

أثر القيادة الخادمة في الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية على شركاء برنامج الأغذية العالمي WFP في درعا

**The impact of Servant leadership on organizational Commitment in an
organization, A field study on the partners of the World Food Program
(WFP) in DARAA**

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

إعداد الطالب

م. أحمد خليل

إشراف

د. نضال عمار

العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١

شكر وتقدير

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندونا وثبتوا خطانا وأعطونا من وقتهم الثمين وحبهم الصادق وفكرهم المنير، الدكاترة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية، لما قدموه لنا من معارف وخبرات وكانوا لنا خير قدوة وسند وأخص بالشكر:

الدكتور الفاضل نضال عمار، بإشرافه على هذه الدراسة، واعطائي من وقته الثمين والذي لم يدخر جهداً في مساعدتي في انجاز هذه الرسالة.

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع الزملاء والأصدقاء الذين يعملون في المجال الإنساني وخاصة مع برنامج الأغذية العالمي.

الإهداء :

إلى من كان معلمي الأول وقدوتي في الحياة، إلى من امتلك سمات المحبة والخير والعطاء ، ومن رافقني حتى في غيابه.....

أبي العزيز

إلى من كان الورد في طريقنا، ومن عينيه رأينا القمر، ومن يديه تذوقنا الحياة، ومن إخلاصه عرفنا الطريق.....

أمي

إلى رفيقة دربي وسندي

زوجتي

إلى من امتلكوني حباً، وكانوا سنداً لي دوماً، ومن سعادتهم أعيش سعادتي.....

أخوتي

إلى من شاركتهم همومي، وتقاسمنا الحياة سوياً، وكنا لبعض خير سند، وكانت المودة والصداقة طريقنا.....

أصدقائي الأعزاء

فهرس المحتويات

Table of Contents

الصفحة	العنوان
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	مقدمة
٢	مشكلة البحث
٣	أهمية البحث
٤	أهداف البحث
٥	فرضيات البحث
٥	حدود الدراسة
٥	مصطلح الدراسة الإجرائية
٧	الدراسات السابقة
١٣	منهج الدراسة
١٤	أداة الدراسة
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٥	المبحث الأول – القيادة الخادمة
١٦	عناصر القيادة الخادمة
١٧	أبعاد القيادة الخادمة

١٨	المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي
١٩	مراحل الإلتزام التنظيمي
٢٠	أبعاد الإلتزام التنظيمي
٢١	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٢١	مقياس ليكرت
٢٢	صدق أداة الدراسة
٢٣	إختبار التوزيع الطبيعي
٢٤	ثبات الأداة
٢٥	المعالجة الإحصائية
٢٧	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات
٢٧	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية
٢٨	نتائج الإحصاء الوصفي
٣٢	وصف المتغير التابع
٣٥	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
٤٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٤٦	مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع
٤٩	التوصيات
٥١	المراجع
٦٠	Abstract
٦٣	الملحقات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة الخادمة على السلوك التنظيمي والإلتزام التنظيمي في المنظمات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي ، والبالغ عددها (٣) منظمات وهي : الهلال الأحمر العربي السوري و جمعية البر والخدمات الإجتماعية و الشاملة للمعاینات.

وكانت أداة الدراسة هي الإستبيان ، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٥) فرداً وتم توزيع الإستبيانات على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية مكونة من (٥٠) موظفاً من المنظمات الثلاث ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، (وهو المنهج الذي يقوم على تحليل البيانات ودراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بما يسهم في قياس تأثير القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي) لمعالجة البيانات الإحصائية للدراسة من خلال استخدام برنامج

SPSSv26

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، والسلوك الأخلاقي) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (السلوك العاطفي، الإلتزام المعياري) في المنظمات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة القيام بتعريف المدراء بمفهوم السلوك التنظيمي والإلتزام التنظيمي وتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا ومنسقي المشاريع بهدف زيادة وعيهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها، بما يعزز مستوى الإلتزام التنظيمي فيها، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تسهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة..

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الإلتزام التنظيمي، شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة :

المقدمة:

إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم، فالفائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بكم من المهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعده على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة .

إن القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تخلق المناخ المناسب وتهيئ الظروف المساعدة للتحكم بالسلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات الداعمة وتوفير المتطلبات والظروف الملائمة اللازمة لنجاح العمل.

وتوضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب ، أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم نتيجة لوجود مدير غير ناجح ، وغالبية الموظفين الذين يتركون منظماتهم لا يتركون المنظمة نفسها وإنما يتركون الرئيس، لذا غالباً ما تسعى المنظمات إلى تعزيز إنزام الموظفين من أجل تحقيق الإستقرار وتقليل معدل دوران الموظفين والحفاظ على مستوى عالٍ من الإلتزام التنظيمي.

ويعتمد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة لخدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر الرؤوسين على قبولها وتنفيذها، قناعة منه أن الرؤوسين لديهم أفكاراً قد تكون أفضل من أفكاره (أبو النصر، ٢٠١٢) .

وقد ظهرت القيادة الخادمة كطريقة مختلفة للتفكير ، إذ أنها لا تسيطر على الموظفين بل تخرج جميع إمكانياتهم وقدراتهم وتمكنهم ليعملوا جنباً إلى جنب مع شركائهم في العمل، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الموظفين على النمو والتفرد والإبداع ، وزيادة مخزونهم من المعرفة والأسئلة والأفكار ، لذلك هم بحاجة إلى التحرر لتحقيق أهدافهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الفتاح وأبو سيف، ٢٠١٦)

١ . مشكلة الدراسة Problem of The Study

تسعى القيادة الخادمة إلى خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة (Mustafa,2015) وأن تسخر كل امكانياتها وقدراتها أيضاً لخدمة الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمؤسسة (Al Hila and AlShobaki, 2017) ويعتمد دور القائد الخادم في رغبته الصادقة لخدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم لإشباع رغباتهم، فهو لا يقدم الأفكار ويجبر المرؤوسين على قبولها وتنفيذها، فناعة منه أن المرؤوسين لديهم أفكاراً قد تكون أفضل من أفكاره (أبو النصر، ٢٠١٢).

ويرتبط موضوع القيادة بالالتزام التنظيمي، وهو عنصر مهم في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها، ومن أجل ذلك تتفاعل مجموعة من الأنماط المختلفة من سلوك الموظفين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، فيقوم الموظفون حسب وظائفهم بأدوار معينة بالإعتماد على موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، ويتوقف هذا الدور الفعّال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد منظمته (حمادات، ٢٠٠٦).

وفي هذه الظروف السياسية والانسانية التي تعيشها سورية وخاصة مع ظهور ملامح لتخفيف العقوبات الجائرة ، وتوجه بعض المنظمات الدولية لتنفيذ مشاريع الدعم الإنساني في سورية ، يجد الباحث أنه لابد من وجود شريك وطني على الأرض يعتمد أفضل الأساليب القيادية التي ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي داخل

المؤسسة ،حيث تم التركيز على القيادة الخادمة والتي تظهر المؤسسة كشريك قوي يمكن الإعتماد عليه في إدارة وتنفيذ المشاريع بجودة عالية ، وتفتح المجال للمؤسسة للدخول بشراكات جديدة مع منظمات دولية تتقرب الوضع العام في سورية والذي من شأنه أن يخفف من معاناة شريحة كبيرة في الشعب السوري يعود بالخير والفائدة على الوضع الإنساني العام في سورية .

وبالتالي تتمثل مشكلة البحث بالسؤال التالي :

هل الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في محافظة درعا السورية يرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ...؟

٢ . أهمية الدراسة Significance of The Study

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعميق إدراك وفهم دور القيادة الخادمة في خلق بيئة تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية ومالها من أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وبناء القدرات للمنظمات. وتحفيز الباحثين الآخرين للتوسع في دراسة وتحليل هذه المتغيرات في صناعات أخرى أو تغطية جوانب لم تغطيها الدراسة الحالية.

الأهمية العملية:

يمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمين في وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل لتدريب مدراء الجمعيات والمنظمات التي تسعى للترخيص أو المرخص لها العمل في سورية على كيفية ممارسة القيادة الخادمة وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب.

ويؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة على زيادة إدراك القائمين على المؤسسات التي تسعى لشراكات مع منظمات دولية لأهمية القيادة الخادمة ومالها من تأثير على ضبط السلوك التنظيمي الإيجابي.

