صالح

الجامعة العراقية /كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيري البحث المستقل "القيادة الخادمة" بأبعاده (التعامل الاخلاقي، الدعم والاسناد، التمكين، التعاطف) والتابع "اخلاقيات العمل" بأبعاده (التنظيمية، السلوكية، الانظمة والتعليلات)، وكذلك توضيح الدور "الوسيط" لمتغير "الثقة" في العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين. استخدم المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث. احتوى البحث على ثلاثة مباحث هي (المنهجية والدراسات السابقة، الاطار النظري لمتغيرات البحث الثلاث، والجانب العملي). ولتحقيق أهداف البحث استخدمت استبانته لجمع البيانات، وزعت على عينة بلغ مجموعها (100) فرد استجاب منهم (74) وكان عدد الاستبانته الصالحة للتحليل (71) استبانته وبنسبة (71%) من حجم العينة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات برنامج (، SPSS.V.23 ، AMOS) من خلال عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار البسيط واختبار SEM. توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها قوة مستوى ادراكات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، أخلاقيات العمل، الثقة)، ووجود تأثيرات متفاوتة القوة لأبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع، ووجود دور محدود للمتغير الوسيط "الثقة" في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. توصل البحث إلى توصيات عدة منها ضرورة اهتمام ادارة ديوان الوقف بدعم وتعزيز قيم "القيادة الخادمة" المستمدة من الموروث الابحاثي الثقافي والاجتماعي. الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، أخلاقيات العمل، الثقة.

Abstract

The impact of servant leadership on work ethics: Trust in leadership as a mediating variable: A field study in the Department of Religious and Charitable Institutions (Diwan of the Sunni Endowment).

The research aims to identify the direct and indirect influence relationships between the independent research variables "servant leadership" with its dimensions (ethical interaction, support and attribution, empowerment, empathy) and the dependent "work ethics" with its dimensions (organizational, behavioral, regulations and instructions), as well as clarifying the role of "mediator" "Confidence variable" in the relationship between the two main research variables. The descriptive analytical approach was used as a research method. The research contained three sections (methodology and previous studies, the theoretical framework for the three research variables, and the practical). To achieve the objectives of the research, a questionnaire was used to collect data, and it was distributed to a sample of a total of (100) individuals, of whom (74) responded. In the statistical analysis of the data, the program (SPSS.V.23, AMOS) was used through several methods that included the mean, standard deviation, simple regression analysis and SEM test. The research reached several results, the most important of which is the strength of the level of perceptions of the sample members for the study variables (servant leadership), work ethic, trust, and the presence of

varying strengths of the dimensions of the independent variable in the dimensions of the dependent variable, and the presence of a limited role for the mediating variable "trust" in the relationship between the independent and dependent variables.

The research reached several recommendations, including the need for the management of the Endowment Department to support and enhance the values of "serving leadership" derived from the positive cultural and social heritage.

Keywords: servant leadership, work ethics, trust.

المقدمة:

حفل أدب "القيادة" ابان القرن الماضي بنتاج فكري ضخم من النظريات والنماذج والدراسات والابحاث التي تنوعت في مشاربها بين التقليدية والانسانية والسلوكية والظرفية. وعلى الرغم من المنظور التقليدي للقيادة الذي يحمل مضمون السيطرة والسلطة فقد كان معنى القيادة وعلى مرّ التاريخ يحمل ومنذ بواكيره الاولى مضموناً "اخلاقياً وانسانياً" فالقيادة مهما اعطيت من اوصاف ومسميات تعد سلوكاً قبل أن تكون شيئاً آخر. وما "القيادة الخادمة" الا تنويجاً لهذا التراث الفكري في أدبيات "القيادة"، وبذات الوقت كانت استجابة لمطالب الميدان المتزايدة في ظل مستجدات الادارة المعاصرة. ان منظمتنا اليوم هي بأمس الحاجة وأكثر من أي وقت مضى لنموذج القيادة الخادمة، فالقادة الكبار هم من يصنع رؤية المنظمة ، وينقل الرؤية للتابعين ، ويبني معهم رؤية مشتركة ، ويفتح طريقاً لتحقيق هذه الرؤية ، ويوجه منظمته إلى اتجاهات جديدة(Banutu-Gomez,2007)

لقد أكد العديد من الشركات من بين أفضل مائة شركة عالمية وردت في قائمة لمجلة (Fortune) بأن "القيادة الخادمة" تعد كقيمة اساسية للشركة.(Hunter&et.al.2013)(Kaul,2014)، وكان أكثر من 30% من الشركات التي ضمنها القائمة تتخذ من نمط القيادة الخادمة كأسلوب إداري معتمداً لديها، بالإضافة إلى ان المراكز الخمس الأولى كانت من نصيب الشركات التي تعتمد نمط القيادة الخادمة (Hunter, 2004).

لقد جرت أجهزة الخدمة العامة كل شيء من القطاع الخاص ، اذ اعتمدت الحكومات تقليص حجمها ، وإعادة الهندسة ، وإدارة الجودة الشاملة ، وإعادة الابتكار لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ، لكنها بذات الوقت لجأت الى المعايير الأخلاقية والقوانين لإنفاذ الفضيلة سعياً لتحقيق التغيير الذي يبدو أنه صعب ومعقد. وتشير التحديات التي تواجه القطاع العام إلى الحاجة إلى تجاوز العقلانية التقليدية والتقدم نحو الاعتراف بالدور المحوري الذي تلعبه القيادة ، وخاصة القيادة القائمة على القيم الأخلاقية ، في تعزيز الأداء التنظيمي.

يأتي بحثنا هذا لاستجلاء بعض الحقائق التي اصبحت شاخصة في الواقع المعاش اذ تتجه الانظار الى الادوار التي تلعبها القيادة الخادمة في تصويب المسار وازالة العقبات وخلق مناخ صحي يعزز من بناء الثقة بين الادارة والتابعين ويقود الى ممارسات ادارية ايجابية فاعلة، وتم اختيار "ديوان الوقف السني" باعتباره مؤسسة حكومية لم تسلط عليها أنظار الباحثين رغم ضخامة حجمها وأهمية المسؤوليات التي تهبس بها.

المبحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

مشكلة البحث:

تتجه الأنظار الى القائد كلما تعرضت المنظمة الى تراجع ما في سياقاتها التنظيمية أو الادائية بفعل عوامل داخلية كانت أم خارجية، وترتبط الدراسات بين نجاح المنظمة وتفوقها وبين نجاح قيادتها. لقد انبرى مفكروا الإدارة ومنذ عدة عقود وفي مقدمتهم (Greenleaf) الى التعويل على نهج "القيادة الخادمة" سبيلاً آمناً لتجاوز التحديات وخاصة الاخلاقية منها، كما أثبتت تجارب وممارسات قيادة المنظمات هذه الحقيقة بالرغم من ذلك فان الحاجة الى البحث الميداني في هذا الاطار مازالت قائمة لا سيما في منطقتنا الوطنية اذ تواجه من التحديات الكثير. لقد وجد الباحث ان التركيز في دراسة القيادة الخادمة كان على منظمات الاعمال بوجه خاص ولم تلق دراستها في منظمات الخدمة العامة اهتماماً يذكر. اما في المؤسسة مجال البحث فلم يكن لها نصيب من اهتمام الباحثين مطلقاً.

اطلاقاً من الاشكالية تلك وللوقوف على أبعادها الواقعية فقد ضُمت الى النموذج البحث متغيرين سلوكيين بارزين هما "الثقة بالقائد" و "اخلاقيات العمل الوظيفي" في محاولة للكشف عن الطبيعة الديناميكية للعلاقة المتوقعة والمفترضة بين تلك المتغيرات وصولاً الى استجلاء أبعاد المشكلة من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

-ما مستوى الوعي بتوافر "أبعاد سلوك القائد الخادم" في المؤسسة المبحوثة؟

-ما مستوى الأهمية لمتغير "الثقة بالقائد" في المؤسسة المبحوثة؟

-ما مدى توافر "سلوكيات اخلاقيات العمل الوظيفي" في المؤسسة المبحوثة؟

-ما طبيعة الدور الذي ينسب للقيادة الخادمة في التأثير بسلوكيات اخلاقيات العمل؟

-هل ان "الثقة بالقائد" كمتغير وسيط دوراً ما في العلاقة بين متغيري البحث المستقل والتابع؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث النظرية في تناوله لموضوعات تشغل بال المفكرين والباحثين والممارسين على حد سواء ، فقد نال الجانب الاخلاقي حصة أوفر في أدبيات القيادة المعاصرة وذلك استجابة للمشكلات والضغوط البيئية التي تعيشها المنظمات ومنها الحكومية ، اما الأهمية العملية فتكمن في ضم نموذج البحث لثلاثة متغيرات لم يسبق بحثها مجتمعاً في الدراسات المحلية او العربية على حد علم الباحث.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى ما يأتي:

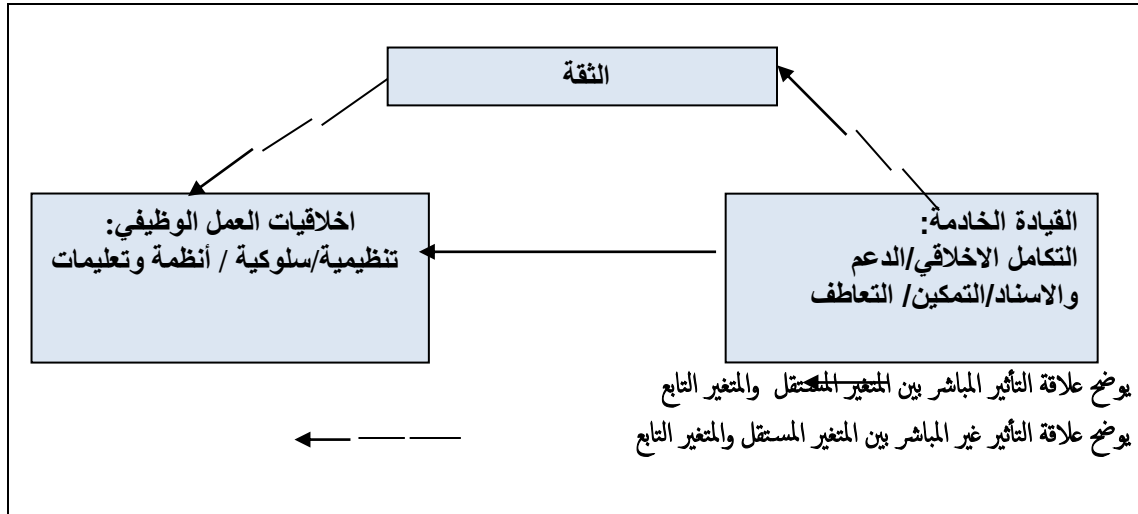
-اجراء تطاير نظري لمتغيرات البحث والروابط الفكرية فيما بينها.

