



دور سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الكوفة

إ.د صفاء تايه محمد بخش
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د زينب هادي معيوف الشريفي
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة من خلال ابعادها [الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، وضع المرؤوسين في المرتبة الاولى، السلوك الاخلاقي]، و التطوير التنظيمي بأبعاده [الغرض، الهيكل، المكافآت، العلاقات، اليات المساعدة، التوجه نحو التغيير]. وقد تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة مجتمعاً لإجراء الدراسة، و بلغ حجم العينة (50)، فرداً من العاملين في رئاسة الجامعة، ولغرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة جرى الاعتماد على البرنامج الاحصائي (Spss). و توصلت الدراسة الى ان هناك دوراً لسلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز التطوير التنظيمي. بمعنى كلما تبنت رئاسة جامعة الكوفة مستويات عالية من سلوكيات القيادة الخادمة أدى ذلك الى تحسين مستويات التطوير التنظيمي. وان الأبعاد الأكثر تأثيراً في التطوير التنظيمي هي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، والتمكين.

المصطلحات الرئيسية: سلوكيات القيادة الخادمة، التطوير التنظيمي

مقدمة:

تعد القيادة واحدة من عمليات التأثير الاجتماعي الأكثر شمولاً في العلوم السلوكية، إذ ان نجاح أي من الأنظمة الاقتصادية او السياسية او التنظيمية يعتمد بدرجة كبيرة على التوجيه الفعال والكفاء لقيادة هذه الأنظمة. لذا فان العامل الأساس لنجاح المنظمة هو دراسة قادتها، فالقيادة هي عملية التأثير على التابعين وحثهم للعمل بحماس تجاه تحقيق اهداف المنظمة (Cyert, 2006). ينشئ القادة العظماء رؤية للمنظمة، ويعملون على توضيحها للتابعين، لينبثق رؤية مشتركة، ويصنعون مساراً لتحقيق هذه الرؤيا. كما انهم يوجهون منظماتهم الى اتجاهات جديدة. لذا فان الجزء الأكثر أهمية في صناعة منظمة ذات مستقبل كبير هو الأشخاص الموجودين فيها، وهم التابعين والقادة. ومن هذا المنطلق لفت بعض علماء القيادة الانتباه إلى العلاقة الضمنية بين الأخلاق والقيادة وان هناك مساحة جديدة بالاهتمام متزايدة النمو على المستوى البحثي والمنظمي في مجال القيادة قد تم ربطها بالأخلاق والفضائل، وهي القيادة الخادمة.

في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بتنمية القادة الذين يضعون المصلحة الذاتية جانبا من اجل تحسين أتباعهم ومنظمتهم (Boyatzis & McKee, 2005). كان هذا الاتجاه في منظمات الأعمال هو الانتقال الأكاديمي نحو الدراسة العلمية للصفات الإنسانية الإيجابية. على الرغم من أن السلوكيات المختلفة للأفراد لا تزال ذات أهمية بالغة في البحوث والدراسات، إلا أنه لا يزال هناك الكثير الذي يجب تعلمه حول قدرة البشر على الانخراط في سلوكيات إيجابية (Cameron, 2003). ويعد التطوير التنظيمي تخطيطاً مستمراً يستهدف تغيير سلوك الافراد لتحقيق متطلبات المنظمة، ويشمل التغيير البيئتين الداخلية والخارجية، والهيكل التنظيمي



(مختار و رشيد، 2019). ووفقا لما تقدم فان البحث الحالي يهدف الى تشخيص مدى شيوع سلوكيات القيادة الخادمة في رئاسة جامعة الكوفة، والتحري عن ابعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرا في تعزيز التطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة. ولتحقيق اهداف البحث فقد قسم الى أربعة مباحث، اذ يتضمن المبحث الأول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فتضمن الاطار النظري للبحث، والمبحث الثالث انصب اهتمامه على الجانب التطبيقي للبحث، وأخيرا تضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث عرضا لمنهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة وأهمية وأهداف بالإضافة الى عينة ومجتمع البحث ومقاييسه وكما يلي:

أولاً: مشكلة البحث: تسعى معظم المنظمات للتطوير الدائم مستخدمة في ذلك شتى الوسائل والسلوكيات التي تسرع من وتيرته وتزيد من تناميها، احد الوسائل التي من الممكن استخدامها لتعزيز التطوير التنظيمي هي القيادة الخادمة، والتي تعد من أنماط القيادة الحديثة اذ تصب اهتمامها على التابعين وكيفية اثارهم وإخراج افضل ما لديهم في علاقة تبادلية بين الطرفين القائد والتابعين، لذلك فان مشكلة البحث تتسجد في تساؤل هو: هل من الممكن ان تسهم القيادة الخادمة في تعزيز التطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة ؟

ثانياً: أهداف البحث: تتجلى أهداف البحث بما يلي:

1. تشخيص مدى شيوع سلوكيات القيادة الخادمة في رئاسة جامعة الكوفة.
2. التحري عن ابعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيرا في تعزيز التطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

ثالثاً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في سعيه لتقديم مؤشرات رقمية عن واقع سلوكيات القيادة الخادمة السائدة حالياً في رئاسة جامعة الكوفة، وما يمكن ان تكون عليها لتعزيز التطوير التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث:

من اجل الوصول إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة الدراسة ومن ثم اختباره للتحقق من صحته ام عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات التالية وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفاء العاطفي والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق قيمة للمجتمع والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات المفاهيمية والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النجاح والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضع المرؤوسين في المرتبة الاولى والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاخلاقي والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.



الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة الخادمة بابعادها في التطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة.

خامساً: مجتمع وعينة البحث: جرى اختيار رئاسة جامعة الكوفة مجتمعاً لإجراء البحث في عينة بلغ حجمها (60) من العاملين في الجامعة المذكورة حيث جرى استهداف مدراء الشعب والوحدات في الجامعة، وقد وزعت (60) استبانته، استرجع منها (50) جرى إخضاعها للتحليل الإحصائي وهي تشكل نسبة (83%) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

سادساً: مقاييس البحث: جرى الاعتماد على مقاييس علمية محكمة لبحوث سابقة في اختبار البحث الحالي، إذ تم الاعتماد على مقياس (Liden et al., 2008) للمتغير المستقل القيادة الخادمة، والذي يتكون من سبعة أبعاد هي: الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين في المرتبة الأولى، والسلوك الأخلاقي، وقد تكونت جميع الأبعاد من أربعة فقرات جرى قياسها باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج. أما قياس المتغير التابع التطوير التنظيمي فقد تم من خلال مقياس (Lok & Crawford, 2000) والذي تكون من ستة أبعاد هي: الغرض، الهيكل، المكافآت، العلاقات، اليات المساعدة، التوجه نحو التغيير، وقد تكونت جميع الأبعاد من خمس فقرات جرى قياسها باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج.