٣. أهداف الدراسة Study Objectives

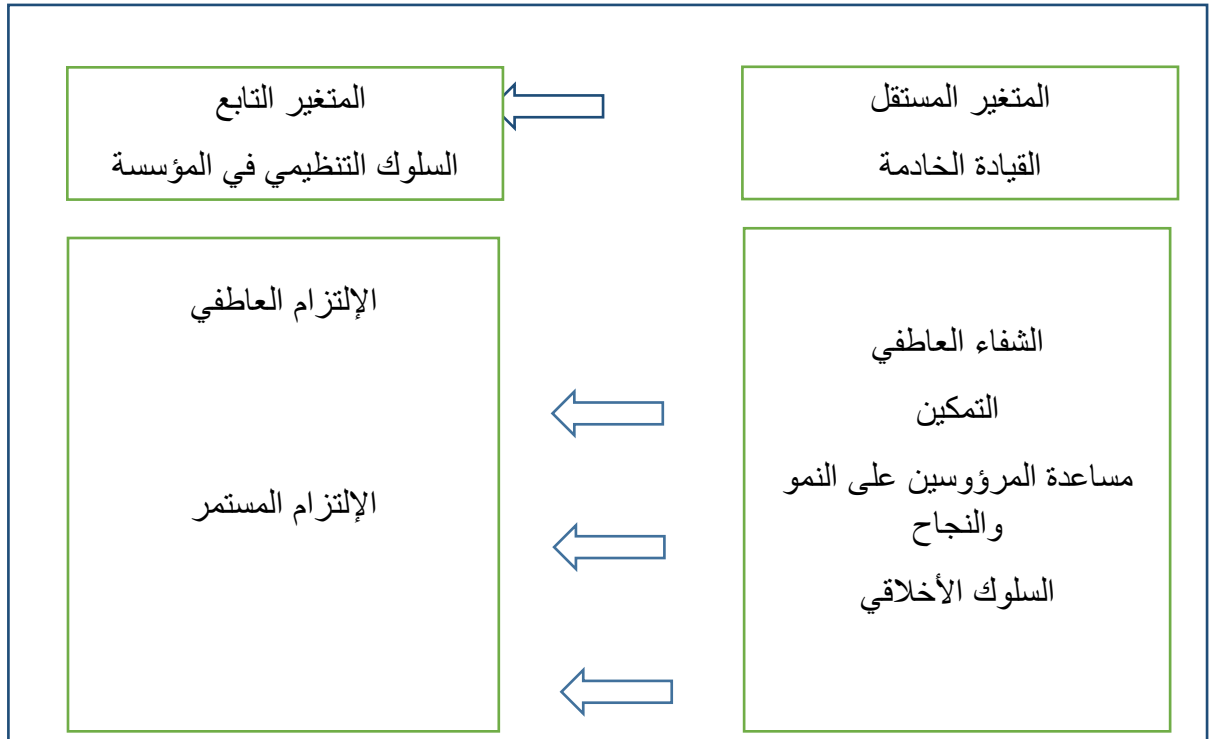
هدفت الدراسة إلى : قياس أثر القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر) في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١- قياس أثر القيادة الخادمة على الإلتزام العاطفي في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا

٢- قياس أثر القيادة الخادمة على الإلتزام المستمر في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا

٥-متغيرات ونموذج الدراسة Study Variables and Model

- المتغير المستقل: القيادة الخادمة .
 - المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي في المؤسسة.
 - نموذج الدراسة :
- الشكل رقم (١) نموذج الدراسة*



٦- فرضيات الدراسة: Study Hypotheses:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية .

وينبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الإلتزام العاطفي في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية .

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الإلتزام المستمر في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية .

٧- حدود الدراسة Limits of The Study

- **الحدود المكانية:** سورية - درعا - شركاء برنامج الأغذية العالمي .
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة النصف الثاني من عام (٢٠٢١) .
- **الحدود البشرية:** العاملون في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي .
- **الحدود الموضوعية:** تسلط الدراسة الضوء على القيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الأخلاقي)، والإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المستمر) .

٨- مصطلحات الدراسة الإجرائية :

١- شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية :

-**الهلال الأحمر العربي السوري :** منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية.

أسست المنظمة بموجب المرسوم الجمهوري رقم/٥٤٠/ لعام ١٩٤٢ والمرسوم ١١٧ لعام ١٩٦٦ الناظم لعمل المنظمة.

مُعترف بها من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بجنيف بموجب التعميم رقم/٣٧٥/ لعام ١٩٤٦، وهي عضو في الحركة الدولية وفي الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر في جنيف والأمانة العامة العربية لجمعيات الهلال والصليب الأحمر العربية.

لها مركز رئيسي و ١٤ فرع موزعين في جميع المحافظات، إضافة إلى ٧٥ شعبة تابعة للفروع.