-تعرف مستوى الأهمية لأبعاد البحث من وجهة نظر أفراد المؤسسة المبحوثة.

-تعرف مستوى وطبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

-الكشف عن علاقات التأثير المباشرة بين متغيري البحث المستقل والتابع من جهة ، وكذلك توضيح الدور "الوسيط" لمتغير "الثقة" في العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين

المخطط الفرضي للبحث:



فرضيات البحث:

انسجاماً مع أهداف البحث وتماشياً مع أديباته والتزاماً بمنهجه تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- يوجد تأثير معنوي لمتغير "القيادة الخادمة" في متغير "اخلاقيات العمل".

وتتفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

أ-يوجد تأثير معنوي لُبعد " التعامل الاخلاقي" في الأبعاد " التنظيمية" و" السلوكية" و " الانظمة والتعليلات"

ب-يوجد تأثير معنوي لُبعد " الدعم والاسناد" في الابعاد " التنظيمية" و" السلوكية" و " الانظمة والتعليلات"

ج-يوجد تأثير معنوي لُبعد " التمكين" في الابعاد " التنظيمية" و" السلوكية" و " الانظمة والتعليلات"

د- يوجد تأثير معنوي لُبعد "التعاطف" في الابعاد " التنظيمية" و" السلوكية" و " الانظمة والتعليلات"

2-يوجد تأثير معنوي لمتغير "القيادة الخادمة" في متغير "اخلاقيات العمل" بتوسيط متغير "الثقة".

- منهج البحث:

يهدف الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إلى تقصي الظاهرة مجال البحث ووصفها بدقة، وتحليل أبعادها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات فيما بينها وتأثيرات تلك العلاقة.

- حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر مكان البحث على دائرة المؤسسات الدينية والخيرية في ديوان الوقف السني.

الحدود البشرية: شملت عينة البحث عدد من مديري وموظفي دائرة المؤسسات الدينية والخيرية.

الحدود الزمانية: وللمدة من (1 / 10 / 2021 لغاية 1 / 2 / 2022).

- أدوات الجانب النظري: الكتب والدوريات العربية والأجنبية والرسائل الجامعية.

- أدوات الجانب العلمي:

- الاستبانة: كانت الاستبانة أداة القياس الرئيسة المعتمدة وذلك لجمع البيانات بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.23). وتم تطوير الاستبيان بعد الاطلاع على المقاييس التي لها صلة بالموضوع مع اجراء التعديلات اللازمة لتلائم مع اتجاهات البحث.

خضعت الاستبانة لعدة اختبارات لضمان فعاليتها للقياس ومنها:

أ- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في مسودتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة للتأكد من صدق أداة القياس وبيان قدرة الفقرات في تغطية المجال الذي تنتمي اليه، ولاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة.

ب- ثبات الاستبانة: تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام " الفا كرونباخ" وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.96) وهو مستوى جيد جداً ويمكن الاعتماد عليه في إجراء التحليل الاحصائي.

- الأساليب الإحصائية

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الانحدار، اختبار (SEM).

- مجتمع وعينة البحث: تمثل بالعاملين في (دائرة المؤسسات الإسلامية والخيرية)، وقد تم اللجوء إلى اختيار فئة محددة من مجتمع الدراسة "المجتمع المستهدف Target Population"، وضم كافة الموظفين الإداريين على الملاك الدائم والبالغ عددهم (356) بين موظف وموظفة. اعتمد البحث طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على مدخل الرابطة الأمريكية (الصيد، 1989: 137)، وقد بلغ حجم العينة (100) فرداً. وزعت (100) استبانة على عينة عشوائية بسيطة شملت (مدرء الأقسام، مدرء الشعب والوحدات والموظفين الإداريين العاملين في الأقسام الإدارية)، واسترجعت (74) استبانة وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين أن هناك (3) استبانات غير مكتملة البيانات وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (71) استبانة.

- الدراسات السابقة:

دراسة (Saundra J. Reinke:2004)

هدفت الى دراسة العلاقة بين تصورات القيادة الخادمة ومستوى الثقة بين الموظفين والمشرفين. استخدمت استبانة لقياس قيادة الخادم في مسح شمل (651) موظفاً في ضواحي مقاطعة جورجيا الأمريكية. اظهرت النتائج ان أحد مكونات القيادة الخادمة، وهو الإشراف، هو أحد العوامل المحددة لمستوى الثقة، وأن "الخدمة قبل الذات" ليست مجرد شعار، ولكنها حقيقة قوية تبني الثقة بين الموظفين والمشرفين.

دراسة (karatepe&etl.:2018)

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين "الثقة" كمتغير وسيط لتأثير القيادة الخادمة على ثلاثة أبعاد حيوية هي (النية في تأخير العمل، والاداء المبتكر، واداء استعادة الخدمة). شمل مجتمع البحث موظفي الخط الامامي للبنوك في سانت بطرسبرغ الروسية. ومن ابرز نتائجها ان الثقة كنتيجة مباشرة للقيادة الخادمة ادت الى خفض (النية في تأخير العمل)، وعززت من (الاداء المبتكر) و (اداء استعادة الخدمة).

دراسة (Olesia:2014)

هدفت الدراسة الى التركيز على بعض السلوكيات النموذجية للغاية للقيادة الخدم، والتي إذا تم تبنيها من قبل القادة المعاصرين يمكن أن تعزز بشكل كبير الدافع والالتزام والأداء للموظفين لزيادة الإنتاجية.

دراسة (AL-nashash,2018)

بحثت هذه الدراسة في تأثير أخلاقيات العمل القوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك. تم استخدام الطريقة الكمية مع الاستبيان لجمع المعلومات حول أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي من (89) موظفًا يعملون في البنوك الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة أن أخلاقيات العمل مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي. تشير هذه النتائج إلى أن أخلاقيات العمل هي إحدى السمات الرئيسية لزيادة الرضا الوظيفي للموظف إلى جانب النتائج التنظيمية الأخرى.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: القيادة الخادمة

-النشأة، المفهوم، الأهمية :

ظهرت خلال القرن العشرين مسميات عدة للقيادة توزعت بين الأطر والمدارس الفكرية للإدارة، وقد زخرت أدبيات القيادة الحديثة بالعديد من النظريات صفت إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: نظرية السمات، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية. فضلاً عن العديد من الانماط والنماذج القيادية، وعلى الرغم من دراستها لعقود من الزمن، لا تزال القيادة مفهومًا مهمًا يلتقي اهتماماً كبيراً في الأدب الإداري. ان القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى فيها القائد إلى المشاركة الطوعية للمرؤوسين في محاولة للوصول إلى أهداف المنظمة. إنها عملية يمارس فيها شخص تأثيراً اجتماعياً على الأعضاء الآخرين في المجموعة (Bamigboye, 2000, Omolayo : 2000, كما ورد في (Akinola & Olumide, 2011)). ان القيادة الفعالة محممة جداً لنجاح أو فشل أي منظمة (Yong, 2013)، ولا يزال هناك زيادة في الاهتمام بالخصائص أو السلوكيات التي تحدد القائد الجيد. ولهذا السبب استمرت نظريات القيادة في التطور على مر السنين. وفي الآونة الأخيرة، كان هناك اهتمام كبير بنظريات القيادة مثل القيادة التحويلية، والتعاملات، والخادمة.

لقد حدثت رغبة عالمية واسعة في قيادة أكثر أخلاقية ورعاية في المنظمات تتيح عنها اهتمام شديد بفهم السلوكيات التي يمكن للقادة تبنيها لقيادة الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وكانت القيادة الخادمة هي واحدة من أساليب القيادة المعاصرة الناشئة التي حظيت بالكثير من الاهتمام. كما تم تبني أسلوب القيادة هذا من قبل بعض من أفضل الشركات في العالم بنجاح كبير (Olesia and et.al, 2014:74). ان القيادة الخادمة هي واحدة من نظريات القيادة الناشئة وهي مختلفة تماماً عن النظريات التقليدية والنظريات السلوكية والموقفية،

وبالتزامن مع الاهتمام بأسلوب قيادة أكثر رعاية ومسؤولية، فقد حوّل علماء التنظيم اهتمامهم بعيداً نحو أساليب القيادة العلائقية (Avolio et al, 2009, كما ورد في (Peterson & Galvin, 2012)). ان القيادة الخادمة تختلف عن أنواع القيادة الأخرى. على سبيل المثال، ووفقاً لـ (Dierendonck, D., 2011:1235)، "تركز قيادة الخادم على التواضع والأصالة والقبول الشخصي، ولا يعد أي منها عنصراً صريحاً في القيادة التحويلية". وعند مقارنتها بالقيادة الأصيلة والتحويلية والأخلاقية، يبدو أن القيادة الخادمة تفسر النتائج المختلفة بشكل أفضل (مثل مناح الثقة ومشاركة العمل والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018, Liu, Ling, 2017).

لقد كان هناك بحث مفاهيمي وتجريبي هائل ركز على قيادة الخادم (Peterson & Galvin, 2012). إنه أسلوب قيادي يتجاوز المصلحة الذاتية لخدمة احتياجات الآخرين من خلال مساعدتهم على النمو بشكل احترافي وشخصي (Lussier & Achua, 2007, كما ورد في (Carder, 2012)). ويرى (Reinke, 2004) ان القائد الخادم هو الشخص الذي يلتزم بنمو كل من الفرد والمنظمة، ومن يعمل على بناء المجتمع داخل المنظمات.