سابعاً: قياس ثبات مقاييس البحث: من أجل التحقق من دقة أداة القياس جرى اختبارها من خلال استعمال معامل الفاكرونباخ، وتعد قيم معامل الفاكرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.57، 0.60) على التوالي، وبالأخص في البحوث الإدارية والسلوكية (الجلبي، 2007: 122). وقد كانت قيم معامل الفاكرونباخ لابعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة الخادمة (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النجاح، وضع المرؤوسين في المرتبة الأولى، السلوك الأخلاقي) (0.73، 0.88، 0.90، 0.62، 0.82، 0.90، 0.87)، على التوالي. أما قيم معامل الفاكرونباخ لأبعاد المتغير التابع التطوير التنظيمي (الغرض، الهيكل، المكافآت، العلاقات، اليات المساعدة، التوجه نحو التغيير) فقد كانت (0.89، 0.86، 0.81، 0.83، 0.82، 0.60). وعلى وفق ما تقدم فقد تراوحت قيمة معامل الفاكرونباخ بين (0.60) و (0.90) وهو ما يشير إلى دقة أداة القياس.

ثامناً منهج البحث: جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث كونه يعد من انساب المناهج في البحوث السلوكية.

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الخادمة

1. مفهوم القيادة الخادمة

طرح مفهوم القيادة الخادمة عام (1970) من قبل Robert Greenleaf، وفقاً لرؤية Greenleaf فإن القيادة الخادمة هي القيادة التي تهتم بالدرجة الأساس بالعاملين وكيفية الاهتمام بهم وبحاجاتهم (Yukl, 2013: 348). إذ يفسر (Robert Greenleaf, 1977) القيادة الخادمة بأنها ليست مسألة اكتسابية أو ضرورة حتمتها حاجة آنية، بل إنها تبدأ مع شعور أحدهم بأنه يريد أن يخدم، أي أن الخدمة تأخذ المكانة الأولى لديه (رشيد و مطر، 2016). وعلى وفق (Graham, 1991) فإن القيادة الخادمة تركز على الفرض القائل أن اظهار افضل ما لدى التابعين يعتمد بالمقام الاول على قدرة القادة على التواصل معهم وفهم حاجاتهم ورغباتهم واهدافهم فضلاً عن امكانياتهم. ويرى (Daft & Noe, 2001:) أن القيادة الخادمة تركز على



تحقيق ما هو جيد للتابعين حتى ولو كان ذلك بدون مقابل. ومن جانب آخر فان (نجم، 2011: 343) يرى بان فكرة القيادة الخادمة قائمة على طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين اذ تأخذ هذه العلاقة شكل سلسلة متكاملة بين الطرفين فيخدم القادة التابعين وبالتالي التابعين هم ايضا يخدمون الآخرين. لذا فان جدلية هذه العلاقة تمثل حلقة متتابعة من تقديم العون للآخرين تبدأ بالقائد وتنتهي بالآخرين. ويؤكد (Rachmawati & Lantu, 2014) جدلية هذه العلاقة بان القائد يؤدي دورين في نفس الوقت فهو يقود ويخدم في ان واحد.

ويضع القادة الخادمون، احتياجات مروضيهم قبل احتياجاتهم الخاصة ويركزون جهودهم على مساعدة التابعين على النمو للوصول إلى أقصى إمكاناتهم وتحقيق النجاح التنظيمي والمهني الأمثل. مدفوعين برغبة كبيرة في تحسين مروضيهم من اجل مصلحتهم، وليس مصلحة القادة، وان تطوير التابعين او المروضين هو الأساس والهدف وليس مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف القائد أو المنظمة (Ehrhart, 2004: 69). وبهذا المعنى فان القائد الخادم الذي يعمل على تلبية احتياجات مروضيه فانه يرسخ الاعتقاد داخل المروضين بأن القائد يسعى بنشاط إلى إقامة علاقة جيدة، بالإضافة إلى مساعدة المروضين على النمو (Page & Wong, 2000). ومن جانب آخر فان القائد الخادم يحتاج أيضا الى كسب ثقة اتباعه وترسيخها لتحقيق افضل النتائج، وان بناء هذه الثقة والألفة بينهم يحتاج الى الشعور بحاجاتهم ومعاناتهم والوصول الى أقصى درجات الكمال في تحقيقها (رشيد ومطر، 2016). لقد عرف (Robert Greenleaf, 1977) القيادة الخادمة بانها القيادة التي تضع مصلحة المروضين فوق مصلحة القائد الشخصية. اما (شراب، 2018) فيرى بان القيادة الخادمة نمطا فطريا للفرد يمكن تنميته بالممارسة والتدريب.

3. خصائص القائد الخادم: وفقا لـ (Spears, 2010) فان هناك عشرة سمات ينبغي ان تتوفر في القائد الخادم أولها ان يتسم بالاستماع أي ان يلتزم القائد بالاستماع العميق والاهتمام بالتابعين او المروضين. كما ان عليه ان يكون عطوفا مع حاجات التابعين ويسعى الى فهمهم وتقبلهم بكل حالاتهم كأشخاص. ويجب ان يمتلك القدرة على شفاء الآخرين من الالمهم الروحية، وفهم الظروف المحيطة بهم. وعليه ان يكون واعيا ومدركا بالامور المحيطة اذ يساعده الوعي على فهم القضايا التي تخص الاخلاق والقيم والسلطة. وبذلك يكون القائد قادرا على رؤية جميع الحالات والمواقف بصورة شاملة ومتكاملة. كما ان القائد الخادم يجب ان يمتلك القدرة على اقتناع الآخرين بدلا من اكراههم. ولديه قدرة على تكوين الرؤيا بمعنى انه يستطيع ان ينظر الى ابعدا ما هو موجود في الاحداث اليومية. ولديه بصيرة وهي القدرة على التنبؤ بالنتائج المحتملة للوضع الحالي. والاشراف أي الالتزام بتلبية حاجات التابعين. كما يجب عليه ان يلتزم بنمو الآخرين أي بذل ما بوسعه لجعل كل فرد في المنظمة ينمو على المستوى الشخص والمهني. الميزة الاخيرة التي يجب ان يمتلكها القائد الخادم ه ان يؤمن ببناء المجتمع ويسعى لتحديد بعض الوسائل التي تقود الى ذلك وعلى وجه الخصوص بين أولئك الذين يعملون داخل المنظمة، فالبنسبة للقيادة الخادمة فانه من الممكن بناء مجتمع حقيقي بين الافراد الذين يعملون في المنظمات الاخرى.

