

القيادة الخادمة وأثرها في الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط

أ.د. باسم عباس كريدي

الباحثة أسماء عمران موسى

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المقدمة:

مع اشتداد المنافسة وزيادة التحديات والصعوبات وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال اليوم، أصبحت المنظمات تحتاج وبشكل كبير إلى التحلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية و سلطة المركز، وتبني أنماط و نماذج قيادية إدارية فعالة يتزامن فيها الارتقاء بأداء المنظمة و كفاءتها و فعاليتها وقادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق الابداع المطلوب منف قبل المنظمات و وذلك لكي تتمكن من المواجهة والتكيف مع تلك التغيرات. ويعد الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً في ضمان ارتباط الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنسيق جهود المديرين في المنظمة من افراد وجماعات لتحقيق أهداف المنظمة، ونرى أن أهميه الموارد البشرية في المنظمات يزداد يوماً لآخر لذا تُعد الموارد البشرية في المنظمة عامل فاعل في إنجاح المنظمة أو فشلها. حيث إن رسم سياسة المنظمة وفي تحقيق أهدافها مرهون بوجود افراد عاملين يمتلكون مجموعه من الخصائص كالمهارات في الأداء، والثقة العالية، والوفاء المستمر، والالتزام بالعمل في المنظمة.

المبحث الاول/ منهجية الدراسة:

اولاً:- مشكلة البحث:

تواجه بيئات الاعمال في العصر الراهن منافسة متزايدة وعدد من التحديات الكبيرة والتغيرات السريعة , حيث إن مثل هذه التطورات تتطلب من المنظمات الحاجة الى القيادة الادارية الناجحة التي تمتلك

تطلعات فكرية واتجاهات حديثة والمهارات والتي تميزها عن باقي المنظمات المنافسة . كما إن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة, باعتبار ان الموارد البشرية هي من أهم مصادر الجامعة والذي تعتمد عليه الجامعات في تحقيق أهدافها بكفاءة ومصدراً أساسياً لقدراتها التنافسية. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:-

١- هل يتم تطبيق خصائص القيادة الخادمة في الجامعات مجتمع البحث؟

٢- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات مجتمع البحث ؟

ثانياً:- أهمية البحث:

تستمد أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ أن البحث ركزت على ثلاث متغيرات (القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي) لما تؤديه هذه المتغيرات من دور كبير في ورئيس واساسي في نجاح المنظمات في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في تحقيق اعلى مستوى من المجالات المذكورة , بالإضافة الى انها تطبق في واحد من اهم القطاعات التي تهتم بمعالجته وهو قطاع التعليم , لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة في كونه القطاع الاهم الذي يتحمل مسؤولية تطوير المجتمع

ثالثاً:- اهداف البحث:

من خلال ما تقدم في مشكلة واهمية البحث, فإن الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف الآتية :-

١-تحديد مستوى ادراك عينة البحث حول توفر القيادة الخادمة.

٢- تحديد مستوى ادراك عينة البحث حول توفر الالتزام التنظيمي.

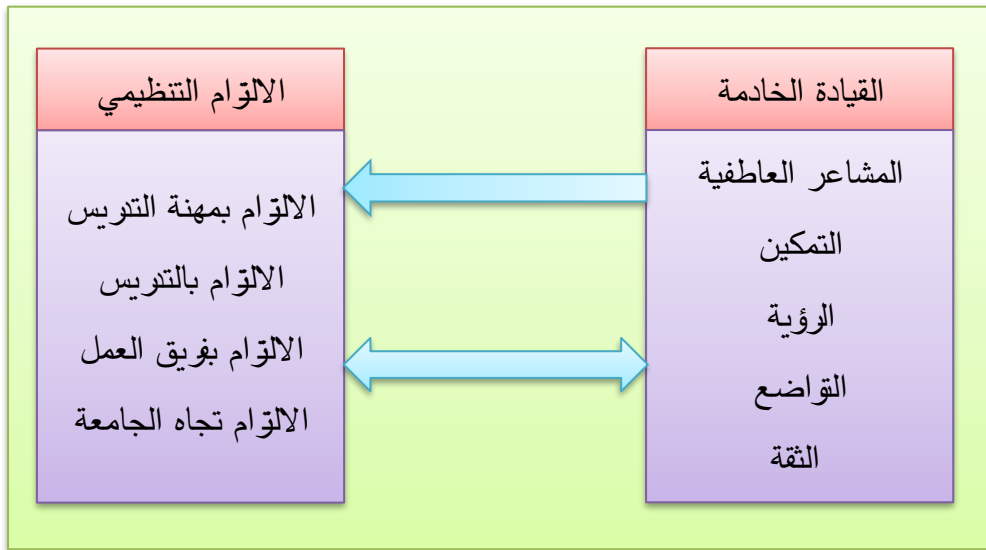
٣- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في المنظمات مجتمع البحث .