لقد وجدت أدلة كافية لأثبت ان المؤسسات التي لديها "قيادة خدمية" تمتلك موظفين يتمتعون بالسلطة والاعلى أداء وبتتمتعون بالرضا والالتزام، ويتناغم ذلك مع تغيير الاتجاهات الفكرية حول السلوك القيادي في ضوء الطلب الحالي على "القيادة" التي تركز على العاملين وأكثر أخلاقية. (Muller & et.al. 2018:47)

فلسفة القيادة الخادمة:

يمكن القول ان الدراسة المعاصرة للقيادة الخادمة قد تطورت إلى حد كبير على يد (Greenleaf للفترة 1970-1970) ، الا ان ممارسة القيادة الخادمة ليست مفهوماً جديداً ، حيث تعود جذورها إلى التعاليم الدينية للأديان السماوية ، بالإضافة الى كتابات العديد من القادة والمفكرين الكبار (Sendjaya & et.al.2008)

القيادة الخدمية كما اقترحها غرينليف (1970) هي إطار نظري يصف على أن الدافع الأساسي للقائد ودوره هو خدمة للآخرين. لقد أسس (غرينليف) لأول مرة هذا المصطلح الحديث من خلال ثلاث مقالات (الخادم كقائد 1970، والمؤسسة كخادم 1972، والثقة او الامناء كخادمين 1977) نشرها جميعاً بعد تقاعده ، اذ طبعي بأنه يريد أن يخدم ويخدم أولاً. (Greenleaf,1977) يرى ان القيادة ليست اسلوباً للإدارة انما هي طريقة حياة تبدأ بشعور وتظهر القيادة الحقيقية من اولئك الذين يكون الدافع الاساسي لديهم الرغبة العميقة في مساعدة الاخرين.

لقد استلهم (غرينليف) الكتابة عن القيادة الخدمية عندما قرأ كتاباً بعنوان "رحلة إلى الشرق" لهيرمان هيس. يدور الكتاب حول مجموعة من الرجال كانوا في رحلة اسطورية الى الشرق.

الشخصية الرئيسية في الكتاب هي "ليو" ، وهو خادمهم، لكنه لم يكن مجرد "خادم" فقط ، اذ كان يغني لهم ويشحذ معنوياتهم أيضاً. وعندما يخفي "ليو" تبار المجموعة وتتوقف عن الرحلة فلا تستطيع العمل بدونه. وعندما يلتقي راوي القصة بالمجموعة بعد سنوات، يدرك أن "ليو" كان في الواقع قائد المجموعة ، رغم أنه كان يخدمهم أيضاً. وبالتالي ، تم وصف "ليو" أولاً كخادم ، ثم بعد ذلك كقائد عظيم وهذا هو جوهر قيادة الخادم. (Olesia and et.al,2014:75) (Reinke,2004:31)

أن قيادة الخادم تقوم على فكرة أن القيادة هي علاقة ، وليس موقفاً. علاوة على ذلك ، فإن القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة اذ يمكن للقيادة إحداث تغيير ثقافي أو ببساطة تعزيز المعايير الحالية (Masi, 2000)، والقيادة الخادمة تدعو القادة إلى بناء الناس والمجتمع ، وحلم أحلام عظيمة ، وغرس القيم ، وتضديد الجراح في المنظمة. على هذا النحو فهي تشبه الفكرة الرئيسية وراء القيادة التحويلية. اذ يسهم القائد التحويلي بالمساعدة في بناء الرؤية التنظيمية ، وتعبئة المنظمة لتحقيق هذا الحلم ، وإضفاء الطابع المؤسسي على أي تغييرات مطلوبة لجعل الحلم حقيقة واقعة (Bass, 1996 ؛ Tichy و Ulrich ، 1984).

يركز القادة (الخادمين) بشكل أساسي على اهتمامات أتباعهم قبل اهتماماتهم الخاصة، كما يركزون أيضاً على تطويرهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم (Dierendonck & et.al.,2014)

ويقوم القادة (الخادمين) بتأسيس بيئة والحفاظ عليها حيث يمكن أتباعهم ويطورونهم ، ويساعدونهم على النمو والنجاح ، ويظهرون السلوكيات الأخلاقية ، ويحلون المشاكل المرتبطة بالعمل ، ويخلقون قيمة للمجتمع ، ويضعون اهتمامات التابعين أمامهم ، ويسلطون الضوء على قوتهم، والعلاقات الشخصية مع أتباعهم (Liden & et.al.:2015) ، (Van&et.al Dierendonck ؛ 2014). انهم يتمتعون بالقدرة على تعزيز التعاون بين العاملين وجعلهم أكثر إنتاجية وابداع ، مما يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها ، ويؤدي هذا الى منظمات أكثر ربحية. (Muller & et.al.,2018:46)

السمات السلوكية للقيادة الخادمة:

لقد اعتمد أغلب الباحثين على كتابات (Greenleaf) في تسطير السمات الرئيسية للقيادة الخدمية ومنهم (سبيرز) اذ ذكرت عشرة سمات رئيسية هي: الاستماع، والتعاطف، وعي الاخرين، والمواقف والذات، والاتقاع، والتصور، والاستبصار، والاشراف، والالتزام بنمو الافراد، وبناء المجتمع (Larry-Spears, 1998)

بينما كشفت دراسة (Russell and Stone, 2002) عن السمات الوظيفية التسعة والخصائص المميزة للقيادة الخادمة وهي: الرؤيا ، والصدق ، والنزاهة ، والثقة ، والخدمة ، والتمدج ، والريادة ، وتقدير الآخرين ، والتمكين. بالإضافة إلى ذلك ، حددت (Russell and Stone) احدى عشرة من السمات المترابطة

والداعمة للسماح الأساسية التسعة المذكورة وهي: التواصل ، والمصداقية ، والكفاءة ، والإشراف ، والرؤية ، والتأثير ، والإقناع ، والاستماع ، والتشجيع ، والتعليم ، والتفويض ، وطورا نموذجاً للقيادة الخادمة تمهيداً للتطبيق والبحث المستقبلي.

كذلك قام كلاً من (Barbuto & Wheeler,2006) بتطوير نموذجاً متكاملًا للقيادة الخادمة جمع السمات في خمسة عوامل هي : الدعوة للإيثار ، والشفاء العاطفي ، والحكمة ، والإشراف التنظيمي.

أما (Van Dierendonck,2011) فقد طور أيضًا نموذج مفاهيمي آخر ، يحدد ستة من الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة هي: تمكين الناس وتطويرهم ، والنواضع ، والأصالة ، وقبول الأشخاص ، وتوفير التوجيه ، والإشراف.

أبعاد القيادة الخادمة:

اعتماداً على ما تقدم وبالرجوع الى دراسات كثيرة تناولت "القيادة الخادمة" فقد تم تبني الأبعاد التالية للقيادة الخادمة لتشكيل المتغير الاول (المستقل)وهي:

-التعامل الاخلاقي: تطبيق السلوكيات الاخلاقية، والتعامل بإنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

-الدعم والاسناد: تقديم التشجيع والاهتمام الفعلي بالمرؤوسين ،وتوفير التسهيلات والدعم والتوجيه اللازم لهم.

-التمكين: مساعدة المرؤوسين على المشاركة والتطور بما في ذلك تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات، وتحديد وحل المشاكل، وحرية التعامل مع المواقف الصعبة.

-التعاطف: الاهتمام بمشكلات العاملين وباحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل.

ثانياً:الثقة بالقائد:

ذكر غرينليف Greenleaf (1977) ، ان "الأساس السليم الوحيد للثقة هو أن يتمتع الناس بتجربة راسخة في خدمة مؤسساتهم" (Karatepea,2019:89)، كما ان (Fairholm,1994)

، يوصي القادة بإحضار المنظور ، والمبادئ التوجيهية ، ومنصة واضحة أو بيان لمبادئ الفرد ، والشعور بالغرض للمنظمة. تكررت هذه الأفكار في إصرار (Greenleaf, 1977) على أن يستمع قادة الخدم إلى احتياجات هؤلاء الأشخاص داخل المنظمة وأن يكونوا على دراية باحتياجاتهم ، ووضع تصور لرؤية المنظمة ، وأن يصبحوا مشرفين على المجتمع التنظيمي. (Reinke,2004:35)

يربط (Greenleaf,1977) بين القيادة الخادمة و نجاح المنظمة اعتماداً على تبني أو تكوين مجتمعاً داعماً موثقاً يعزز الابداع والمبادرة ،وبالتالي تعمل "الثقة" كمتغير متداخل يقع بين القيادة الخادمة (المتغيرالمستقل) والنجاح التنظيمي (المتغيرالتابع). ويطرح (Fairholm,1994) مفهوم "ثقافة الثقة" من خلال العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية والقيم والثقة والاداء.فالقيادة مسؤولة عن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة . (Reinke,2004:37)

يضيف (Robbins,2011:99) أن الثقة في القيادة هي سمة أساسية مرتبطة بالقيادة ، وإذا تلاشت الثقة فسيكون لذلك تأثير كبير على أداء الموظف. عندما يثق الموظفون بقادتهم ، سيكونون على استعداد لتحمل تأثير تصرفات القائد ، معتقدين أن حقوقهم ومصالحهم لن يتم إساءة استخدامهما (Ezerman, Sintaasih,2018:22)

يرى كلاً من (Bass,2002)(Fairholm, 1994) كما ورد في (Dannhauser and Boshoff,2006:1-2) إن الانفتاح ،التواصل، والدعم التنظيمي المحسوس، والعدالة من العوامل المحددة النموذجية للثقة. كما يبدو أن القيادة عامل حاسم مهم في تعزيز مستويات الثقة في المنظمات . فالقادة الذين يرغبون في التعبير عن رغبتهم في فهم الاحتياجات والقدرات الفردية للتابعين وتلبية تلك الاحتياجات يعد عاملاً هاماً في بناء الثقة .