4. أبعاد القيادة الخادمة: وفقا لـ (Liden et al., 2008) فان ابعاد للقيادة الخادمة هي:

- أ. الشفاء العاطفي:** فعل إظهار حساسية للمخاوف الشخصية للآخرين.
- ب. خلق قيمة للمجتمع:** وهو اهتمام واع حقيقي لمساعدة المجتمع.
- ت. المهارات المفاهيمية:** امتلاك المعرفة للمنظمة والمهام في متناول اليد حتى تكون في وضع يمكنها من ذلك دعم فعال ومساعدة الآخرين ، وخاصة الأتباع المباشرين.
- ث. التمكين:** تشجيع وتسهيل الآخرين، ولا سيما الأتباع الفوريين، في تحديد وحل المشاكل، وكذلك تحديد متى وكيف لإكمال مهام العمل.



ج. مساعدة المرووسين على النمو والنجاح: مما يدل على اهتمام حقيقي بالنمو الوظيفي للآخرين التطوير من خلال توفير الدعم والتوجيه.

ح. وضع المرووسين في المرتبة الأولى: باستخدام الإجراءات والكلمات لتوضيحها للآخرين (وخاصة المتابعين الفوريين) تلبية احتياجات عملهم هو أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يبتعدون عن مبادئهم العمل على مساعدة المرووسين مع المشاكل التي يواجهونها مع واجباتهم المعينة).

خ. السلوك الاخلاقي - التفاعل بصراحة وعدالة وأمانة مع الآخرين.

ثانياً: التطوير التنظيمي

1. مفهوم التطوير التنظيمي

ترسخت جذور مفهوم التطوير التنظيمي في اربعينيات وخمسينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة على يد العديد من الكتاب والباحثين (Cummings & Worley, 2009 : 1). يهتم التطوير التنظيمي بالتغيير على مستوى الافراد، والجماعات، والمنظمات (Burke, 2008). ان البيئة المتغيرة تشجع المنظمات على اعادة تقييمها لقدراتها الداخلية على التكيف مع الظروف الجديدة (Anderson & Ovaice, 2006). ويعرف التطوير التنظيمي بأنه المعرفة العلمية حول سياسة الإدارة والابتكارات في المنظمات والمكرسة لحل المشكلات فيها، يتم تقديمها لإدارة التغيير المخطط المقترح ويستلزم تطبيق التقنيات والأساليب والتعزيزات والاستراتيجيات المختلفة التي تؤدي إلى تطبيقها بفعالية وكفاءة (Santiago, & Carlos, 2020: 1197). ويعرفه اخر على أنه تطوير قدرات أعضاء المنظمة على الارتباط والمشاركة والتعاون لتحقيق هدف مشترك (Korpiun, 2020 : 206). وكذلك عرف بأنه نظام كامل ومصطلح شامل، يتكون من العديد من الكيانات والأشياء ذات الصلة والعناصر الأساسية والمتربطة مع بعضها البعض التي لها علاقة مباشرة ومتسقة وداعمة ولها تأثيرات، مختلفة ومساهمة في الكيان التنظيمي والتطوير والفعالية (Turi, et al, 2019 : 1).

6. ابعاد التطوير التنظيمي

جرى الاعتماد على دراسة (Lok & Crawford, 2000) في تحديد ابعاد التطوير التنظيمي، وفيما توضيح لهذه الابعاد:

أ. الغرض: يركز التطوير التنظيمي على الغرض وكيفية خلق المعنى والمساهمة في تلبية الاحتياجات لكل من الأعضاء والمجتمع على حد سواء، وهذا يتجاوز الأهداف الاقتصادية، مثل تحسين الأرباح أو النمو (Korpiun, M., 2020 : 211).

ب. الهيكل: يعرف أنه نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تتحكم في كيفية تعاون الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمات، عادةً ما يمثل الترتيب الهرمي لخطوط السلطات، والاتصالات، والحقوق والواجبات الخاصة بالمنظمة، يعتمد الهيكل على أهداف المنظمة واستراتيجيتها. في الهيكل المركزي تتمتع الطبقة العليا من الإدارة بمعظم سلطة اتخاذ القرار وحقوقها. (Turi, et al, 2019 : 2). وتعتمد المناهج المستندة إلى الصورة والمجازية على تأثيرها على كل من العقلية والسلوك، ومن خلالهما ان هيكل المنظمات واستناداً إلى نظام معتقداتهم، تمتلك حدوداً خارجية صلبة تمنع التغيير في رد الفعل تجاه الضغط الخارجي ومن ثم فإن هذه الخاصية الهيكلية هي نتيجة لمعتقدهم وليست سبباً للخلل التنظيمي (Korpiun, 2020 : 206).

ت. المكافآت: هناك شكلين من أشكال التعويض التي يتم تقديمها عادة للعاملين، وهما الأشكال المباشرة، والتي تشمل الأجور والعمولات والمكافآت والمدفوعات بالساعة والأشكال غير المباشرة، والتي تشمل خطط التقاعد والإجازات المدفوعة، يجب أن تفي هذه المكافآت بقدرة



المنظمة على الدفع وأي لوائح قانونية حاكمية، يميل العاملون الذين يرون أن تعويضاتهم كافية إلى بذل جهد أكثر مما هو متوقع في عقود عملهم، تتوقع المنظمات بشكل متزايد من العاملين تجاوز الأوصاف الوظيفية المحددة وتنفيذ المهام خارج التوصيف الوظيفي الرسمي وترتيبات المكافآت للتعامل مع القوى التنافسية، يكون العاملون على استعداد للقيام بعمل يتجاوز وصفهم الوظيفي ويشمل السلوك الذي يعود بالنفع على المنظمة، ولكن غالباً ما يكون جزءاً من العقد النفسي بين الفرد والمنظمة ويأمل أن يكافأه صاحب العمل أو المنظمة (Manenzhe et al, 2021: 6).