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الخادمة (المشاعر العاطفية، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة) والالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الخادمة (المشاعر العاطفية، التمكين، الرؤية، التواصل، الثقة) والالتزام التنظيمي بأبعاده.

خامساً:- المخطط الفرضي للبحث:

من خلال ما تم التطرق اليه من المنهجية العلمية للبحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، والشكل (١) يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً:- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق البحث على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط (كربلاء -النجف الاشرف -بابل - القادسية)، وقد بلغ عدد الكليات المبحوثة (١٣) كلية وتم توزيع (٣٠٠) استمارة واسترجاع (٢٥٠) منها وهي تمثل (٨٣%) من المجتمع الكلي، وكان عدد الاستمارات الجاهزة (239) استمارة صالحة.

سابعاً :- الاساليب الاحصائية

- ١- معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.
- ٢- التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: -لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.
- ٣- الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- ٤- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- ٥- الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.
- ٦- معامل الارتباط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ٧- معادلة الانحدار الخطي البسيط: - لقياس علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل في جميع أبعاد المتغير المعتمد.
- ٨- معادلة الانحدار المتعدد: - لقياس علاقة التأثير لجميع ابعاد المتغير المستقل في ابعاد المتغير المعتمد.

المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث:

أولاً:- مفهوم القيادة الخادمة:

تهدف القيادة الخادمة الى التأثير على الافراد بحيث يمكنهم المشاركة والاختيار بإرادتهم واختيارهم والسعي باتجاه تحقيق أهدافهم الى جانب اهدف المنظمة (Barbuto & Wheeler,2006:301). وتكر (Liden, et al., 2008:161) بانها فلسفة قائمة على أساس التأثير في العاملين وتحفيزهم لغرض تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة. كما انها القيادة التي تركز على العمل الطوعي، الذي يتطوع فيها أصحاب الأخلاق الإيثارية لخدمة العاملين (Kim, et al.,2014:1155). وهي تلك القيادة التي تبدي اهتماماً حقيقياً بمصالح أتباعهم واحتياجاتهم بدلاً من اهتماماتهم الشخصية، بالتالي فإنها تعزز الشعور بالأمان النفسي والثقة في مكان العمل (Qiu & Dooley,2019:5). ويرى (Yang et al.,2019:2) بانها هو ذلك النوع من القيادة الذي يؤثر إيجابيا على إبداع الموظف من خلال تقديم التشجيع والدعم للموظفين وإعطاء الأولوية لتلبية احتياجاتهم وتحفيز كل إمكانياتهم، وبالتالي يسهمون في تحسين دوافع الموظفين ومشاركتهم في السلوكيات الإبداعية.

ثانياً:- أهمية القيادة الخادمة:

قد يبدو الأمر غريباً حينما تقول إن القائد خادم، لكن الحقيقة الموضوعية التي تتجلى من خلال ذلك تجعل هذا المفهوم أكثر تجسيداً لحقيقة القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية العاملة (Dennis & Bocarnea,2005:602). ولذلك فان القيادة الخادمة مهمة في المنظمات من حيث كونها تهتم بتنمية الموارد البشرية التي تحتاجها جميع المنظمات دون استثناء وتلبية احتياجاتهم الذاتية وزرع خاصية التعلم المستمر لديهم (Van,2011:1230). وتكمن أهميتها في النتائج الجيدة التي تحققها لخدمة العاملين خصوصا ان دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية، وهذا الأمر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الأخلاقية والإنسانية (Barbuto & Wheeler, 2006: 302).

ثالثاً: - ابعاد القيادة الخادمة:

١- التمكين

لقد شهدت المنظمات المتنافسة فيما بينها ولادة استراتيجيات جديدة تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق اهدافها ومن هذه الاستراتيجيات هي التمكين للعاملين، لأن هذا الأمر يعتبر من المظاهر المتقدمة الذي تتبعه المنظمات الحديثة الذي يشير الى زيادة مشاركة العاملين في العملية التنظيمية مما يزيد من شعور للتابعين بأهميتهم في المنظمة (Olesia et al.,2013:89). لذا يعد تمكين وتنمية الأفراد مفهوما ذات طابع تحفيزي يركز على تشجيع الافراد على المساهمة في صنع القرار, كما إنه يظهر قيم الافراد ويشجعهم النمو (Laub,1999:13). بالإضافة الى إن التمكين عنصر أساسي في القيادة الخادمة حيث ينطوي التمكين على تكليف العاملين بالصلاحيات والمسؤولية, كما إنه يركز على العمل الجماعي ويعكس قيم الحب والمساواة (Russell,2001:٨٢).