يستند مفهوم كلاً من (Atkinson, S. and Butcher, D.,2003) للثقة في سياق تمييزها في العلاقات الإدارية ، وتركز بشكل خاص على الثقة في القائد – المشرف-المباشر للفرد فالثقة هنا تقع ضمن تبادل السلوكيات التي تحدث بين القادة والأتباع وتسهل تشكيل ثقة الأتباع في قادتهم. وأكدت الدراسة التي قام بها (Tan and Tan,2000) أن مقدرة القائد ، والإحسان ، والنزاهة هي مقدمات محددة للثقة فيه. هذه الأبعاد الثلاثة هي بذات الوقت جزءاً من سلوكيات القيادة الخادمة (Sendjaya and Pekerti,2010:643-644)

لقد تبنى (Lowe,1998) فلسفة القيادة الخادمة كأساس لعلاقات الثقة في المنظمة إذ اعتقد أن ثقافة الثقة العالية بين الموظفين توفر للمؤسسة القدرة على الاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار دون الاضطرار إلى مواجهة مع المقاومة الداخلية المستمرة للتغيير (Sendjaya and Pekerti,2010:646)

يرى كلاً من (Geller,1999) (Bakiev, 2013) كما ورد في (Der Hoven,2016: 26) وجود بعدين للثقة الشخصية ، وهما الثقة في قدرة الآخرين والثقة في نوايا الآخرين فقد يثق الموظف في قدرة الزميل ولكن لا يثق في نواياه ، وقد يثق الموظف في نية زميل له ولكن لا يثق في قدرته على أداء مهمة محددة .

مقدمات ونموذج الثقة:

الثقة والجدارة بالثقة هما نبتان متميزتان وقد اشار الى ذلك كل من (Heyns & Rothman, 2015) (Zeffane 2010) (Meyer et al. , 1995) (Kenexa, 2012) كما ورد في (Der Hoven,2016:26). تشير كلمة "الثقة" إلى شيء يقوم به (المانح للثقة)" ، وتشير "الجدارة بالثقة" إلى خصائص (الموثوق به) الذي يلهم الثقة. وبالتالي ، فإن الجدارة بالثقة تسبق الثقة. لقد تم تطوير نموذج يفصل بين الجدارة بالثقة. يوضح هذا النموذج مقدمات الثقة ، وهي عوامل الجدارة المتصورة. العوامل الثلاثة هي: الإحسان ، الكفاءة (القدرة) والنزاهة، توضح هذه المقدمات الثلاثة ما يصل إلى 80٪ من قرار الثقة.

ثالثاً: أخلاقيات العمل:

تشكل معنى الاخلاق والاخلاقيات مع تشكل الوعي الانساني وأصحت شكلاً من أشكال ذلك الوعي ، وقد أثبتت الدراسات أن الأخلاق ليست حظاً يمنح للإنسان وإنما يكتسبه من عائلته والبيئة المحيطة به ويعبر عن سلوكه وتوجهاته التي تمثل في كل ما يصدر عنه من أعمال إيجابية وسلبية، كما تحدد القيم التي يجب أن يتحلى بها الناس. (غسان ، 2018: 29-30).

أ- المفهوم والأهمية:

تعرف الأخلاق كما يرى (Daft, 2010: 389) بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ". ويرى (Crane & Matten, 2010) ان الأخلاق تهتم بالمعايير والقيم والمعتقدات المتضمنة في العمليات الاجتماعية التي تحدد الصواب والخطأ للفرد أو المجتمع (Pimenta,2015:11). وتتعلق الأخلاقيات بالكيفية التي يجب أن يتصرف بها الناس ، وبالتالي فهي تركز على الواجب ، وحدود الصواب والخطأ ، وعلى مفهوم المساءلة. (Buckley et al. ,2001).

تعرف أخلاقيات العمل –الوظيفة- بمدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما يحددها القانون او النظام إذ يعتبر الموظف مقيداً بقواعد العمل وتعليماته، لذا فقد عرفت بأنها سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما، حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم ، كما عرفت بأنها: "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهد أفراد المهنة بالالتزام، حيث يتكون هذا السلوك من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا في ذلك ضمايرهم أو العرف السائد في مجتمعهم.(باعلوي ،2012: 23)، لذا فن أخلاقيات العمل المهمة استشعار المسؤولية، فالوظائف لا بد أن يستشعر حجم المسؤولية أمام الله والناس وأن يحرص على القيام بحق هذه المسؤولية العظيمة.(الرزي،2012:253).نخلص من ذلك ان للمنظومة الاخلاقية مبادئ أساسية تحكمها وفي مقدمتها الالتزام والمسؤولية.

ب-عناصر أخلاقيات العمل -الوظيفة :-

يرى (Valentine & Barnett:2007)، ان أخلاقيات العمل القوية في المنظمة هي مفتاح السلوك الأخلاقي للموظفين وان المنظمات التي تركز على تطوير أخلاقيات عمل قوية ذات صلة بالتضاي التي يواجهها الموظفون ستؤدي إلى تصرف الموظفين بشكل أخلاقي. (Alnashash,2018:629).

صنفت أخلاقيات الوظيفة الى عدة عناصر وهناك من صنفها الى: الالتزام بالأنظمة والقوانين، احترام قيم وعادات المجتمع، العدالة وعدم التحيز. احترام الوقت والتقييد بالاداء (عاشور، 2007: 61). كما صنفت الى: الاتناء والولاء للمنظمة، حب العمل، الامانة والتزاهة والحكمة والاخلاص، السرعة والالتقان في انجاز العمل، المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة، تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين (شريف، 2003: 38). وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة ابعاداً لأخلاقيات العمل الوظيفي تجسد سلوكيات العاملين من زوايا ثلاث هي: التنظيمية، وما تنطوي عليه من أعمال، ومحام، وأوامر، ومواعيد للعمل، والسلوكية، وما تنطوي عليه من تصرفات، والكيفية التي تؤدي فيها المهام والواجبات، والأنظمة والتعليمات ومستوى الالتزام بقواعد العمل واجراءاته.

ج- سلوكيات العمل غير المرغوب:

يتمتع الموظف خلال أدائه للعمل الوظيفي بمجموعة من الحقوق كما تترتب عليه مجموعة من الواجبات وتشكل مجملها جانباً أساسياً من السلوك الاخلاقي وهي مرتبطة بسلوك الفرد ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للموظف، بل يجب على الموظف أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، وان الالتزام بها يضع السلوك الوظيفي في اطاره الصحيح ويجنبه المسائلة او الجزاء. ف اداء الموظف لعمله بنفسه، والالتزام بتوقيته، ومراعاة الدقة والامانة والترفع عن كل ما يخل بشرف وكرامة الوظيفة، و احترام وطاعة الاوامر، والولاء الوظيفي، والاحترام المتبادل مع زملاء العمل، والتعامل اللائق مع الزبائن والمراجعين، وعدم استغلال نفوذه الوظيفي، وعدم الاختلاس، وعدم افشاء اسرار الوظيفة (باعلوي، 2012). كلها تعد من مقتضيات السلوك الاخلاقي الصحيح. وبعبارة اخرى السلوك الاخلاقي معيماً أو منقوصاً. ولأغراض البحث فقد تم تقسيم ممارسات السلوك الاخلاقي غير المرغوب الى ممارسات ترتبط بالجانب التنظيمي وتمثل في الآلال بواجبات الوظيفة مثل الامتناع عن اداء العمل، أو عدم اداءه بدقة واخلاص، وعدم تنفيذ اوامر الرؤوساء، وضعف التعاون مع الزملاء، ومنها ممارسات ترتبط بسلوك الفرد العامل مثل عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، وممارسة أعمال معيبة لاتباق بالمنظمة، وأداء اعمال غير رسمية وغير مسموح بها خلال العمل الرسمي، واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق منافع شخصية، والتحايل على التعليمات لتحقيق مكاسب شخصية، وتمويه الحقائق. ومنها ممارسات تتعلق بالنواحي المالية مثل مخالفة القواعد والتعليمات المالية، والاهمال والتقصير المترتب عليه ضياع أو احتال ضياع حق مالي للمنظمة، وكل تصرف عمدي يترتب عليه اتفاق مبالغ أوضاع حقوقها. (علوان، 2010:62) (بوطورة وسبايلي، 2019:4)

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولا- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل اجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد التأكد اولا من ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، اذ تم اختبار البيانات بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وكما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي			
Kolmogorov-Smirnov			نوع ومعالم الاختبار
معنوية الاختبار	Sig.	Statistic	
غير معنوي	0.200	0.093	القيادة الخادمة
غير معنوي	0.200	0.094	اخلاقيات العمل
غير معنوي	0.179	0.107	الثقة

يتضح من خلال قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغيرات البحث انها كانت أكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يشير الى ان المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي, وبناء على هذه النتيجة سيتم استخدام الاساليب المعلمية في التحليل.