ث. العلاقات: تتحقق الكفاءة التنظيمية من خلال توفير طرق فعالة لإدارة العلاقات بين العاملين في المنظمة (Ibrahim et al, 2013 : 94). أثبتت الأبحاث وعلى نطاق واسع أن العلاقات بين المنظمات تؤثر بشكل إيجابي على التطوير المنظمي من خلال تبادل الخبرة، وكيف تسهم هذه العلاقات في القدرة التنافسية لها (Weck, & Blomqvist, 2008 : 1331).

ح. اليات المساعدة: تحتاج المنظمات لاستراتيجيات وآليات لتحفيز وتوفير مشاركة أفضل للمعرفة بين الأفراد والتي تسمح بمزيد من التحكم والاستخدام الفعال للذاكرة التنظيمية، تعد المعرفة المتولدة في المنظمة بمرور الوقت أحد العوامل الأساسية للبقاء والقدرة على المنافسة في السوق، فعليها الحفاظ عليها والمترابطة عبر الزمن (Barros et al, 2015 : 47). كما يتطلع بالآليات التي يحتمل أن تكمن وراء الفعاليات التنظيمية، والتي تكون مهمة لها لأن نتائجها يمكن أن تمكن التنفيذ والتأكد من تحقيق أقصى قدر من الفعالية (Grover et al, 2016: 4).

خ. التوجه نحو التغيير: التغيير يوفر دعماً قوياً لفعالية التنظيم باعتباره مدخل التطوير التي يملكها (Halliwell et al, 2022 : 43). ويعد عملية شاملة وطويلة الأجل تتشكل قواعدها من خلال التغييرات في عناصر معينة للنظام التنظيمي وكذلك في طريقة التنفيذ من وظائف إدارية معينة، ان جوهر تطوير المنظمة في تنفيذ تغييرات إيجابية في نظام إدارتها وعملها التي توفره الميزات الجديدة له، لتحقيق أهدافها والحفاظ على القدرة المتوقعة للتطوير قد تكون ميزات اقتصادية وتنظيمية وشخصية ومعلوماتية او انتاجية (Skalik, 2016 : 202).

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث واستجاباتهم.

تهتم هذه الفقرة بعرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء واستجابات أفراد عينة البحث من مدراء الشعب في رئاسة جامعة الكوفة حول متغيراته المتمثلة بـ (القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي) وقد استعمل الباحثون مقياس ليكرت خماسي التدرج، وتم اعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الفرضي البالغ (3)، بعد ذلك تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث لاستعمال هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي بهدف الحصول على الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والألوزان المنوية، والأهمية النسبية لكل فقرة بهدف الوقوف على مدى التجانس في استجابات أفراد عينة البحث، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء عينة البحث على مستوى كل متغير من متغيراتها

1. وصف استجابات عينة البحث حول فقرات القيادة الخادمة.

يعرض الجدول (1) نتائج استجابات أفراد عينة البحث حول كل فقرة من فقرات متغير القيادة الخادمة وعلى النحو الآتي:



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة لتخطيط الاقتصاد والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



جدول (1) الأوساط الحسابية والوزن المئوي والأهمية النسبية لفقرات القيادة الخادمة عينة البحث (ن=50)

المؤشرات الإحصائية				إجابات عينة الدراسة						المتغير الرئيس القيادة الخادمة
الأهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرة	
3	0.42	1.24	3.00	5	17	7	15	6	1	الشفاء العاطفي
2	0.42	1.04	3.26	2	10	17	15	6	2	
4	0.28	1.06	2.60	6	23	7	13	1	3	
1	0.52	0.85	3.36	0	10	14	24	2	4	
7	-	1.04	3.03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
3	0.62	0.85	3.72	0	4	15	22	9	1	خلق قيمة للمجتمع
2	0.66	0.81	3.84	0	2	15	22	11	2	
1	0.68	0.79	3.84	0	2	14	24	10	3	
4	0.54	0.93	3.76	0	3	20	13	14	4	
3	-	0.84	3.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
1	0.84	0.87	4.08	1	2	5	26	16	1	المهارات المفاهيمية
2	0.84	0.83	4.04	0	4	4	28	14	2	
3	0.76	0.92	4.00	1	2	9	22	16	3	
4	0.42	0.98	3.92	1	2	14	16	17	4	
2	-	0.90	4.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
1	0.84	0.89	4.02	0	4	4	29	13	1	التمكين
2	0.74	0.89	3.94	0	4	9	23	14	2	
3	0.68	1.00	3.82	0	7	9	20	14	3	
4	0.28	1.29	2.80	7	18	11	6	8	4	
5	-	1.01	3.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
3	0.54	0.90	3.62	0	5	18	18	9	1	مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح
1	0.68	0.88	3.78	0	5	11	24	10	2	
2	0.64	0.93	3.70	1	4	13	23	9	3	
4	0.52	0.88	3.48	1	5	18	21	5	4	
4	-	0.89	3.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
4	0.22	0.96	2.96	1	16	22	6	5	1	وضع الرؤوسين في المرتبة الأولى
2	0.26	0.93	2.98	2	13	22	10	3	2	
3	0.24	1.00	2.74	4	19	15	10	2	3	
1	0.68	0.84	3.68	0	6	10	28	6	4	
6	-	0.93	3.1	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						
2	0.96	0.64	4.46	0	1	3	22	26	1	السلوك الأخلاقي
1	0.96	0.64	4.48	0	1	1	21	27	2	
3	0.90	0.83	4.50	0	3	2	12	33	3	
4	0.90	0.72	4.40	0	1	4	19	26	4	
1	-	0.70	4.46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المئوي والأهمية النسبية						

المصدر: من إعداد الباحثين.

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) الى ارتفاع الوسط الحسابي العام لبعد السلوك الأخلاقي اذ بلغ (4.46) بانحراف معياري مقداره (0.7) وهو أعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وهو ما يشير الى وضوح هذا البعد لدى أفراد عينة الدراسة، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى من بين الابعاد الأخرى. وقد حازت جميع فقرات هذا البعد على نسب اتفاق عالية جدا من بين فقرات الابعاد الأخرى، فقد حصلت الفقرة (1) والتي تنص على (يمتلك مديري معايير أخلاقية عالية) على نسبة اتفاق بلغت (96%)، ونفس النسبة حازتها الفقرة (2) التي تنص على (يتسم مديري بالنزاهة والاخلاص)، أما الفقرتين (3، 4) فقد حازتا على نسبة اتفاق بلغت (90%) وقد نصت



الفقرة (3) (لم يحدث ان ساوم مديري على المبادئ الأخلاقية من اجل تحقيق النجاح)، اما الفقرة (4) فقد نصا على (يقيم مديري الصدق اكثر من الارباح). وهي نسب تعطي مؤشرات إيجابية حول تحلي مدراء الشعب مجتمع البحث بالسلوك الأخلاقي وهو احد الابعاد المهمة والمحيزة للقيادة الخادمة.