٢- الرؤية

ان جميع المنظمات على اختلاف تصنيفاتها لا تستطيع تحقيق التقدم او الاستمرار في عملها مالم يكن لقيادتها رؤية واضحة ومحددة تساعدهم في وضع استراتيجيات الأعمال التي تمكنهم من تحقيق الاهداف (Farling et al.,1999:53). من هنا نجد بأن نجاح القيادات يتوقف على رؤيتهم لمنظماتهم، فضلاً عن ان قدرة القادة على صياغة رؤية جيدة يؤثر بشكل ايجابي على قدراتهم في التأثير على عاملينهم (Joseph & Winston,2005:10). ويشير (Irving,2005:40) الى إنه يجب ادراج رؤية الموظفين في أهداف الشركة وأهدافها. يؤكد (Avolio & Gardner,2005:328).

٣- التواصل

قد ينظر الى التواصل في كثير من الأحيان على انه نقطة ضعف ، إلا أنه بالتأكيد ليس كذلك, هذه الخاصية هي تنبثق من عدم المبالغة في تقدير الذات التي تحترم قيمة كل التابعين

(Hare,1996:238). التواضع هو مبدأ التحجيم المؤدي إلى سلوكيات لاحقة مثل المشاركة في القيادة (Page & Wong,2000:١٠٢). ويرى (Irving,2005:12) الى إن القائد المتواضع يحتاج للتشاور مع الآخرين في المنظمة عندما لا يكون لديه جميع الإجابات. ويشير التواضع إلى قدرة القائد الخادم على وضع مواهب وإنجازات الآخرين في المنظور الصحيح، أي أن يمتلك الجرأة على الاعتراف بأنه باستطاعة الاستفادة من خبرات و تجارب الآخرين ويأخذ بنظر الاعتبار جميع ملاحظاتهم وتقبل النقد من قبلهم (Barbuto et al.,٢٠٠٦: ٣٠٦).

٤- الثقة

من منظور تنظيمي يمكن تعريف الثقة على أنها أي تصرف بطريقة تجعل الأدوار المهنية ثانوية عندما يكون الفرد كقائد ، حيث تدور الثقة حول صدق الذات وتمثل بدقة بشكل خاص وعلمي في نوايا والتزامات القائد الداخلية تجاه التابعين (Peterson & Seligman,2004:112). يمكن أن تظهر الثقة لدى القائد الخادم في المنظمات من زوايا مختلفة منها القيام بإنجاز ما وعده والرؤية داخل المنظمة ومعاملته وتصرفاته مع التابعين والصدق (Sandage et al.,2001:204).

٥- المعالجة العاطفية

إن القيادة الخادمة هي قوة تحول ، توفر المعالجة العاطفية للذات وللآخرين بحيث يمكن تحقيق الكمال (Page & Wong,2000:85). تعد المعالجة العاطفية من بين أقوى المهارات اللازمة للقيادة الفعالة ، حيث تهدف الى التأثير على المشاعر والعواطف لخلق القلب العاطفي للمنظمة (Fry,2003:695). أشار Dennis إلى أن المعالجة العاطفية تتضمن الاهتمام الحقيقي بأعضاء الفريق كأشخاص ، مما يجعلهم يشعرون بالأهمية والاهتمام الحقيقي بحياتهم (Irving,2005:39).
رابعاً :- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها (Herscovitch & Meyer, 2002: 476). كما أنه ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه (Riketta, 2002: 258). لذلك يعد التزام الموظفين هو أداة مهمة لتحسين أداء المنظمات. (Bogler & Somech, 2004: 279). وهو الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها (Pradhan et al., 2016: 2). وهو عبارة عن بناء متعدد الأوجه يستوعب قوة وطبيعة علاقة الموظفين بالمنظمة، وترتبط هذه القوة مع الجوانب المختلفة التي تعكس أساس تلك العلاقة (Lapointe & Vandenberghe, 2018: 104).

خامساً:- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء في أغلب الدراسات في مجال السلوك التنظيمي، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي (Brammer et al., 2007: 1712). وقد أشارت هذه الدراسات إلى الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام (Lambert & Hogan, 2009: 97).