ثانياً:التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)

ان الثبات يشير إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الإستبانة) كما هو مبين في الجدول (2)

الجدول (2) نتائج إختبار الأنساق الداخلي للمتغيرات والابعاد	
معامل ألفا كرونباخ	المقياس
0.957	التعامل الاخلاقي
0.957	الدعم والاسناد
0.955	التمكين
0.957	التعاطف
0.952	القيادة الخادمة
0.955	تنظيمية
0.955	سلوكية
0.961	انظمة وتعلبات
0.951	اخلاقيات العمل
0.953	الثقة
0.960	جميع فقرات الاستبيان

يوضح الجدول (2) أن قيم (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (0.951 – 0.961) للمتغيرات والأبعاد الخاصة بكل بعد، وهي أكبر من (0.70)، وهذا يشير الى تتمتع المتغيرات والابعاد بإتساق داخلي مناسب، أما معامل الإتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للمقياس بشكل إجمالي فقد كانت قيمته (0.960)، إذ تتمتع بتقييم عالي، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة (الإستبانة) تتمتع بمستوى ثبات عالي، وهذا دليل على مدى الإتساق الداخلي له، وثبات فقراته، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

ثالثاً:التحليل العاملي التوكيدي

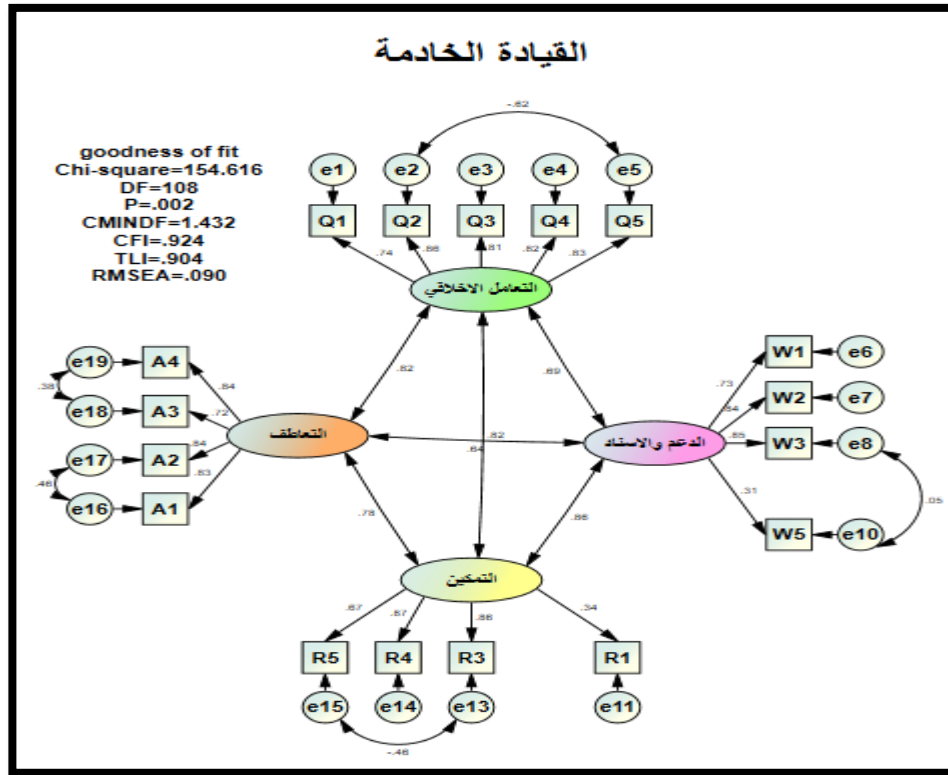
الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات المثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS v.23)، و يظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ سيتم الاعتماد على¹ مؤشرات جودة المطابقة (Hair et al, 2010: 51) الواردة في جدول (3) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة .

¹ Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

الجدول (3) يبين مؤشرات جودة المطابقة	
المؤشر	القاعدة العامة
النسبة بين X^2 ودرجة الحرية DF	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
مؤشر توكر لوييس (TLI)	1-0.9
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.10-0.08

1 : التحليل العاملي التوكيدي لتغير القيادة الخادمة

يبين الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القيادة الخادمة والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة في الشكل (1) يتبين ان جميع المؤشرات مطابقة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) (Barbara M. Byrne, 2009:90²) اذ يقصد بمؤشرات التعديل (Modification indices) ان يضع الباحث نموذجه اعتماداً على الادبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة للبيانات التج



ريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات او المسارات غير الدالة واضافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج. وكما هو مبين في الشكل (1)

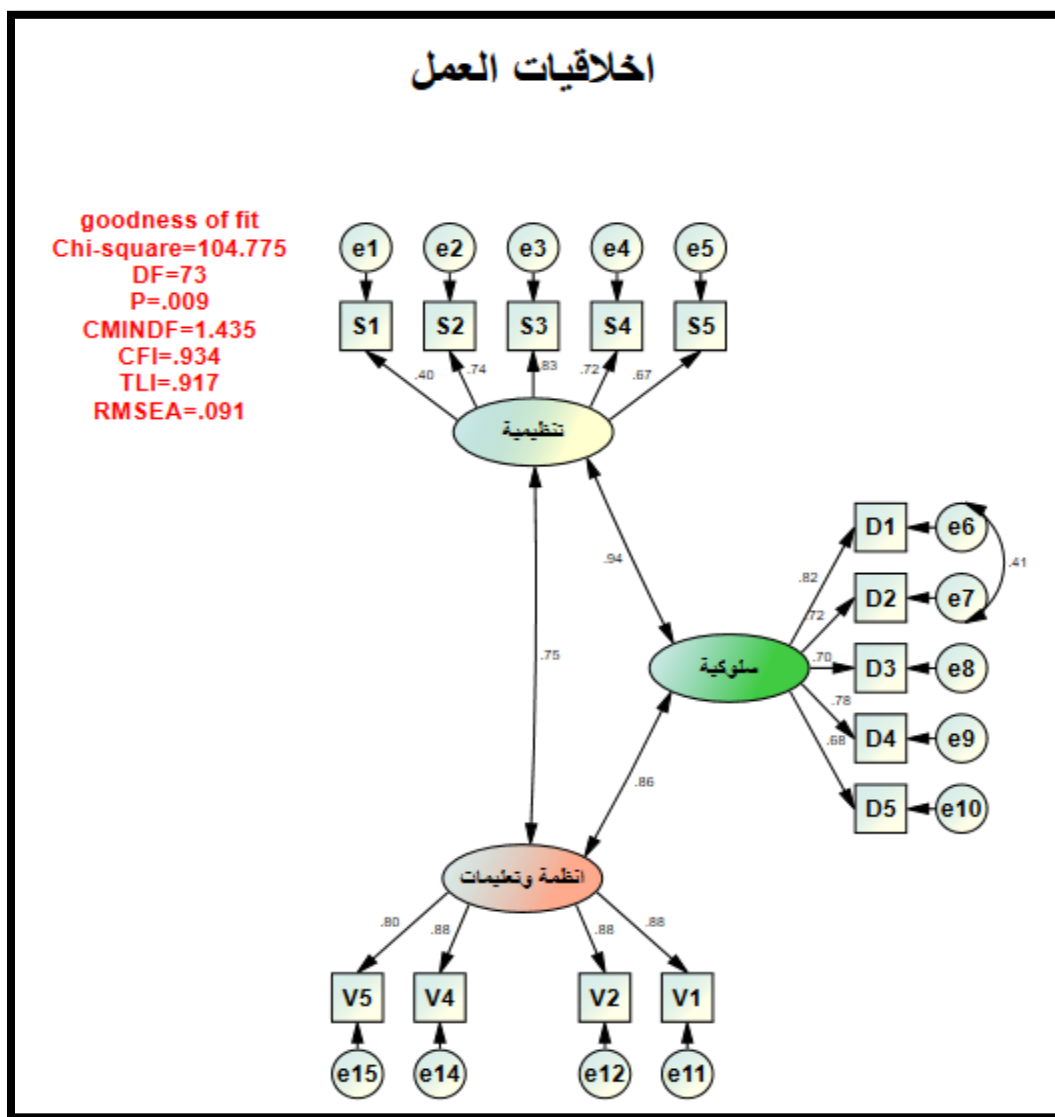
شكل (1) الامتداد الكامل لتغير القيادة الخادمة المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

² Barbara M. Byrne"2009"2th Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming p:90

اذ يتبين من خلال الشكل (1) ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للامودج ، ومن جانب آخر فان جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد . تجدر الاشارة الى انه تم حذف الفقرة W4 من بُعد الدعم والاسناد والفقرة R2 من بُعد التمكين، A5 من بُعد التعاطف ، اذ تبين انها غير معنوية.

2: التحليل العاملي التوكيدي لمُتغير اخلاقيات العمل

يبين الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج اخلاقيات العمل والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسية والمؤلفة من (15) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للامودج والظاهرة في الشكل (2) يتبين ان جميع المؤشرات كانت مطابقة. ومن جانب آخر فان جميع الفقرات هي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يشير الى معنوية الفقرات و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد , تجدر الاشارة الى انه تم حذف الفقرة (V3) من بعد انظمة وتعليلات اذ تبين انها غير معنوية

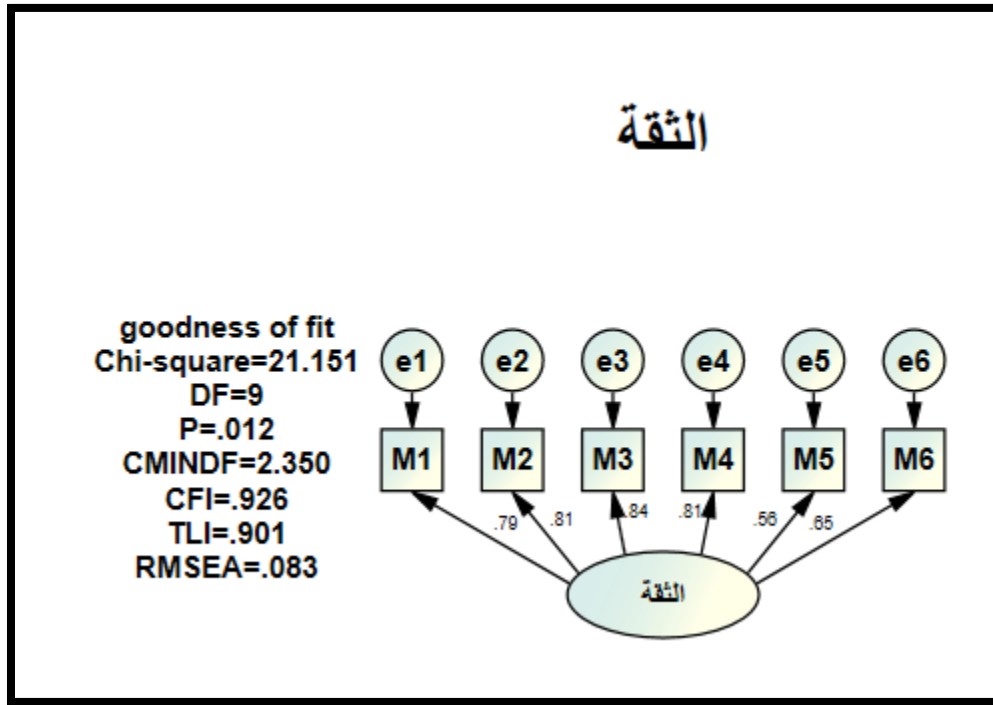


شكل (2) الامودج الكامل لمُتغير اخلاقيات العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

3- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقة

يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الثقة والمؤلف من (6) فقرات، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج يتبين ان جميع هذه المؤشرات مطابقة. كما ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.



شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير الثقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

رابعاً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يسعى هذا الجزء من التحليل للتعرف على واقع اتجاهات العاملين نحو متغيرات البحث الثلاث (المستقل: القيادة الخادمة، والتابع: أخلاقيات العمل، والوسيط: الثقة)، و سوف يتم الاعتماد على المؤشرات الاحصائية التالية عند التحليل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

تم تحديد مستوى الاجابة لآراء العينة المبحوثة حسب اجاباتهم بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، كما تم احتساب المدى للإجابات للوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريجيج الخماسية. فسيكون مستوى كل متغير ما بين $(1-5)^3$ بأربعة مستويات و الجدول (4) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.61 الى 3.40) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.41 الى 4.20) و جيد جداً إذا زاد من (4.21 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.61 الى 3.40) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.81 الى 2.60) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.80).

ص541 تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي spss (المصدر : مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام³ للطباعة والنشر 2008)

1. القيادة الخادمة

يظهر من خلال الجدول (4) ان اعلى وسط حساسي عام في متغير القيادة الخادمة قد جاء الى بعد الدعم والاسناد اذ بلغ (3.556) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.736) ومعامل اختلاف (20.694) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية, اما اقل وسط حساسي عام فقد كان عند بعد التعامل الاخلاقي اذ بلغ (3.437) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.875) ومعامل اختلاف (25.454) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية اما بصورة اجالية فقد جاء متغير القيادة الخادمة بوسط حساسي (3.469) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (0.718) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وهذا يشير الى ان القيادة في هذه المؤسسات المبحوثة تسعى نحو تحقيق النجاح الفردي والمنظمي في اطار اخلاقيات المهنة اذ تحرص القيادة على الاهتمام بمشاكل العاملين الشخصية وتتعامل مع العاملين بمصادقية و صراحة.

2. اخلاقيات العمل

بلغ اعلى وسط حساسي عام لدى متغير اخلاقيات العمل عند بعد تنظيمية اذ بلغ بوسط حساسي (3.293) وبمستوى متوسط وانحراف معياري (0.807) ومعامل اختلاف (24.517) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. اما ادنى بعد فقد جاء عند بعد انظمة وتعليمات اذ جاء بوسط حساسي عام (3.044) وبمستوى متوسط اذ بلغ الانحراف المعياري له (1.062) ومعامل اختلاف (34.871) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية. واما اجالاً فقد حقق متغير اخلاقيات العمل وسطاً حساسياً (3.177) وبمستوى متوسط و بانحراف معياري (0.823) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية وتشير النتائج بصورة عامة الى ان هنالك ضعف بالالتزام بتعليمات الجهات الرقابية عند تجاوز الاعمال اضافة الاستفادة من العمل الوظيفي لخدمة الاقارب والاصدقاء اذ تطفى المصلحة الخاصة في بعض الاحيان على المصلحة العامة للدوائر المبحوثة اضافة الى القيام ببعض التصرفات الضارة للوظيفة ولسمعة الجهاز الاداري بصره عامة

3. الثقة

اجالاً فقد حقق متغير الثقة وسطاً حساسياً (3.441) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (0.896) ومعامل اختلاف (26.023) اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الثالث من حيث الاهمية النسبية اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان القيادة تتمتع بولاء قوي من قبل الموظفين.

الجدول (4) يوضح الوسط الحسائي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث

مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسائي	ابعاد متغيرات البحث
جيد	3	25.454	0.875	3.437	التعامل الاخلاقي
جيد	1	20.694	0.736	3.556	الدعم والاسناد
جيد	2	21.965	0.756	3.441	التمكين
جيد	4	26.925	0.927	3.444	التعاطف
جيد	الاول	20.705	0.718	3.469	القيادة الخادمة
متوسط	1	24.517	0.807	3.293	تنظيمية
متوسط	2	27.909	0.891	3.193	سلوكية
متوسط	3	34.871	1.062	3.044	انظمة وتعليمات
متوسط	الثاني	25.908	0.823	3.177	اخلاقيات العمل
جيد	الثالث	26.023	0.896	3.441	الثقة

حجم العينة = 71

خامساً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين ابعاد القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل .

اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى

و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في متغير اخلاقيات العمل) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الخادمة واخلاقيات العمل (92.189) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود تأثير معنوي اذ بلغت قيمة التأثير (0.916) مما يدل على ان زيادة القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في اخلاقيات العمل بنسبة (91%) , اذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.639) اي ان القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبة (63%) من متغير اخلاقيات العمل وكما هو واضح في الجدول (5)

اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التعامل الاخلاقي في اخلاقيات العمل) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التعامل الاخلاقي واخلاقيات العمل (45.803) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود تأثير معنوي، اذ بلغت قيمة التأثير (0.644) مما يدل على ان زيادة بعد التعامل الاخلاقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في اخلاقيات العمل بنسبة (64%) , كما بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.468) اي ان بعد التعامل الاخلاقي قادر على تفسير ما نسبة (46%) من متغير اخلاقيات العمل وكما هو واضح في الجدول (5)

اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الدعم والاسناد في اخلاقيات العمل) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الدعم والاسناد واخلاقيات العمل (48.805) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.02) وهذا يعني وجود تأثير معنوي اذ بلغت قيمة التأثير (0.778) مما يدل على ان زيادة بعد الدعم والاسناد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في اخلاقيات العمل بنسبة (77%) , كما بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.484) اي ان بعد الدعم والاسناد قادر على تفسير ما نسبة (48%) من متغير اخلاقيات العمل وكما هو واضح في الجدول (5)

اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمكين في اخلاقيات العمل) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التمكين واخلاقيات العمل (60.488) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود تأثير معنوية لبعده التمكين في اخلاقيات العمل , اذ بلغت قيمة التأثير (0.799) وهذا يدل على ان زيادة بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في اخلاقيات العمل بنسبة (79%) , كما بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.538) اي ان بعد التمكين قادر على تفسير ما نسبة (53%) من متغير اخلاقيات العمل وكما هو واضح في الجدول (5)

اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التعاطف في اخلاقيات العمل) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التعاطف واخلاقيات العمل (45.276) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.02) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لبعده التعاطف في اخلاقيات العمل, اذ بلغت قيمة التأثير (0.605) وهذا يدل على ان زيادة بعد التعاطف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في اخلاقيات العمل بنسبة (60%) , اذ بلغ معامل التحديد (R^2) لها (0.465) اي ان بعد التعاطف قادر على تفسير ما نسبة (46%) من متغير اخلاقيات العمل وكما هو واضح في الجدول (5)

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل

Sig	F	R^2	R	B	a	ابعاد القيادة الخادمة	المسار	اخلاقيات العمل
0.000	45.803	0.468	0.684	0.644	0.964	التعامل الاخلاقي	→	اخلاقيات العمل
0.000	48.805	0.484	0.696	0.778	0.409	الدعم والاسناد	→	
0.000	60.488	0.538	0.733	0.799	0.429	التمكين	→	

0.000	45.276	0.465	0.682	0.605	1.091	التعاطف	→
0.000	92.189	0.639	0.800	0.916	-0.002	القيادة الخادمة	→

الجدول: برنامج SPSS V.23

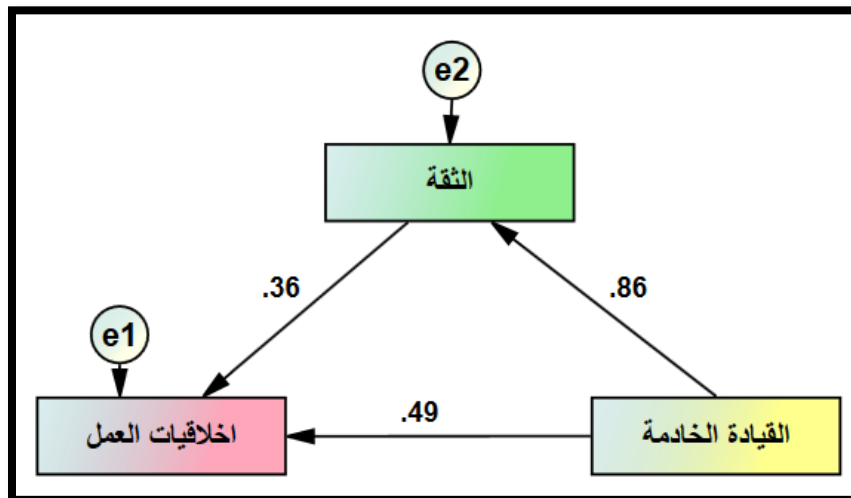
2. اختبار فرضيات الوسيط

اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو معنوية لمتغير القيادة الخادمة في متغير اخلاقيات العمل من خلال الدور الوسيط للثقة)
 أ- يتبين من خلال الجدول (6) ان القيمة الحرجة CR بين (القيادة الخادمة في الثقة) قد بلغت (12.288) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (القيادة الخادمة في الثقة).

ب- يتضح من خلال النتائج ان القيمة الحرجة CR بين (الثقة في اخلاقيات العمل) قد بلغت (2.336) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (الثقة في اخلاقيات العمل)

و من خلال النتائج السابقة يتبين ان هنالك دور للمتغير الوسيط (الثقة) في زيادة العلاقة بين (القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل) الان نحاول ان نجد هل ان تأثير الوسيط هو وساطة كلية ام وساطة جزئية اذ سيتم التحري عن هذه العلاقة باستخدام برنامج (amos v.23) وذلك عن طريق المقارنة بين قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات و التي اظهرت ان نتائج قيمة التأثير غير المباشر (للقيادة الخادمة في اخلاقيات العمل) والبالغة (0.355) وهي اقل من قيمة التأثير المباشر بين (القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل) والبالغة (0.490) وهذا يعني ان تأثير المتغير الوسيط (الثقة) بين المتغيرين (القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل) هي وساطة جزئية قياسا بالعلاقة المباشرة, على الرغم من ان العلاقة غير المباشرة كانت معنوية الا ان نتائج التأثير المباشر كانت اعلى و هذا يعني ان المتغير الوسيط قد اضاف قيمة بسيطة للعلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. ويدل على ان "الثقة" دور نسبي في التفاعل كدور وسيط ما بين القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل.