اما بُعد المهارات المفاهيمية فقد حاز على المرتبة الثانية من بين الابعاد الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.01) بانحراف معياري قدره (0.90) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكانت اعلى نسبة اتفاق للفقرة (1) والتي بلغت (0.84) وقد نصت على (يمكن لمديري ان يعرف فيما ذا كان هناك شيء خاطئ)، وهو ما يشير الى الحنكة والدراية التي يتمتع بها مدراء الشعب عينة البحث. اما الفقرة (2) فقد حازت أيضا على نسبة اتفاق بلغت (0.84) وقد نصت على (يمتلك مديري القدرة على التفكير الفعال خلال المشاكل المعقدة) وهذا يشير الى قدرة مدراء الشعب على اتخاذ القرارات والتفكير السريع بوضع الحلول للمشاكل التي تواجه العاملين.

اما المرتبة الثالثة فقد حازها بعد خلق القيمة للمجتمع، اذ كان الوسط الحسابي لهذا البعد (3.79) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري مقداره (0.84)، وقد حازت الفقرة (3) لهذا البعد على اعلى نسبة اتفاق حيث بلغت (0.68) وقد نصت على (يشترك مديري في الأنشطة المجتمعية)، وتلتها الفقرة (2) والتي حازت على نسبة اتفاق بلغت (0.66) وقد نصت على (يهتم مديري بمساعدة الناس في المجتمع) وهو ما يشير الى تجذر قيم الخير والمساعدة لدى عينة البحث.

اما المرتبة الرابعة فقد حازها بعد مساعدة المرؤوسين على النجاح والنمو اذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (0.89)، وهو ما يشير الى اهتمام مديري الشعب عينة البحث بالمرؤوسين ومساعدتهم على النجاح والتطور. وقد حصلت الفقرة (2) من هذا البعد والتي نصت على (يحرص مديري على تحقيقي لاهداف مهنتي) على اعلى نسبة اتفاق اذ بلغت (0.64) وهو ما يشير الى اهتمام عينة البحث من مدراء الشعب بقوة بمدى تحقيق العاملين على تحقيق اهداف عملهم ومساعدتهم في ذلك.

اما بعد التمكين فقد نال المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.28)، وهو ما يشير الى الاهتمام نوعا ما بتمكين العاملين في رئاسة جامعة الكوفة. وقد حصلت الفقرة (1) على اعلى نسبة اتفاق لدى عينة البحث اذ بلغت (0.84) ما يعني ان القيادة الوسطى في الجامعة تمكن الافراد من اتخاذ بعض القرارات بأنفسهم والتي تتعلق بعملهم وهو مؤشر جيد يشير الى تبني مفهوم التمكين في الجامعة نوعا ما.

وفي المرتبة السادسة فقد جاء بعد وضع المرؤوسين في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ قدره (3.1) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) بانحراف معياري قدره (0.93)، ان تأخر هذا البعد وحصوله على المرتبة السادسة من بين الابعاد الأخرى يعني ان العاملين في رئاسة جامعة الكوفة مجتمع البحث قد لا ينالون القسط الوافر من الاهتمام من قبل القيادات في الجامعة، على الرغم من السلوك الأخلاقي العالي الذي تتمتع به تلك القيادات، وقد يعود ذلك ربما الى العمل بالنظام البيروقراطي والروتين المنتظم.

ومما يدل على صحة ما ذكر أعلاه هو حصول بعد الشفاء العاطفي على اخر مرتبة من بين الابعاد الأخرى، وهي المرتبة السابعة، وهو ما يشير الى ان القيادات الوسطى في الجامعة قد لا تكون بالمستوى المطلوب في علاقتها الاجتماعية بالعاملين، اذ ان مستوى ادراك العينة لمدى اهتمام القيادات بهم كان منخفضا جدا وفي جميع الفقرات، وكانت اقل فقرة هي الفقرة (3) والتي نصت على (يمضي مديري وقتا للتحدث معي عن اموري الشخصية)، وهو ما يدل على جمود العلاقات الاجتماعية نوعا ما.

2. وصف استجابات أفراد عينة البحث حول متغير التطوير التنظيمي:

يعرض الجدول (2) نتائج استجابات أفراد عينة البحث حول متغير التطوير التنظيمي، وعلى النحو الآتي:



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة لتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



جدول (2) الأوساط الحسابية والوزن المنوي والأهمية النسبية لفقرات التطوير التنظيمي في عينة البحث ن=50

المتغير الرئيس التطوير التنظيمي	إجابات عينة الدراسة					المؤشرات الإحصائية			
	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي % الأهمية النسبية
الغرض	1	19	20	7	4	0	4.08	0.92	0.78
	2	22	19	8	1	0	4.24	0.79	0.82
	3	19	21	9	1	0	4.16	0.79	0.80
	4	12	21	11	6	0	3.78	0.95	0.66
	5	14	24	8	4	0	3.96	0.87	0.76
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							4.04	0.86	-
الهيكل	1	25	18	4	2	1	4.28	0.92	0.86
	2	23	22	3	1	1	4.30	0.83	0.90
	3	12	19	14	3	2	3.72	1.03	0.62
	4	11	14	14	8	3	3.44	1.18	0.50
	5	11	19	14	4	2	3.66	1.04	0.60
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							3.88	1	-
المكافآت	1	18	21	5	5	1	4.00	1.03	0.78
	2	9	10	11	14	6	3.04	1.30	0.38
	3	10	17	10	7	6	3.36	1.28	0.54
	4	9	24	8	6	3	3.60	1.10	0.66
	5	5	7	14	11	13	2.60	1.29	0.24
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							3.32	1.2	-
العلاقات	1	19	18	9	4	0	4.04	0.94	0.74
	2	14	28	5	3	0	4.06	0.79	0.84
	3	8	18	16	7	1	3.50	0.99	0.52
	4	24	25	0	1	0	4.44	0.61	0.98
	5	25	23	0	2	0	4.42	0.70	0.96
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							4.1	0.80	-
اليات المساعدة	1	15	20	11	3	1	3.90	0.97	0.70
	2	12	23	11	3	1	3.84	0.93	0.70
	3	11	19	14	6	0	3.70	0.95	0.60
	4	13	21	10	4	2	3.78	1.05	0.68
	5	19	26	3	2	0	4.24	0.74	0.90
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							4.47	0.95	-
التوجه نحو التغيير	1	3	21	14	11	1	3.28	0.94	0.48
	2	8	14	19	7	2	3.38	1.04	0.44
	3	3	15	26	6	0	3.30	0.76	0.36
	4	9	19	18	4	0	3.66	0.87	0.56
	5	14	19	15	2	0	3.90	0.86	0.66
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ووزنه المنوي والأهمية النسبية							3.50	0.89	-

المصدر: من إعداد الباحثين.