-**الشاملة للمعاينات** : شركة مراقبة وإختبارات تأسست عام ٢٠١٢، مقرها الرئيسي في مدينة اللاذقية في سورية ، تعمل كطرف ثالث محايد بين مختلف الاطراف التجارية و التعاقدية إضافةً إلى خدماتها الأخرى:

المعاينات ، إدارة المستودعات، التدريب والتأهيل، التدقيق، التعقيم، ومكافحة الحشرات والقوارض.

-**جمعية البر والخدمات الإجتماعية** : جمعية أهلية تأسست عام ١٩٥٣ ومقرها في مدينة درعا حي المطار، تقدم خدمات خيرية للمعاقين وذوي الدخل المحدود.

٢- **القيادة الخادمة** : تعرف إجرائياً بأنها درجة اهتمام المؤسسة بظروف الموظفين الشخصية،

والإحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها (فاضل، ٢٠٢١) ، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على متغيراته في المقياس .

١-**الشفاء العاطفي**: يعد الشفاء العاطفي الدرجة التي يهتم بها القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين

ورفاههم حيث أن إتقان القائد الخادم لصفة التعاطف، وامتلاكه لمهارات الإستماع الفعال، هو ما يسهل

ممارسته لسلوك الشفاء العاطفي، فهي ترتبط بقدرة القائد على الإستماع للمرؤوسين، وقدرته على

التعاطف مع مشاكلهم والشفاء العاطفي إحدى نقاط القوة للقيادة الخادمة (Liden et al.,2014).

٢-**التمكين** : يعرف إجرائياً : بأنه درجة قيام الإدارة العليا في المؤسسة في تقديم التسهيلات لإتخاذ

القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم من خلال الحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم، والقدرة

على مشاركة الآراء والإقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم (فاضل، ٢٠٢١) ، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

٣- مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح تعرف إجرائياً: بأنها درجة تقديم المؤسسة أساليب الدعم والتحفيز للموظفين للنمو و التقدم الوظيفي والتي تكون من أولوياتها (فاضل، ٢٠٢١) ، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس

٤- السلوك الأخلاقي : يعرف إجرائياً: بأنه درجة قواعد السلوك الذي يلتزم به العاملين في المؤسسة بما يتوافق مع أهداف الشركة ونشاطاتها (فاضل، ٢٠٢١) ، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.

٣- الإلتزام التنظيمي: ويعرف اجرائياً بأنه ارتباط الموظف بالمؤسسة ، وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، ويعني ذلك أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة كلما ازداد ارتباطه بها، ويشتمل على الأبعاد التالية:

- ١- الإلتزام العاطفي: يعرف إجرائياً : بأنه درجة شعور الموظفين بأن أهدافهم الشخصية هي أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس.
- ٤- الإلتزام المستمر : يعرف إجرائياً: بأنه درجة التزام الموظفين بالبقاء في العمل بالمؤسسة وبذل الكثير من الجهد لكي يستمروا فيها، وتقاس بدرجة استجابة أفراد العينة على فقراته في المقياس. (فاضل، ٢٠٢١).

٨- الدراسات السابقة Literature Review

- ١- ففي دراسة سعيد (٢٠١٩) بعنوان : "القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية (دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية) بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة و الثقة التنظيمية ، حيث تم تطبيق الدراسة على المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد البالغ عددهم (٣٧٦) شخص، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة ، وحيث تم سحب عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (١٩٠) فردا لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية ، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، والسلوك الأخلاقي) على الثقة التنظيمية.

٢- دراسة محمود وعمر (٢٠١٨) بعنوان: "خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية في جامعة تكريت من وجهة نظر عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في تلك الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإعتماد

على الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة لتوزيعها على عينة من (٢٥١) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يتم ممارسة خصائص القيادة الخادمة بمستوى متوسط، وتتباين الأهمية النسبية للخصائص التالية للقيادة الخادمة لدى أفراد عينة الدراسة ألا وهي: (التمكين، والرؤية، والإهتمام بالعاملين، والثقة).

٣- دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) بعنوان: "أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) . وتم اتباع المنهج

الوصفي التحليلي في هذه الدراسة واستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٤٠٠) فرد من الموظفين في الجامعات الأربعة وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، ووجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

٤- دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية لأبعاد القيادة الخادمة ، وإعتمد الباحث المنهج التجريبي والإستبانة كأداة دراسة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٠) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تمثلت في معامل الارتباط المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية ، وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة ، ولا يدركون مفهوم القيادة الخادمة ، كما تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواصل) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٥- وفي دراسة (عليان، وأبوسن، ٢٠١٢) تحت عنوان: "أثر فاعلية القيادة، تفاعل أعضاء الفريق ووضوح الأهداف على أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أسلوب فرق العمل في الإدارة على أداء العاملين من خلال فعالية قيادة فريق العمل، تفاعل أعضائه ووضوح

أهدافهم كأبعاد لاستخدام فرق العمل، وعلاقة ذلك بالتأثير على الجوانب السلوكية للفريق. وقد تم استخدام المقابلات الاستطلاعية والاستبيان للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (١٥٠) فريق عمل بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم، وتم الوصول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل وتحسين أداء العاملين، وإلى أن استخدام فرق العمل يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية التي لها ارتباط معنوي بأداء أعضاء الفريق.