جدول (6) التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل بتوسيط الثقة							
متغيرات البحث		التأثير غير مباشر	التأثير مباشر	C.R. القيمة المعيارية	P مستوى الدلالة	نوع الوساطة	
الثقة	<←	القيادة الخادمة	—	0.860	12.288	0.000	وساطة جزئية
اخلاقيات العمل	<←	القيادة الخادمة	0.355	0.490	3.179	0.001	
اخلاقيات العمل	<←	الثقة	—	0.360	2.336	0.019	



شكل (4) قيم التأثير بين القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل بتوسيط الثقة

وللتأكد من ان الوسيط (الثقة) له تأثير في العلاقة بين (القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل) سيتم اختبارها باستخدام اختبار Soble وكما هو واضح في الجدول (7) اذ يظهر من خلال قيمة اختبار p-value انها اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) ويظهر أيضا من خلال قيمة اختبار Soble البالغة (2.29) انها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي هذا يؤكد ان المتغير الوسيط والمتمثل بـ الثقة له تأثير في العلاقة بين (القيادة الخادمة و اخلاقيات العمل)

جدول (7) اختبار Soble بالاعتماد على قيم الدرجة المعيارية

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	12.288	Sobel test:	2.29489967
t_b	2.336	Aroian test:	2.28760044
		Goodman test:	2.30226922
		Reset all	Calculate

سادساً-الاستنتاجات والتوصيات:

أ-الاستنتاجات:

-أثبتت نتائج التحليل الوصفي اعتماداً على استجابات الباحثين ارتفاع قيم المتوسطات بشكل ملحوظ عن الوسط الفرضي لفقرات المتغير المستقل(القيادة الخادمة) بالمقارنة مع قيم المتوسطات للمتغير التابع (اخلاقيات العمل)، مما يعني ان اتجاهات الباحثين حول أهمية المتغير المستقل –التفسيري- كانت أقوى من اتجاهاتهم نحو المتغير التابع –الاستجابي-، كما يعني من جانب آخر ان ادراك دور "القيادة الخادمة" في "اخلاقيات العمل" لم يكن مرتفعاً.

-تكشف معطيات التأثير لمتغير "القيادة الخادمة" في متغير "اخلاقيات العمل" ان المتغير المستقل بكافة أبعاده يمتلك قدرة تفسيرية جيدة في أي تغيير متوقع في المتغير التابع، مما يدعم صحة النموذج الفرضي للبحث والعلاقة المنطقية بين المتغيرين.

-اعتماداً على نتيجة اختبار الدور الوسيط لمتغير "الثقة" في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، تؤثر "الوساطة الجزئية" بأن متغير "الثقة" كمتغير وسيط لم يكن داعماً قوياً للنموذج الفرضي لهذا البحث.

ب-التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

أن تدرك ادارة المؤسسة الباحثة ان "القيادة" ليست اسلوباً ادارياً بقدر كونها ايماناً ورغبة عميقة في مساعدة الاخرين.

ضرورة اهتمام ادارة الديوان بدعم وتعزيز قيم "القيادة الخادمة" التي هي في مضمونها قيم مستمدة من الموروث الايجابي الثقافي والاجتماعي ، قبل ان تكون مفاهيم ادارية حديثة جاء بها المنظرون.

ضرورة بذل جهوداً أكبر على صعيد التوعية بمخاطر السلوك غير المرغوب، وأهمية الالتزام بالسلوك المهني والمبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة. سيما وأن وجود "ممارسات للقيادة الخادمة" لا يُعني عن ذلك.

ضرورة منح فرص أكثر لتمكين العاملين من خلال عملية التفويض والمشاركة وترسيخ العمل الجماعي، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال البرامج التدريبية.

المقترحات:

--يقترح الباحث والنظر لخصوصية عمل الديوان أن يولي جل الاهتمام الى تطوير شريحة القادة سواء منهم الذي يتصدى للاعمال الادارية أو العبادية كل في مجال اختصاصه من خلال برامج لاعداد القادة تشرف عليها ادارة الديوان وتنفيذها مراكز تدريب وخبرة متخصصة.

ان ديوان الوقف شأنه شأن أية مؤسسة ادارية ، ومن أجل رفع كفاءة هذه المؤسسة تقترح استحداث "قسم للتطوير الاداري والتنظيمي" يتولى شؤون التدريب وتنمية المهارات للمستويات الادارية (وسطى، تنفيذية)، وكذلك العمل على رفع مستوى أداء الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية في المركز والمحافظات من خلال برامج محددة ولكل نشاط من أنشطة الديوان.

المصادر:

-بالعوي، سالم(2012) "أثر القيم التنظيمية في أخلاقيات العمل الوظيفي- دراسة ميدانية في ديوان البلاط السلطاني بصلاله-"، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة ظفار، سلطنة عمان

- بوطورة، فضيلة ، سالي، نوفل، (2019) "تأثير ظاهرة الفساد الاداري على حقوق الانسان والتنمية البشرية في الجزائر مع اشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحة"، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد"، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019، 2، <https://doi.org/10.5339/rolacc.2019.2>

-غسان اسماعيل، معاذ(2018) "تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري"، رسالة ماجستير إدارة الاعمال غير منشورة، الجامعة العراقية.

-علوان، قاسم نايف(2007)، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7.

- 21. عاشور، محمد عاطف (2007)، علم الاجتماع دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

-الرزقي، دبالا ، عبدالله، بن منصور،(2012) "مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد - دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2، ص: 254- 299

- 11. شريف ، احمد صقر ، علي الشرفاوي ، (2003)، الإدارة: النظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.

-Hatem Mahmoud Al-Nashash, Panigrahi, Bin Darun,(2018), " Do Work Ethics Improves Employee Job Satisfaction? Insights from Jordanian Banks", International Journal of academic research in business & social sciences", Vol. 8, No. 11, pp. 627 - 645.

-Kaul, N. (2014). Servant leadership: A road to high performance. *International Journal of Management*, 1(1):12.

-Hunter, E.M., Neubert, M.J., Perry, S.J., Witt, L.A., Penney, L.M. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organisation. *The Leadership Quarterly*, 24(2):316-331.

-Akinola, G. D & Olumide, O. (2011) Evaluation of Leadership and Employee Commitment to Work In Nigeria Bottling Company. *Studies in Sociology of Science*. Vol. 2, No.2 pp 62 – 68

- Zeffane, R. (2010). Towards a two-factor theory of interpersonal trust: A focus on trust in leadership. *International Journal of Commerce and Management*, 20(3), 246-257.

-
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Kenexa. (2012). *High Performance Institute Work Trends report*. Retrieved from <http://www.kenexa.com/ThoughtLeadership/WorkTrendsReports/TrustMatters>
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), 1-12. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1263>
- Adrian Geoffrey Van Der Hoven ,(2016)," The influence of servant leadership on trust, psychological empowerment, job satisfaction and organisational citizenship behaviour on a selected sample of teachers in the Western Cape Province", Master of Commerce in Industrial Psychology at the University of the Western Cape,
- Geller, E. S. (1999). Interpersonal trust. *Professional Safety*, 44(4), 16.
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Zani Dannhauser, Adré B Boshoff(2006)," The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables", Regent University, http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/dannhauser_boshoff.pdf
- Bass, B. M. (2002). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7 (3), 18-40
- Fairholm, G.W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport: Praeger.
- Sandra J.Reinke(2004),"Service Before Self:Towards A Theory of Servant-Leadership", *Global Virtue Ethics Review*,V.5,No.3,pp.30-57
- Van Dierendonck, D., & Nuijte, K. (2011). The ServantLeadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business in Psychology*. doi:10.1007/s1086901091941
- Osman M. Karatepea, Anastasia Ozturkb and Taegoo Terry Kim,(2019)," Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes
- The Service Industries Journal, , Vol. 39, No. 2, 86–108
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300–326.
-

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269.

- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

- Spears, Larry C. (1998), "Tracing the growing impact of servant-leadership." *Insights on Leadership* ed. by Larry C. Spears. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc, 1-12.

- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145–157.

- Masi, Ralph J. (2000), "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1):16-48

- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press. p.7

- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424

- Larry Spears, (Fall 2004), " Practicing Servant-Leadership", *Leader to Leader*, No. 34, pp.7-11

- Roger Muller, Elroy Smith and Riyaadh Lillah (2018), "Perceptions Regarding The Impact Of Servant Leadership on Organisational Performance In The Eastern Cape", *International Journal Of Business and Management Studies*, Vol.10, No.1, pp.47-62

- Carder, J. C. (2012) The relationship between servant leadership and affective organizational commitment. Unpublished Ph.D Thesis. Indiana Wesleyan University. UMI Number 3602281

- Sandra J. Reinke (2004), " Service Before Self: Towards A Theory of Servant-Leadership" *Global Virtue Ethics Review*, V.5, No.3, p.34

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership

-
- explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68.
- Peterson, S. J. & Galvin, B. M. (2012) CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel psychology*, 2012, 65, 565–596
- Yong, B, (2013) Relationship between emotional intelligence, motivation, integrity, spirituality, mentoring and servant leadership practices. *Arts and Social Sciences Journal*, Vol.2013: ASSJ – 67
- Wekesa S. Olesia, G.S. Namusonge, Mike A. Iravo. (Jun. 2014), "Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 6, Ver. IV (PP 75-80 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845. www.iosjournals.org.*
- Banutu-Gomez, M. B., & Banutu-Gomez, S. M. T. (2007)." Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance", Quarterly*, 2(2), 69–91.
- Osman M. Karatepe, Anastasia Ozturk & Taegoo Terry Kim (2019) Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes, *The Service Industries Journal*, 39:2, 86-108, DOI: 10.1080/02642069.2018.1464559
-
- Wekesa S. Olesia. G.S. Namusonge, Mike A. Iravo(2014)," Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol.19, Issue.6, pp.75-80
- Saundra J. Reinke(2004)," Service Before Self: Servant –Leadership", *Global Virtue Ethics Review*, V.5, N.3, pp.30-57
- Margarida Pimenta,(2015),"Ethics in human resource management: A study on Ethical Perceptions of HRM Practices" *Master in Human Resources Management* ,ISCTE,Business School,pp.1-62
- Buckley, M.R., Danielle S. B., Dwight D. F., Howard, J.L, Berkson, H., Mobbs, T.A & Ferris, G.F(2001), "Ethical issues in human resources systems." *Human Resource Management Review* 11.1-2. pp. 11-29.