يظهر من النتائج الواردة في الجدول (2) ان بعد اليات المساعدة قد حاز على المرتبة الأولى من بين الابعاد الأخرى، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.47) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، بانحراف معياري قدره (0.95)، وهو ما يشير الى ان هناك نمطا من التعاون بين اقسام ووحدات الجامعة من حيث توافر المعلومات في الوقت المناسب لجميع العاملين في الوحدات المختلفة للجامعة، وكذلك ان القيادات الوسطى تمتلك من الأفكار الجيدة ما يسهم في تعزيز العمل، اذ حازت الفقرة (5) على اعلى نسبة اتفاق بين الفقرات الاخرى والتي بلغت (90%). اما بعد



العلاقات فقد حاز على المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.80)، مما يدل على حرص القيادة في المستويات الوسطى على تطوير علاقات العمل مع العاملين وبالتالي تطويره. وقد حازت الفقرتين (4 و 5) على أعلى نسبة اتفاق بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (98%، 96%) على التوالي مما يدل على تناغم العلاقات بين العاملين في رئاسة جامعة الكوفة مجتمع البحث، مما يساعد مستقبلاً على تخطي العقبات والتطوير التنظيمي.

أما بعد الغرض فقد حاز على المرتبة الثالثة من حيث أهميته من بين الأبعاد الأخرى بوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.86)، مما يشير إلى وضوح الأهداف وتكاملها بين العاملين ومدراء الشعب في مجتمع البحث رئاسة جامعة الكوفة. وقد حازت الفقرتين (2، 3) على أعلى نسبة اتفاق من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (82%، 80%) على التوالي مما يشير إلى وضوح الأهداف وتناسقها بين العاملين والقيادات في مجتمع البحث.

أما بعد الهيكل فقد حصل على المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (1)، مما يدل على أن توزيع العمل والمهام يتم على أساس تحقيق أهداف مجتمع البحث، كما أنه يمتاز بالمرونة الكافية والتصميم الجيد. وقد حازت الفقرتين (1، 2) على أعلى نسب اتفاق من بين الفقرات الأخرى حيث بلغت (90%، 86%) على التوالي.

وقد حاز بعد التوجه نحو التغيير على المرتبة الخامسة من بين الأبعاد الأخرى بوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.89)، أن التوجه نحو التغيير في مجتمع البحث يعد مقبولاً نوعاً فقد حازت معظم فقرات هذا البعد على نسب متدنية نوعاً ما قياساً بفقرات الأبعاد الأخرى وكانت أقلها الفقرة (3) إذ بلغت نسبة الاتفاق (36%) وهذا يشير إلى أن مجتمع البحث المتمثل برئاسة جامعة الكوفة لا يحفز التغيير والتطوير المستمرين.

وأخيراً فإن بعد المكافآت فقد حاز على المرتبة السادسة والأخيرة من بين الأبعاد الأخرى، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري قدره (1.2)، وهذا يشير إلى أن مستوى المكافآت على مستوياتها المعنوية والمادي ضعيف نوعاً ما في مجتمع البحث المتمثل برئاسة جامعة الكوفة، فقد حازت الفقرتين (1، 4) على أعلى نسب اتفاق من بين الفقرات الأخرى إذ بلغت (78%، 66%) وهو ما يشير إلى ضعف التطوير الشخصي للعاملين وكذلك أن مقدار الراتب لا يتناسب مع مقدار المهام الموكلة لهم.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: تسهم معلومات هذه الفقرة وحققاتها وتحليلاتها ثم تفسيراتها في التحقق من صحة فرضية البحث الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها التي توضح آلية علاقة الارتباط المتوقعة بين متغيري البحث وذلك استدلالاً بنتائج معامل ارتباط سبيرمان. وكما يلي:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي في رئاسة جامعة الكوفة. كما هو واضح من الجدول (3) فقد بلغت قوة الارتباط الثنائي بين متغيري البحث (**0.67) عند مستوى معنوية (0.01) وهي نسبة كبيرة تشير إلى قوة العلاقة بين القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي.

جدول (3) اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط	درجة المعنوية	قبول أو رفض الفرضية
القيادة الخادمة	التطوير التنظيمي	0.67**	0.000	تقبل الفرضية

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب



كما اسفرت نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة الرؤوسين على النجاح، وضع الرؤوسين في المرتبة الاولى، السلوك الاخلاقي) والمتغير التابع التطوير التنظيمي والتحقق من صحة الفرضيات الفرعية عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بينها.

جدول (4) علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة والتطوير التنظيمي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الارتباط	المعنوية	المعنوية	قبول او رفض الفرضية
الشفاء العاطفي	التطوير التنظيمي	0.49**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
خلق قيمة للمجتمع		0.52**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
المهارات المفاهيمية		0.56**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
التمكين		0.50**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
مساعدة الرؤوسين على النجاح		0.51**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
وضع الرؤوسين في المرتبة الاولى		0.57**	0.000	معنوي	تقبل الفرضية
السلوك الاخلاقي		0.25	0.255	غير معنوي	ترفض الفرضية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة

ويلاحظ من الجدول (4) ان جميع الفرضيات مقبولة عند مستوى معنوية (1%)، باستثناء الفرضية الاخيرة والتي تمثل علاقة السلوك الاخلاقي بالتطوير التنظيمي. كما ان قيمة P -value = 0 كانت مساوية للصفر ويعد الاستدلال بقيمة (P-value) احد الوسائل المعتمدة في قبول او رفض الفرضيات (جودة، 2009: 47).

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (يوجد اثر ذو دلالة احصائية القيادة للخادمة بابعادها في التطوير التنظيمي). قام الباحثين باستخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لمعرفة أي ابعاد القيادة الخادمة اكثر تأثيراً على التطوير التنظيمي، وحذف الابعاد غير ذات التأثير.