سادساً:- أبعاد الالتزام التنظيمي:

١- الالتزام تجاه الجامعة

حاولت العديد من الدراسات فهم كيف تم تطوير المواقف الإيجابية تجاه الجامعة، حيث سعت لتحديد العوامل التي تنطوي على ما يسمى بالالتزام بالتعليم أو الجامعة (Ansong et al., 2016: 3). ويبين

Akki (٢٠٠٦) عن الالتزام كوسيلة للإشارة إلى مستوى المشاركة والاهتمام الأساسي الذي يظهره الطالب تجاه الجامعة (Blanco& Rodríguez,2015:544).

٢- الالتزام بالتدريس

يتطلب هذا النوع من الالتزام وجود مشاعر ايجابية تجاه مهنة التدريس وما يمنحه المدرسين من وقتهم وطاقاتهم لعمليات التدريس والتعلم (Billingsley,2004:44).

ويشير (Rots *et al.*,2014:281) الى إن دوافع اختيار مهنة التدريس تنقسم إلى ثلاث فئات:-

- أ- الدافع الذاتي المتعلق بإعجاب الشخص بالتدريس كنشاط ومهنة بشكل عام.
- ب- دوافع الإيثار التي تهم الشخص الذي يرى أن التدريس مهم في مساعدة المتعلمين والرغبة في المساهمة في المجتمع.
- ت- الدوافع الخارجية التي تتعلق بالجوانب المهمة التي تتعدى العمل نفسه مثل مستوى الرواتب وفرص العمل.

٣- الالتزام بمهنية التدريس

يتمثل الالتزام بالمهنة بمجموعة الآداب والقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية التي يتحتم على شاغل تلك المهنة مراعاتها أثناء ممارسة عمله، وتعد بمثابة الدستور الذي يضمن أداء الأعمال وخارطة الطريق إلى الرقابة الذاتية القائمة على أساس الواجبات المهنية والوظيفية (Neeb,1998:٥٨). وأن العمل المهني له مفهوم أوسع كثيراً من مفهوم الأداء الوظيفي، فهو يتطلب قيام الإنسان بأداء التزامات معينة تجاه عدة أطراف (الساعدي، ٢٠١٤: ٦-٧). يعد الالتزام بالمهنة استراتيجية هامة وأساسية في مجال التغيير والتطوير في المنظمة والإدارة (Chuang *et al.*,2007:32).

٤- الالتزام بفريق العمل

يعكس الالتزام بفريق العمل الارتباط النفسي للشخص/ الهوية والولاء للفريق ،هو موقف يتعلق بالوظيفة ويمكن أن يؤثر على سلوك المواطن على مستوى الفريق والتنظيم (Bowen & Ostroff,2004:204). ويرى (Edmondson et al,2007:270) إن الالتزام بالفريق هو الارتباط النفسي الذي يشعر به الأعضاء تجاه الفريق وهو يشبه الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث/ التحليل الاحصائي متغيرات الدراسة:

لقد تم استخدام برنامج SPSS vr. 24 وبرنامج AMOS vr. 24 لتحليل بيانات البحث بالإضافة الى برنامج معالج الجداول Excel. ان الاحصاءات المستخرجة انقسمت الى عدة اقسام منها احصاءات وصفية التي تمثلت بالرسوم البيانية وحساب التكرارات ونسبها لجميع الفقرات التابعة للمحاور اضافة الى حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف, واساليب احصائية تحليلية تمثلت باختبار فرضيات الارتباط والاثر المباشر وغير المباشر وتحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي ومعادلة النمذجة الهيكلية SEM, اضافة الى ذلك تم استخدام اختبارات t و F, وحساب ثبات ومصادقية استمارة الاستبيان من خلال مؤشرات استخدمت لهذا الغرض.

-الاحصاءات العامة:

ان من الامور المهمة في تحليل استمارة الاستبيان معرفة بعض الاحصاءات العامة عنها لكشف خصائصها ومن تلك الاحصاءات المستخرجة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف اضافة الى تحديد اتجاه الاجابة ومستوى الاجابة واهميتها اعتمادا على قيمة الوسط الحسابي.