٦- دراسة (Suharto, Suyanto & Nedi Hendri (2019 بعنوان:

"The Impact of Organizational Commitment on Job Performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة التأثير المباشر للكفاءات متعددة الثقافات ، العدل التنظيمي والإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي الإبتدائي وقد تم جمع البيانات باستخدام منهج المسح التوضيحي ، وتتكون العينة من (٣٥٠) مستجيباً في مقاطعة لامبونج المركزية وبلدية مترو وشرق لامبونج ريجنسي ، واستخدمت أساليب احصائية مثل اختبار تحليل المتطلبات الحالة الطبيعية Lilliefors والتجانس والخطية، وتقنية تحليل البيانات هي تحليل (SEM نمذجة المعادلات الهيكلية)، وأظهرت نتائج البحث أن الكفاءة متعددة الثقافات تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية، تؤثر الكفاءة متعددة الثقافات بشكل مباشر على الإلتزام التنظيمي ، الكفاءة متعددة الثقافات ليس لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، يؤثر العدل التنظيمي بشكل مباشر على الإلتزام التنظيمي وليس للعدالة تأثير مباشر على الأداء الوظيفي بينما يؤثر الإلتزام التنظيمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي.

٧-دراسة (Karatepe, Ozturk & Kim (2019 بعنوان:

"Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes"

هدفت الدراسة إلى البحث في استخدام الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لتأثير القيادة الخادمة على ثلاث متغيرات هي: التأخر في العمل والأداء الإبداعي وأداء الخدمة وقد تم استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من موظفي البنك (١٤١) موظف العاملين في مكاتب الإستقبال في ثلاث موجات في أسبوع واحد ومديريهم (٤٢ مدير) في سانت بطرسبرغ في روسيا وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية هي نتيجة فورية للقيادة الخادمة، وتؤدي إلى انخفاض التأخر في العمل وارتفاع الإبداع ومستوى أداء الخدمة كما أنّ النتائج كشفت عن أن القيادة الخادمة تخفف من التأخر في العمل وتعزز كل من الإبداع وأداء الخدمة من خلال الثقة التنظيمية.

٨- دراسة (Kurnaz 2018) بعنوان :

"A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات الحكومية ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة ، تم استخدام ٢٣٠ استبيانات قابلة للاستخدام من العاملين في مستشفى يعمل في منطقة أكساري في تركيا وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في إطار هذه الدراسة من خلال حزمة البرنامج الإحصائي SPSS وبناءً على النتائج، تم التوصل إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين القيادة الخادمة والثقة

التنظيمية والمكونات الفرعية للقيادة الخادمة مثل التمكين والتواضع والقيادة المسؤولة والغفران لها آثار إيجابية على مستوى الثقة التنظيمية للعمال بالإضافة إلى وجود تأثير لها تأثير إيجابي على المكونات الفرعية للثقة التنظيمية مثل الثقة بالمدير، والثقة بالزملاء والثقة في المنظمة.

٩- دراسة (Schulkers 2017) بعنوان :

"Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations."

تناولت الدراسة العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والإلتزام العاطفي لديهم على عينة مكونة من (١٠٧) من الموظفين في أحد المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير، أظهرت النتائج أن أكثر بعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثراً في الإلتزام العاطفي بينما المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية هما الأقل أهمية ولهما علاقة سالبة مع الإلتزام العاطفي.

١٠-دراسة (2013) Chinmona بعنوان :

"The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organizations"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، وأثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الإلتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريغيل في مقاطعة غوتغ بجنوب أفريقيا، اتبع الباحث المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) موظف، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم وارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي.

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

تتميز هذه الدراسة بكونها ربطت بين متغيرات الدراسة القيادة الخادمة و السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال ذات الطابع الإنساني وبالتحديد في شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا، لعدم وجود دراسة جمعت بين هذه المتغيرات حسب علم الباحث لما لها من أثر بقياس القيادة الخادمة على السلوك التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها الى نتائج أفادت الباحث في اثراء دراسته لكل متغير على حدا حيث ان الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة بصورة منفردة.