استمارة الاستبانة

السيد..... المحترم

تحية طيبة

تتعلق هذه الاستبانة بالبحث المعنون " تأثير القيادة الخادمة في سلوكيات العاملين: الثقة في القيادة متغيراً وسيطاً". يأمل الباحث منكم اعطاء اجابات واقعية تعكس ما تشعرون به اثناء علمكم اليومي. ان اجاباتكم تسهم بالتأكد في الكشف عن ظاهرة ربما تنتشر في العديد من المؤسسات وبأساليب ومستويات متفاوتة. شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم ،علماً أن ذكر الاسم والمنصب غير مطلوب وان البيانات التي ستدلوون بها لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

أ.د.صلاح الدين حسين صالح

: المعلومات الديموغرافية

فضلاً ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

أ. النوع الاجتماعي: () ذكر () أنثى

ت. العمر:

30-20 () 40-31 () 50-41 () 60-51 () أكثر من 60 ()

ث. المؤهل العلمي:

ثانوي () دبلوم فني () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

ج. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

ح. المركز الوظيفي:

مدير إدارة () مدير قسم () مدير شعبة () موظف ()

القيادة الخادمة: " يمثّل جوهرها في وضع خدمة الآخرين في المقام الأول، وتشديد التوجهات نحو تعزيز خدمة الآخرين كنهج شمولي للعمل، مع الاهتمام المتعلق بالإحساس والدعم للجماعة، والمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للمنظمة".

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
	القيادة في مؤسستي تتسم بـ:					
	التعامل الاخلاقي:					
1	السعي نحو تحقيق النجاح الفردي والمنظمي في اطار اخلاقيات المهنة					
2	الترويج والتطبيق للسلوكيات الاخلاقية الطيبة كاحترام والتقدير فيما بين العاملين					
3	اقامة علاقات طيبة مع الجميع بهدف زرع روح الاخوة والمحبة فيما بينهم					

					4	تمثين الاختلافات الفكرية والثقافية لكل العاملين			
					5	الانصاف بالاستقامة والنوايا الحسنة في التعامل مع العاملين ضمن الاطار الاخلاقي			
						الدعم والاسناد:			
					6	توفر للعاملين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم			
					7	تقدم مصلحة العاملين على مصلحتها الشخصية			
					8	تعتبر ان التطوير المهني للعاملين من أهم أولوياتها			
					9	تمتلك القدرة على الافناع والتأثير والتحفيز الايجابي للعاملين في تأدية واجباتهم وتقديم أفضل ما لديهم.			
					10	تتفهم مشاعر وأحاسيس العاملين وتلتزم مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع			
						<u>التكئين:</u>			
					11	تعطي العاملين تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهام عملهم			
					12	يمنح العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى من وجهة نظرهم			
					13	تشجع العاملين على المشاركة في صياغة رؤية المؤسسة			
					14	تشجع العاملين على تحمل المسؤولية			
					15	تستشير العاملين للحصول على معلومات جديدة			
						<u>التعاطف:</u>			
					16	تحرص على الاهتمام بمشاكل العاملين الشخصية			
					17	تشارك العاملين مناسباتهم الاجتماعية			
					18	تتقبل الآخرين بغض النظر عن امكاناتهم وقدراتهم			
					19	تحرص على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل			
					20	تتعامل مع العاملين بمصداقية وصرامة			
						<u>متغيرالثقة:</u>			
					21	أشعر بثقة تامة بأن قيادتي ستحاول دائماً معاملتي بشكل عادل.			
					22	تتمتع قيادة مؤسستي بولاء قوي .			
					23	أود أن أؤيد قائدي -مديري-في أي حالة طوارئ تقريباً.			
					24	لدي احساس قوي بالولاء تجاه قائد-مدير- مؤسستي.			
					25	نشعر بثقة كاملة في نزاهة قائدي / مديري.			
					26	لن تحاول قيادة منظمي أهدأ الحصول على مزايا من خلال خداع العاملين			
						ت			
				أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	الفقرات
									يتسم العاملين في مؤسستي ببعض السلوكيات مثل:
									الامتناع عن أداء العمل الرسمي المكلف بتنفيذه.
									27

					28	عدم انجاز العمل الرسمي بكل دقة واخلاص.
					29	عدم تنفيذ اوامر وتعليمات المشرف بكل امانة.
					30	عدم ابداء التعاون بين زملاء العمل في انجاز اعمال مشتركة.
					31	عدم الالتزام بمواعيد أداء العمل.
					32	اتكال بعض العاملين على غيرهم لانجاز العمل.
					33	محاولة العديد من العاملين الخروج المبكر من الدوام لحجج واهية
					34	ترك العمل أثناء تأديته ظاهرة موجودة ومتزايدة.
					35	افشاء اسرار العمل من خلال معلومات او مستندات لصالح جهة اخرى.
					36	القيام ببعض السلوكيات المعيبة للوظيفة ولسمعة الجهاز الاداري.
					37	القيام باداء اعمال خاصة اثناء وقت الدوام الرسمي واستغلال امكانات الوظيفة لأغراض شخصية
					38	التعمد بتأخير انجاز الاعمال المكلف بأدائها
					39	الاستفادة من العمل الوظيفي لخدمة الاقارب والاصدقاء دون مبررات شرعية
					40	التسويق والمماطلة في انجاز مصالح المواطنين بما يلحق الضرر بهم
					41	عدم الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية بشكل جيد عند انجاز الاعمال
					42	القيام بتحصيل مبالغ من المراجعين دون اثبات في وصولات التسديد.
					43	اثبات بيانات مخالفة للواقع كالتعديل في قوائم المشتريات أو التلاعب بها
					44	اعطاء اجازات مرضية لأشخاص لا يستحقونها في أغلب الاحيان.
					45	تقاضي الهدايا مقابل تسهيل الخدمات للغير



المؤتمر العلمي الرابع الثاني دولياً

نحو تحولات اقتصادية ونوعية
لتحقيق اهداف التنمية المستدامة

كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة العراقية
في بغداد للمدة 10-11/5/2023

الناشر: كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

الموقع الالكتروني للكلية:

[/https://ae.aliraqia.edu.iq](https://ae.aliraqia.edu.iq)

الهاتف : 07717408208

العراق – بغداد – حي الجامعة – شارع الربيع

الصفحات	البحث	اسماء الباحثين	ت
22-1	تحليل اثر متغيرات ثلاثية الفشل الاقتصادي في درجة السعادة للفرد العراقي للمدة 2010-2020	ا.د. سردار عثمان خضر باداوهي م.م.فرهنگ عبدالكريم الياس م.د.ناصر هاشم محمد	1
34-23	تحليل العلاقة بين المقاطعة الاقتصادية المستدامة وجائحة كورونا - (المقاطعة الاقتصادية للسلع والخدمات التركية في اقليم كردستان- العراق- انموذجا)	أ.م. د. أيوب أنور حمد سماققي وفاء جوهر عثمان	2
48-35	واقع المحاسبة عن الأصول البيولوجية (الزراعية) في البيئة المحلية، دائرة البستنة ووزارة الزراعة انموذجا	أ.م.د. الهام محمد واثق الباحث عمر حميد ناصف	3
65-49	الإدارة الرشيقة وتأثيرها في تعزيز الأداء التنظيمي المُستدام (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة الطرق والجسور في البلديات العامة ووزارة التعمير والإسكان العراقية)	أ.م. مروان صباح أ.د. خالدية مصطفى عطا	4
87-66	اثر الشمول المالي والتنمية المالية على النمو الاقتصادي في العراق للمدة 2004 - 2019	أ.د. احمد حسين بنال م.د. عثمان فلاح مهدي	5
105-88	محددات الكفاءة الفائقة في القطاع المصرفي العراقي الخاص للمدة (2011-2020)	أ.د. وسام حسين علي العنيزي م.م. أمير مكرم بشير حسن العبيدي م.م. نهاد نوري علوان الفهداوي	6
120-106	تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات للمدقق على عمليات التدقيق المستمر (الالكتروني)	م. د احمد عبد الحسن الابراهيم م. د علي محمد حسين م. م حسن طاهر بريبر	7
138-121	حاضنات الاعمال الخاصة بالمرأة وتأثيرها في تحقيق التنمية المستدامة	م. د احمد عبد الحسن الابراهيم الباحثة: رواء محمد جاسم الكبيسي	8
152-139	دور الابتكار الصديق للبيئة (الايكو) في تحقيق الاخلاص للعلامة التجارية - دراسة استقصائية لعينة من الزبائن في مول بغداد	أ.د. نغم علي الصانغ م. م احمد عبد الحسن الابراهيم	9
167-153	الجامعة الريادية ودورها في تعزيز ثقافة التنمية المستدامة / جامعة المستقبل انموذجا	م. د احمد عبد الحسن الابراهيم م. م محمد سعدي كاظم م.م. البتول عبد المهدي	10
192 -168	العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة المصرفية المؤثرة في رضا عملاء البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك التنمية المحلية	أ.د. معراج هوارى	11
217 -193	تأثير القيادة الخادمة في اخلاقيات العمل: الثقة بالقيادة المتغير الوسيط دراسة ميدانية في دائرة المؤسسات الدينية والخيرية (ديوان الوقف السني)	أ. د صلاح الدين حسين صالح	12



وقائع المؤتمر العلمي الرابع والثاني دولياً لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة العراقية 2023/5/11-10

بغداد - 2023