اولاً:- محور القيادة الخادمة

١- بعد المشاعر العاطفية

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (١) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
71.4	24.9	0.890	3.57	EMTH1
74.2	23.1	0.858	3.71	EMTH2
71.6	28.7	1.029	3.58	EMTH3
76.1	25.6	0.974	3.80	EMTH4
69.0	27.8	0.959	3.45	EMTH5
72.5	22.8	0.826	3.62	EMTH

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى EMTH1 هي 3.57 وان قيمة الانحراف المعياري 0.89 وقيمة معامل الاختلاف 24.9% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 71.4%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية EMTH2 فقد بلغت 3.71 بانحراف المعياري 0.858 وان قيمة معامل الاختلاف 23.1% والاهمية النسبية 74.2%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة EMTH3 كانت 3.58 بقيمة انحراف معياري 1.029 وان قيمة معامل الاختلاف 28.7% باهمية نسبية بلغت 71.6%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة EMTH4 كانت قيمته 3.80 بانحراف معياري 0.974 ومعامل الاختلاف 25.6% وان الاهمية النسبية بلغت 76.1%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة EMTH5 كانت 3.45 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.959 ومعامل الاختلاف 27.8% وان الاهمية النسبية بلغت 69%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 3.62 بانحراف معياري مساوي الى 0.826 ومعامل اختلاف 22.8% واهمية نسبية بلغت 72.5%.

٢- بعد التمكين

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٢) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
67.4	28.0	0.943	3.37	EMPO1
72.6	32.0	1.162	3.63	EMPO2
68.7	36.7	1.261	3.44	EMPO3
73.6	30.1	1.107	3.68	EMPO4
72.7	29.4	1.068	3.64	EMPO5
71.0	24.3	0.862	3.55	EMPO

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى EMPO1 هي 3.37 وان قيمة الانحراف المعياري 0.943 وقيمة معامل الاختلاف 28% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 67.4%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية EMPO2 فقد بلغت 3.63 بانحراف المعياري 1.162 وان قيمة معامل الاختلاف 32% والاهمية النسبية 72.6%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة EMPO3 كانت 3.44 بقيمة انحراف معياري 1.261 وان قيمة معامل الاختلاف 36.7% باهمية نسبية بلغت 68.7%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة EMPO4 كانت قيمته 3.68 بانحراف معياري 1.107 ومعامل الاختلاف 30.1% وان الاهمية النسبية بلغت 73.6%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة EMPO5 كانت 3.64 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 1.068 ومعامل الاختلاف 29.4% وان الاهمية النسبية بلغت 72.7%.

وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 3.55 بانحراف معياري مساوي الى 0.862 ومعامل اختلاف 24.3% واهمية نسبية بلغت 71%.

٣- بعد الرؤية

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٣) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
VISI1	3.79	0.642	17.0	75.7
VISI2	3.90	0.705	18.1	77.9
VISI3	4.08	0.741	18.2	81.5
VISI4	3.84	0.865	22.5	76.8
VISI5	3.83	1.069	27.9	76.6
VISI	3.89	0.675	17.4	77.7

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى VISI1 هي 3.79 وان قيمة الانحراف المعياري 0.642 وقيمة معامل الاختلاف 17% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 75.7%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية VISI2 فقد بلغت 3.90 بانحراف معياري 0.705 وان قيمة معامل الاختلاف 18.1% والاهمية النسبية 77.9%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة VISI3 كانت 4.08 بقيمة انحراف معياري 0.741 وان قيمة معامل الاختلاف 18.2% باهمية نسبية بلغت 81.5%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة VISI4 كانت قيمته 3.84 بانحراف معياري 0.865 ومعامل الاختلاف 22.5% وان الاهمية النسبية بلغت 76.6%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة VISI5 كانت

3.83 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 1.069 ومعامل الاختلاف 27.9% وان الاهمية النسبية بلغت 76.6%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 3.89 بانحراف معياري مساوي الى 0.675 ومعامل اختلاف 17.4% واهمية نسبية بلغت 77.7%.

٤- بعد التواضع

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٤) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
75.9	25.2	0.955	3.79	MODE1
74.2	22.7	0.843	3.71	MODE2
73.8	23.6	0.872	3.69	MODE3
75.2	29.7	1.118	3.76	MODE4
75.1	27.1	1.017	3.76	MODE5
74.9	23.6	0.882	3.74	MODE

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى MODE1 هي 3.79 وان قيمة الانحراف المعياري 0.955 وقيمة معامل الاختلاف 25.2% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 75.9%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية MODE2 فقد بلغت 3.71 بانحراف المعياري 0.843 وان قيمة معامل الاختلاف 22.7% والاهمية النسبية 74.2%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة MODE3 كانت 3.69 بقيمة انحراف معياري 0.872 وان قيمة معامل الاختلاف 23.6% باهمية نسبية بلغت 73.8%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة MODE4 كانت قيمته 3.76 بانحراف معياري 1.118 ومعامل الاختلاف 29.7% وان الاهمية النسبية بلغت 75.2%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة

MODE5 كانت 3.76 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 1.017 ومعامل الاختلاف 27.1% وان الاهمية النسبية بلغت 75.1%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 3.74 بانحراف معياري مساوي الى 0.882 ومعامل اختلاف 23.6% واهمية نسبية بلغت 74.9%.