كما انه تم الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المتغيرات والأبعاد والإستفادة من تصميم الإستبانة.

٢ - منهج الدراسة Study Method

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وهو المنهج الذي يقوم على تحليل البيانات ودراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسير للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بما يسهم في قياس تأثير القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي .

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات:

١. المصادر الأولية: تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين في المنظمات محل الدراسة وقد قام الباحث بتوزيع (٥٠) استبانة على العاملين واستلامها جاهزة للتحليل ومقبولة إحصائياً.
٢. المصادر الثانوية: تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات والتي تتمثل في بعض الكتب والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أداة وتجميع الدراسة :

١- أداة الدراسة : تم تصميم أداة الدراسة على شكل إستبيان ورقي لقياس أثر القيادة الخادمة على

الإلتزام التنظيمي في المنظمات المستهدفة وتكونت من جزئين:

الجزء الأول: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية) وتكونت من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي،

طبيعة العمل، سنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة وتكونت من محورين كما يلي:

المحور الأول: القيادة الخادمة: وتكون من (١٦) فقرة مقسمة على (٤) أبعاد كما يلي:

*الشفاء العاطفي: وتكون من (٤) فقرات .

*التمكين وتكون من (٤) فقرات .

*مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وتكون من (٤) فقرات

*السلوك الأخلاقي وتكون من (٤) فقرات .

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي : وتكون من (٨) فقرة مقسمة على بعدين كما يلي:

*الإلتزام العاطفي وتكون من (٤) فقرات.

*الإلتزام المستمر وتكون من (٤) فقرات.

الملحق (١)

الفصل الثاني: الإطار النظري

Chapter Two: Theoretical Framework

المبحث الأول: القيادة الخادمة : Servant leadership

تم اقتراح مفهوم القيادة الخادمة في السبعينات القرن العشرين من قبل جرينليف (Greenleaf) الذي بين أن المسؤولية الأساسية للقادة هي خدمة أتباعهم، وظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام ١٩٧٧

والهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ، ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين العاملين داخل المنظمة (دهليز وغالي، ٢٠١٨).

١ - مفهوم القيادة الخادمة :

عرفت القيادة الخادمة بأنها "الشعور الطبيعي لدى الفرد الذي يرغب في خدمة الآخرين ويسعى إلى تطوير الأفراد الذين يضمنون تلبية احتياجات الآخرين، ويدعو إلى اتباع نهج موجه نحو المجموعة في صنع القرار كوسيلة لتعزيز المؤسسات والمجتمع" (الزعيبي، ٢٠٢١: ١٤)

وتقوم فكرة القيادة الخادمة على أن القائد يقود الأفراد ليكونوا أكثر استعداداً لخدمة الآخرين (نجم، ٢٠٠٦ :

١٧) وهدف القائد الخادم هو مساعدة الموظفين لكي يكونوا أكثر حكمة و إستعداداً لقبول مسؤولياتهم وتحفيزهم على الأداء بأقصى طاقاتهم (Bambale, 2014) .

ولتحقيق القيادة الخادمة لابد من أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع الموظفين من خلال التواصل الفعال لما له من أثر على الموظف، وقيام القائد بالإستماع للموظفين وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وامكاناتهم، واستخدام المعلومات المجمع لخدمة الموظفين بشكل أفضل، يؤدي الى زيادة الإلتزام التنظيمي وزيادة ثقة الموظفين ولولائهم ورضاهم عن القائد، حيث يكون الموظفون راضون عن القادة الذين يُنظر إليهم على أنهم مهتمون باحتياجاتهم ورفاهيتهم، وهي جوانب مهم من جوانب القيادة الخادمة (Bambale, 2014) .

ومما سبق نلاحظ ان القيادة الخادمة جاءت لتحقيق احتياجات الموظفين، واستغلال طاقات القائد الخادم، وخدمة لأهداف ورؤية المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الرضا من العملاء من جهة ومن وجهة أخرى تحقيق رضا الموظفين والقادة الخادمين فيها، وكل ذلك يجعل القيادة الخادمة تقود المؤسسة إلى النجاح في العمل . وتعمل مبادئ القيادة الخادمة على ترسيخ فكرة أن القيادة والعمل هم جسد واحد، فالقيادة تعني الإنجاز والعمل والقيام بالأدوار المطلوبة من القائد، وتدعم آراء المرؤوسين الداخلية، حيث يكون الهدف الأساسي هو خدمة المنظمة ومصلحتها، من خلال الإستماع إلى الآراء وعدم فرض الرأي الشخصي على الموظفين (ابو الغنم، ٢٠٢٠).