جدول (5) المتغيرات الداخلة والمحذوفة

النموذج	المتغيرات الداخلة	المتغيرات المحذوفة	الطريقة
1	خلق قيمة للمجتمع		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100.)
2	المهارات المفاهيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100.)
3	التمكين		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100.)

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

يظهر الجدول (5) المتغيرات التي ادخلت في معادلة (التطوير التنظيمي) وهي (خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين) فقط، كما يوضح الطريقة التي جرى من خلالها استبعاد المتغيرات الاخرى بالاسلوب التدريجي، اذ تحذف المتغيرات التي تكون قيمتها الحرجة اكبر من (0.1)، وادخال المتغيرات التي تكون قيمتها الحرجة اقل من (0.05).



جدول (6) علاقة الارتباط

النموذج	الارتباط	مربع الارتباط	الارتباط المعدل	تقديرات الخطأ
1	0.647 ^a	0.419	0.407	0.46309
2	0.738 ^b	0.544	0.525	0.41464
3	0.776 ^c	0.602	0.576	0.39176

a. خلق قيمة للمجتمع

b. خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية

c. خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين

d. المتغير التابع: التطوير التنظيمي

يوضح الجدول (6) علاقة الارتباط بين المتغيرات الداخلة في النموذج (خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين) وهي علاقة قوية، وقد سبق ان وضحت هذه العلاقة عند اختبار فرضيات الارتباط في بداية الجانب التطبيقي.

جدول (7) تحليل التباين للانحدار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	7.425	1	7.425	34.624	.000(a)
البواقي	10.294	48	.214		
المجموع	17.719	49			
الانحدار	9.639	2	4.819	28.031	.000(b)
البواقي	8.081	47	.172		
المجموع	17.719	49			
الانحدار	10.659	3	3.553	23.150	.000(c)
البواقي	7.060	46	.153		
المجموع	17.719	49			

a. خلق قيمة للمجتمع

b. خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية

c. خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين

d. المتغير التابع: التطوير التنظيمي

جدول (8) معاملات الانحدار Coefficients

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		T		المعنوية		الارتباط	
	Std. Error	B	Beta	Zero-order	Partial	Part	Partial	B	Std. Error	
1	.347	1.784		5.143	.000					الثابت
	.090	.529	.647	5.884	.000	.647	.647	.647	.647	خلق قيمة للمجتمع
2	.351	1.199		3.420	.001					(الثابت)
	.094	.353	.432	3.739	.001	.647	.647	.479	.368	خلق قيمة للمجتمع
	.087	.312	.414	3.588	.001	.639	.639	.464	.353	المهارات المفاهيمية
3	.365	.804		2.201	.033					(الثابت)
	.095	.265	.325	2.783	.008	.647	.647	.380	.259	خلق قيمة للمجتمع
	.083	.276	.366	3.310	.002	.639	.639	.439	.308	المهارات المفاهيمية
	.093	.239	.277	2.579	.013	.569	.569	.355	.240	التمكين

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

وكما هو واضح من الجدولين (7) و (8) فان العلاقة بين ابعاد سلوكيات القيادة الخادمة (خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين) وبين التطوير التنظيمي هي علاقة ذات دلالة معنوية، كما ظهر من تحليل الانحدار التدريجي ان هذه الابعاد هي الاكثر تأثيرا في التطوير التنظيمي.



جدول (9) احصاءات البواقي

N	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	
50	.46641	3.7887	4.6380	2.3652	Predicted Value
50	1.000	.000	1.821	-3.052	Std. Predicted Value
50	.036	.105	.249	.059	Standard Error of Predicted Value
50	.46303	3.7890	4.6470	2.4630	Adjusted Predicted Value
50	.37958	.00000	.62676	-1.06876	Residual
50	.969	.000	1.600	-2.728	Std. Residual
50	1.008	.000	1.630	-2.768	Stud. Residual
50	.41114	-.00029	.66269	-1.10016	Deleted Residual
50	1.037	-.009	1.661	-2.999	Stud. Deleted Residual
50	3.083	2.940	18.837	.148	Mahal. Distance
50	.030	.021	.143	.000	Cook's Distance
50	.063	.060	.384	.003	Centered Leverage Value

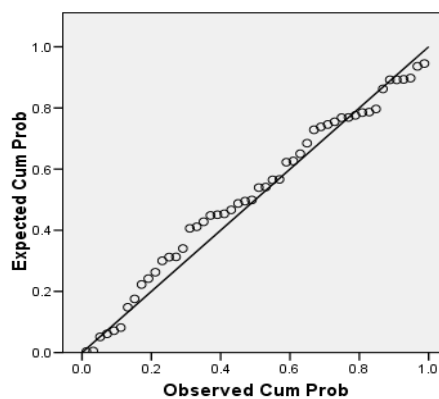
المتغير المعتمد: التطوير التنظيمي

وكما هو واضح من جدول احصاءات البواقي التي هي عبارة عن الفروق بين القيم التي يتم احتسابها والقيم الحقيقية، حيث تتضح قيمة Mahal.Distance العظمى وهي (18.837) وهي اقل من القيمة الحرجة لكاي سكوير، وبالتالي لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات وهو احدى شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد بالإضافة الى تحقق شرط التوزيع الطبيعي وان البيانات تتجمع حول الخط المستقيم الامر الذي يبين ان البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً. كما ان شكل انتشار البواقي مع القيم التقديرية يبين عدم وجود علاقة واضحة بينهما وهو ما يتفق مع الفرض المتعلق بالخطية لاختبار الانحدار.