٥- بعد الثقة

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٥) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
77.3	22.5	0.869	3.87	CONF1
69.4	28.2	0.978	3.47	CONF2
73.3	24.2	0.887	3.67	CONF

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى CONF1 هي 3.87 وان قيمة الانحراف المعياري 0.869 وقيمة معامل الاختلاف 22.5% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 77.3%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية CONF2 فقد بلغت 3.47 بانحراف المعياري 0.978 وان قيمة معامل الاختلاف 28.2% والاهمية النسبية 69.4%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 3.67 بانحراف معياري مساوي الى 0.887 ومعامل اختلاف 24.2% واهمية نسبية بلغت 73.3%.

ثانياً: محور الالتزام التنظيمي:

البعد الاول: الالتزام بمهنية التدريس:

تم ايجاد التكرارات ونسبها لكل مقياس من مقاييس ليكارت الخماسي لفقرات هذا البعد اذ يتبين ان اتجاه العينة يميل الى الاتفاق على فقراته وكما في الجدول التالي:

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقرئها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٦) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
TEPR1	4.34	0.653	15.1	86.8
TEPR2	4.36	0.646	14.8	87.3
TEPR3	4.32	0.693	16.0	86.4
TEPR4	4.33	0.736	17.0	86.6
TEPR5	3.97	0.249	6.3	79.4
TEPR6	4.49	0.533	11.9	89.7
TEPR	4.30	0.536	12.5	86.0

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى TEPR1 هي 4.34 وان قيمة الانحراف المعياري 0.653 وقيمة معامل الاختلاف 15.1% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 86.8%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية TEPR2 فقد بلغت 4.36 بانحراف المعياري 0.646 وان قيمة معامل الاختلاف 14.8% والاهمية النسبية 87.3%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة TEPR3 كانت 4.32 بقيمة انحراف معياري 0.693 وان قيمة معامل الاختلاف 16% باهمية نسبية بلغت 86.4%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة TEPR4 كانت قيمته 4.33 بانحراف معياري 0.736 ومعامل الاختلاف 17% وان الاهمية النسبية بلغت 86.6%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة TEPR5 كانت 3.97 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.249 ومعامل الاختلاف 6.3% وان الاهمية النسبية بلغت 79.4%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة السادسة TEPR6 كانت 4.49 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.533 ومعامل الاختلاف 11.9% وان الاهمية النسبية بلغت 89.7%.

وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 4.30 بانحراف معياري مساوي الى 0.536 ومعامل اختلاف 12.5% واهمية نسبية بلغت 86%.

البعد الثاني: الالتزام بالتدريس:

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٧) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
TEAC1	4.60	0.802	17.4	92.1
TEAC2	4.31	0.760	17.6	86.3
TEAC3	4.63	0.814	17.6	92.6
TEAC4	4.68	0.767	16.4	93.6
TEAC5	4.52	0.501	11.1	90.4
TEAC6	4.78	0.482	10.1	95.6
TEAC7	4.50	0.501	11.1	90.0
TEAC	4.57	0.465	10.2	91.5

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى TEAC1 هي 4.60 وان قيمة الانحراف المعياري 0.802 وقيمة معامل الاختلاف 17.4% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 92.1%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية TEAC2 فقد بلغت 4.31 بانحراف المعياري 0.760 وان قيمة معامل الاختلاف 17.6% والاهمية النسبية 86.3%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة TEAC3 كانت 4.63 بقيمة انحراف معياري 0.814 وان قيمة معامل الاختلاف 17.6% باهمية نسبية بلغت 92.6%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة TEAC4 كانت قيمته 4.68 بانحراف معياري 0.767

ومعامل الاختلاف 16.4% وان الاهمية النسبية بلغت 93.6%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة TEAC5 كانت 4.52 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.501 ومعامل الاختلاف 11.1% وان الاهمية النسبية بلغت 90.4%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة السادسة TEAC6 كانت 4.78 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.482 ومعامل الاختلاف 10.1% وان الاهمية النسبية بلغت 95.6%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة السابعة TEAC7 كانت 4.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.501 ومعامل الاختلاف 11.1% وان الاهمية النسبية بلغت 90%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 4.57 بانحراف معياري مساوي الى 0.465 ومعامل اختلاف 10.2% واهمية نسبية بلغت 91.5%.