٢- عناصر القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة تحولاً واضحاً في مفاهيم القيادة التقليدية، التي حولت مفهوم القيادة من القائد العظيم إلى القائد الخادم، وعلى الرغم من اعتبار القيادة الخادمة مؤسسة فلسفية عميقة، فإن عناصرها تعد أساس معرفة ماهيتها وفلسفتها، وتتمثل عناصر القيادة الخادمة بثلاثة عناصر رئيسية هي: (القائد الخادم، الأتباع الخدم، المنظمة الخادمة) (Karatepe, Ozturk & Kim ٢٠١٩)

وتعتبر هذه العناصر مصدر قوة ونجاح المنظمة والأتباع والقادة، وتعود بالنفع والنجاح على العمل في المنظمة.

٣- **خصائص القائد الخادم** : يختلف القائد الخادم عن القائد التقليدي الذي يتميز بمجموعة خصائص تجعله مميز عن

باقي القيادات التقليدية والحديثة والتي تحدث عنها ياسر (٢٠١٨) وسكولرز Schulkers (٢٠١٧) في دراستهم ومن هذه الخصائص الخدمة، والتي تعتبر أساس القيادة الخادمة وهي خدمة الآخرين، ومن شروطها أن تكون مبنية على الرضا والدافع الذاتي لتقديم الخدمة، وإلا سوف تكون عبارة عن إهانة، والتواضع والتي

تجعل التابعين ينفذون أوامر القائد بدون ملل، بالإضافة إلى الإخلاص والمثابرة: ويعني الإخلاص الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، والمثابرة هو المحاولة بشتى الطرق لحل المشكلات وإنجاز العمل بالوقت المناسب، و المعرفة هي التعرف على أهداف وسياسة وقوانين العمل وذلك يمنعهم من الوقوع في الخطأ، والبصيرة هو إيجاد البدائل والإبداع في حل المشكلات.

٤- أبعاد القيادة الخادمة :

حدد نموذج باترسون (2003) Paterson أبعاد للقيادة الخادمة ب: (الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار، والرؤية، والثقة، والتمكين، والخدمة).

ونموذج دينس (٢٠٠٤) الذي اعتمد على أبعاد وهي: (الحب المضحي، والتمكين، والتواضع، والرؤية)

هناك عدة نماذج للقيادة الخادمة، كل نموذج له أبعاد تحدد القيادة الخادمة، وقد يتبنى البحث نموذج باربتو وويلر الذي حدد خمسة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة وهي: (الدعوة للإيثار، والتلاحم العاطفي، والحكمة، والتخطيط المقنع، والرعاية التنظيمية)

إن جميع النماذج تحمل القاسم المشترك من المبادئ التي تؤدي إلى تحقيق المنظمة الفعالة، التي يتوافر فيها رضا وظيفي عالي للعاملين.

٥- سلوكيات القيادة الخادمة :

ومن أهم سلوكيات القيادة الخادمة التي اعتمدتها الدراسة ما يلي:

-الشفاء العاطفي: يعرف إجرائياً بأنها درجة اهتمام المؤسسة بظروف الموظفين الشخصية، والإحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

- التمكين : يعرف إجرائياً : بأنه درجة قيام الإدارة العليا في المؤسسة في تقديم التسهيلات لإتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم من خلال الحصول على المواد اللازمة، والسيطرة على عملهم.
- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح تعرف إجرائياً: بأنها درجة تقديم المؤسسة أساليب الدعم والتحفيز للموظفين للنمو و التقدم الوظيفي والتي تكون من أولوياتها.
- السلوك الأخلاقي : يعرف إجرائياً: بأنه درجة قواعد السلوك الذي يلتزم به العاملين في المؤسسة بما يتوافق مع أهداف الشركة ونشاطاتها. (فاضل ، ٢٠٢١).

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي : Organizational Commitment

تناول موضع الإلتزام التنظيمي من خلال المفهوم والمراحل والخصائص والأبعاد كما يلي:

١- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي : هو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة، وهو يتكون من ثلاثة عوامل

(Khalik, Hardhienata & Sunaryo, 2016) :

- إيمان قوي بالمنظمة وأهدافها وقيمها.
 - الإستعداد والحرص على بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
 - الولاء والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المنظمة.
- وعرف حنونة (٢٠٠٦) الإلتزام التنظيمي بأنه إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف المنظمة وقيمها التي يعملون فيها، فهو يتولد نتيجة للتفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة.