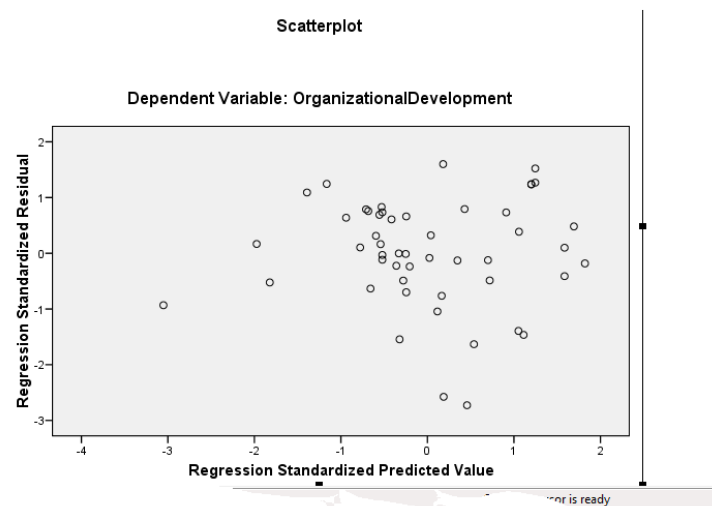
واخيراً يتضح صحة الاختبار لتطابقه مع صحة فروض تحليل الانحدار اولاً و نتيجة للتحليلات السابقة فان الابعاد الأكثر تأثيراً في التطوير التنظيمي هي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، والتمكين. ويوضح الشكلين (1) و(2) تجمع البيانات حول الخط المستقيم وانتشار البواقي.

Figure 1: Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Organizational Development



شكل (1) تجمع البيانات حول الخط المستقيم



شكل (2) انتشار البيانات

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيجري في هذا المبحث استعراض ما توصلت اليه الباحثان من استنتاجات وتوصيات وكما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

ان اهم ما توصلت اليه الدراسة ان سلوكيات القيادة الخادمة تسهم في تعزيز التطوير التنظيمي، وان الابعاد الاكثر تأثيراً في التطوير التنظيمي هي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، والتمكين. كما ظهر من خلال نتائج البحث ان العاملين لا ينالون القسط الوافر من الاهتمام، على الرغم من السلوك الاخلاقي العال الذي تتمتع به القيادات في المنظمة. وقد يعود هذا الى العمل بالنظام البيروقراطي والروتين المنتظم. كما ان العلاقات الاجتماعية بين المدراء والمرووسين تنسم بالجمود نوعاً ما. وعلى العكس منها فان علاقات العمل بين العاملين تمتاز بالتناغم مما يسهم في التطوير التنظيمي مستقبلاً. كما بينت نتائج الدراسة ان العاملين على مستوى التطوير الشخصي لا ينالون المستوى المطلوب. كما بينت نتائج الدراسة ان السلوك الاخلاقي قد لا يكون احد المحفزات على تعزيز التطوير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

1. على القيادات في رئاسة جامعة الكوفة التركيز على خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، والتمكين لتعزيز التطوير التنظيمي. على سبيل المثال تكثيف الدورات التدريبية للعاملين وعلى وجه الخصوص القادمين الجدد لتعزيز مهاراتهم المستقبلية.
2. تعزيز الاواصر الاجتماعية بين العاملين، كون العلاقات الاجتماعية من اهم العوامل التي تسهم في تقبل التغيير والتطوير المستمر.
3. التركيز على تحقيق التناغم بين الرؤساء والمرووسين لتخطي عقبات التطوير التنظيمي.
4. التركيز على التطوير التنظيمي كونه مدخلاً للاستدامة التنظيمية في المستقبل القريب.
5. توسيع حجم العينة لتشمل جميع كليات الجامعة من اجل قياس مستويات القيادة الخادمة فيها للوصول الى تعزيز التطوير التنظيمي.
6. اجراء المزيد من البحوث والدراسات لاختبار العلاقة بين المتغيرات في مختلف البيئات على سبيل المثال المستشفيات في القطاع الخاص والحكومي.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. رشيد، صالح عبد الرضا و مطر، ليث علي، (2016)، " القيادة الخادمة- منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار نيبور للطباعة والنشر، ديوانية- العراق.
2. الجلي، سوسن شاكر مجيد، (2007)، "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، ط1، ديونو للطباعة والنشر، عمان- الأردن.
3. جودة، محفوظ، (2009)، " التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام SPSS"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
4. نجم، عبود نجم، (2011)، القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
5. شراب، سلامة محمد، (2018)، اثر القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة
6. مختار، يونس و رشيد، زوزو، (2019)، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، انواعه، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد(11)

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Anderson, P.T. and G. Ovaice (2006) 'Strategic organization development: a seat at the table'. *Organization Development Journal*. 24(4). pp. 29–37.
2. Barros, V. F. D. A., Ramos, I., & Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM-Journal of information systems and technology management*, 12, 45-63.
3. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in the learning organization. *Journal o Leadership Studies*, 7(3), 18–38.
4. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Burke, W.W. (2008) *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
6. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Cummings, T.G. and C.G. Worley (2009) *Organization envelopment and Change*. Eighth edition. Thompson South-Western, Mason, OH
8. Cyert, R. (2006). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 29–38.
9. Daft, Richard L. & Noe, Raymond A. (2001), *Organizational Behavior*, Harcourt College Puplicher, USA.
10. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94
11. Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
12. Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.
13. Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7), e0159137.
14. Halliwell, P. R., Mitchell, R. J., & Boyle, B. (2022). Leadership coaching's efficacy and effect mechanisms—a mixed-methods study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(1), 43-59.



15. Ibrahim, R., Ghani, M., & Salleh, A. (2013). Evaluating organisational citizenship behaviour among local government employees: The mediating role of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(13), 92-104
16. James, E. and L. Wooten (2005) 'How to display competence in times of crisis'. *Organizational Dynamics* 34(2). pp. 141–152.
17. Korpiun, M. (2020). Relational organizational development. *Transactional Analysis Journal*, 50(3), 207-220.
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), 161-177.
19. Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.15, No.2, pp 108-125
20. Manenzhe, P. M., & Ngirande, H. (2021). The influence of compensation, training and development on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-9.
21. Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjiboloso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-110). Washington, DC: American University Press.
22. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
23. Santiago, A. B., & Carlos, J. S. (2020). Praxis of Organizational Development in the National Government Agencies: Towards a Proposed Innovative Model. *International Journal of Public Administration*, 43(14), 1194-1206.
24. Schein, E.H. (2009) *Helping: How to Offer, Give and Receive Help*. Berrett-Koehler Publishers San, Francisco, CA
25. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
26. Skalik, J. (2016). Strategic orientation in change management and using it when designing a company's development. *Management*, 20(1), 197.
27. Spears, L. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.
28. Spears, Larry C, (2010), *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*, The Spears Center.
29. Turi, J. A., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development. *Heliyon*, 5(9), e02398.
30. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111
31. Weck, M., & Blomqvist, K. (2008). The role of inter-organizational relationships in the development of patents: A knowledge-based approach. *Research Policy*, 37(8), 1329-1336.
32. Yukl, Gary, (2013), *Leadership in Organizations*, 8th ed, Pearson Education, USA