البعد الثالث الالتزام بفريق العمل:

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٨) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
92.3	16.9	0.779	4.62	TAFO1
92.4	16.4	0.757	4.62	TAFO2
78.1	26.7	1.043	3.90	TAFO3
92.8	16.7	0.775	4.64	TAFO4
90.0	11.1	0.501	4.50	TAFO5
90.0	11.1	0.501	4.50	TAFO6
89.2	11.4	0.508	4.46	TAFO

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى TAFO1 هي 4.62 وان قيمة الانحراف المعياري 0.779 وقيمة معامل الاختلاف 16.9% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 92.3%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية TAFO2 فقد بلغت 4.62 بانحراف المعياري 0.757 وان قيمة معامل الاختلاف 16.4% والاهمية النسبية 92.4%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة TAFO3 كانت 3.90 بقيمة انحراف معياري 1.043 وان قيمة معامل الاختلاف 26.7% باهمية نسبية بلغت 78.1%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة TAFO4 كانت قيمته 4.64 بانحراف معياري 0.775 ومعامل الاختلاف 16.7% وان الاهمية النسبية بلغت 92.8%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة TAFO5 كانت 4.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.501 ومعامل الاختلاف 11.1% وان الاهمية النسبية بلغت 90%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة TAFO6 كانت 4.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.501 ومعامل الاختلاف 11.1% وان الاهمية النسبية بلغت 90%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 4.46 بانحراف معياري مساوي الى 0.508 ومعامل اختلاف 11.4% واهمية نسبية بلغت 89.2%.

البعد الرابع الالتزام تجاه الجامعة:

اوجدت الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية تبعا لقربها من الاتفاق بشدة لفقرات البعد وكما في الجدول التالي.

جدول (٩) جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
90.5	17.5	0.793	4.52	UNIV1
93.1	16.1	0.751	4.65	UNIV2
86.2	18.0	0.775	4.31	UNIV3
78.7	26.0	1.023	3.93	UNIV4

80.1	25.0	1.002	4.00	UNIV5
70.0	14.3	0.501	3.50	UNIV6
83.1	13.7	0.568	4.15	UNIV

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الوسط الحسابي للفقرة الاولى UNIV1 هي 4.52 وان قيمة الانحراف المعياري 0.793 وقيمة معامل الاختلاف 17.5% والاهمية النسبية لهذه الفقرة هو 90.5%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية UNIV2 فقد بلغت 4.65 بانحراف المعياري 0.751 وان قيمة معامل الاختلاف 16.1% والاهمية النسبية 93.1%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة الثالثة UNIV3 كانت 4.31 بقيمة انحراف معياري 0.775 وان قيمة معامل الاختلاف 18% باهمية نسبية بلغت 86.2%. وان الوسط الحسابي للفقرة الرابعة UNIV4 كانت قيمته 3.93 بانحراف معياري 1.023 ومعامل الاختلاف 26% وان الاهمية النسبية بلغت 78.7%. اما قيمة الوسط الحسابي للفقرة الخامسة UNIV5 كانت 4 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 1.002 ومعامل الاختلاف 25% وان الاهمية النسبية بلغت 80.1%. وقيمة الوسط الحسابي للفقرة السادسة UNIV6 كانت 3.50 وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها 0.501 ومعامل الاختلاف 14.3% وان الاهمية النسبية بلغت 70%. وان الوسط الحسابي للبعد بشكل عام بلغ 4.15 بانحراف معياري مساوي الى 0.568 ومعامل اختلاف 13.7% واهمية نسبية بلغت 83.1%.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً:- الاستنتاجات:

١- إدراك المرؤوسين في كليات الفرات الاوسط الاهلية ان الرؤية القيادية صفة مميزة لقياداتها ويعد ذلك مظهراً من مظاهر القيادات الجامعية ومدى التزامها بالمشاركة بالرؤية بشكل عام والتي تعد انعكاساً لمتطلبات وتطلعات الهيئات التدريسية .

- ٢- اهتمام الهيئات التدريسية في جامعات الفرات الاوسط الاهلية بالالتزام بالتدريس بوصفه أحد الابعاد الجوهرية للالتزام التنظيمي وهذا ما أفضت إليه مشاركتهم بالتدريس خارج الساعات الرسمية المرادفة للتمتع بممارسة المهنة والدقة في توفير المعلومات المرتبطة بالمحاضرات الجامعية .
 - ٣- تبين اظهار القيادات الجامعية للتعاطف في التصرفات السلوكية البارزة في عملها وتبدي اهتماما كبيرا في فسخ المجال لأداء المرؤوسين بالقدر الذي لا يخلق شعورا تسلطيا .
 - ٤- هناك إدراك واضح من قبل عينة الدراسة حول الاتجاه المستقبلي للجامعة وهي بالضبط مقترنة بصورة دائمة مع رؤية العاملين في تلك الجامعة .
 - ٥- تواضع القيادة الجامعية يعتمد على إنجازاتها وهي احدى السمات المميزة للقيادة الخادمة والتي تقود الى التشاور مع الآخرين لصنع هذه الميزة في سلوكها الدائم مقابل الجامعات الاخرى .
 - ٦- تحرص القيادات الجامعية على الموارد البشرية بوصفها أحد القيم العليا للجامعة ويمكن لأعضاء الهيئة التدريسية مناقشة الافكار بوصفهم فريقاً واحداً لتبادل الآراء والخبرات .
- ثانياً:- التوصيات:

- ١- تشجيع القيادات الإدارية والتدريسية في الجامعات على العمل بالمفاهيم الحديثة في الإدارة مثل القيادة الخادمة واعتمادها بوصفها أسلوباً إدارياً في إدارتها وعملها اليومي في عمادات الكليات
- ٢- يتعين على قيادات الإدارية في المنظمات مجتمع الدراسة ممارسات وسلوكيات القيادة الخادمة لما له من دور كبير في توليد قوة كبيرة لتعاطف الموظفين مع منظماتهم وتحقيق نتائج ايجابية
- ٣- ضرورة التركيز على موضوع القيادة الخادمة لكونه يساعد على توفير مناخ تنظيمي يمكن ان تبرز من خلاله حالة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين تجاه اعمالهم .
- ٤- ضرورة قيام رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات مجتمع الدراسة بالعمل المستمر على تقديم التوجيهات التي تسهم بشكل ايجابي نحو دفع التدريسين لتحقيق اداء عالٍ والعمل على تلبية احتياجاتهم .

- ٥- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الادارة والموظفين وتطويرها وتحسينها.
- ٦- ضرورة الاهتمام بمسألة اثراء العمل للعاملين في الكليات كافة من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع اعباء الوظيفة لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف المهام ونوعية المناخ المنظم لتنمية الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

المراجع:

1. Ansong, D., Chowa, G. A., & Masa, R. D. (2016). Cross-cultural adaptation and validation of the commitment-to-school scale using a sample of junior high school youth in Ghana. The Journal of Experimental Education, 84(4), 621-638.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership quarterly, 16(3), 315-338.
3. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.
4. Billingsley, B. S. (2004). Special education teacher retention and attrition: A critical analysis of the research literature. The Journal of Special Education, 38(1), 39-55.
5. Blanco, N., & Rodríguez-Martínez, C. (2015). Attitude and commitment to school of successful secondary school students/Actitud y compromiso hacia la escuela en estudiantes de secundaria considerados de éxito escolar. Infancia y Aprendizaje, 38(3), 542-568.
6. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and teacher education, 20(3), 277-289.
7. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. Academy of management review, 29(2), 203-221

8. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
9. Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of management*, 42(2), 524-554.
10. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615
11. Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). 6 three perspectives on team learning: outcome improvement, task Mastery, and group process. *The academy of management annals*, 1(1), 269-314.
12. Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
13. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
14. Hare, S. (1996). The paradox of moral humility. *American Philosophical Quarterly*, 33(2), 235-241.
15. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
16. Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams (Doctoral dissertation, Regent University).

17. Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22.
18. Kim, S. J., Kim, K. S., & Choi, Y. G. (2014). A literature review of servant leadership and criticism of advanced research. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index* 88, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 8(4), 1145–1148.
19. Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22–32.
20. Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
21. Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument.
22. 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.
23. Neeb, D. M. (1988). Leaders in Selling and Sales Management: Chairs in Sales: Academic Commitment to the Profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 57–59.

24. Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85-94.
25. Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69-110.
26. Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press
27. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*.
28. Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*
29. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266
30. Rots, I., Aelterman, A., & Devos, G. (2014). Teacher education graduates' choice (not) to enter the teaching profession: does teacher education matter. *European journal of teacher education*, 37(3), 279-294.
31. Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
32. Sandage, S. J., & Watson Wiens, T. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin. *Journal of Psychology and Theology*, 29(3), 201-211.

33. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249–267.
34. Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 1–11.