ويشير الإلتزام التنظيمي على أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد ويعني أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة زاد ارتباطه بها، ويرتبط الإلتزام التنظيمي بولاء الموظف للمنظمة وينعكس ذلك من خلال تنفيذ الواجبات والوظائف في العمل، وإن عدم قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي من الإلتزام سيسهم في تقليل ولاء الموظفين فالإلتزام التنظيمي مهم للمنظمة.

٢-مراحل الإلتزام التنظيمي :

يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنَّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، وذكر الثبتي (٢٠١٤) وأحمد (٢٠١٨)

أن هناك تصنيف لمراحل الإلتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

-مرحلة التجربة: وهي مرحلة التدريب وهي المرحلة الأولى التي تمتد إلى عام واحد، وتصف هذه المرحلة بالتكيف والتأقلم وإدراك الواقع وإظهار الخبرات والمهارات.

مرحلة العمل والإنجاز: تمتد هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام، ويثبت الفرد مفهوم الإنجاز والولاء للعمل.

-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

من خلال ما تم ذكره في المراحل السابقة والتي رتبت تدرج شعور الموظفين اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، وذلك خلال الولاء والانتماء والإيمان بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد، مرتبطة بطول الخدمة ومدتها داخل المنظمة.

٣-أبعاد الإلتزام التنظيمي:

*الإلتزام التنظيمي: ويعرف إجرائياً بأنه ارتباط الموظف بالمؤسسة ، وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، ويعني ذلك أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة كلما ازداد ارتباطه بها، ويشتمل على الأبعاد التالية:

-الالتزام العاطفي: يعرف إجرائياً : بأنه درجة شعور الموظفين بأن أهدافهم الشخصية هي أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

-الإلتزام المستمر : يعرف إجرائياً: بأنه درجة التزام الموظفين بالبقاء في العمل بالمؤسسة وبذل الكثير من الجهد لكي يستمروا فيها.

-الالتزام المعياري : يعرف إجرائياً : بأنه شعور العامل بالتزامه في البقاء في المؤسسة من أجل ماسيقوله الآخرون.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

Chapter Three: Field Study

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في تصميم أداة الدراسة، حيث أنه من أكثر المقاييس استخداماً وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته وجودته، وتم تقسيم درجاته على النحو التالي:

الجدول (٣-١)

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	1-20%

=1.33	1-5	=	الحد الأعلى - الحد الأدنى	طول الفترة =
	3		عدد المستويات	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	1-2.33
المتوسط	2.34-3.67
المرتفع	3.68-5

١-صدق أداة الدراسة وثباتها:

بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وللتأكد من أنها تخدم الأهداف وتوخي الدقة في تحصيل

البيانات، فقد تم اخضاع المقياس الى مجموعه من الإختبارات القبلية من خلال اختبار الصدق

والثبات.

٢-مؤشرات صدق بناء المقياس:

حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه وبينها وبين

المقياس ككل . الجدول (٢-٣)

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.٨٦٣**	١٧	.٨١٩**	٩	.٧٨٨**	١
.٨٠٠**	١٨	.٨٠٤**	١٠	.٩٤٥**	٢
.٧٥٩**	١٩	.٧٨٦**	١١	.٨٥١**	٣
.٦٤٦**	٢٠	.٤٩٣**	١٢	.٨٦٦**	٤
.٧٥٥**	٢١	.٧٥١**	١٣	.٨٧٢**	٥
.٩١١**	٢٢	.٨٤٣**	١٤	.٩٠٧**	٦

.٨٢٥**	٢٣	.٩٥٢**	١٥	.٩١٤**	٧
.٧٥٦**	٢٤	.٨٤٩**	١٦	.٩٢٩**	٨

جميع معاملات تميز الفقرات هي قيم دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ مما يدل أن فقرات الإستبيان تتمتع يتميز عالي .

٣- اختبار التوزيع الطبيعي: لإختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم استخراج معامل الالتواء، وفي

حال كانت قيم معامل الالتواء أقل من (١) فإن البيانات تعتبر موزعة توزيعاً طبيعياً Doane &

(Seward, 2015) الجدول (٣-٣):

الجدول (٣-٣)

المتغير	Std. Deviation	Mean	Skewness
الشفاء العاطفي	.٨٢٥	٣,٧٠	-.٣٢٢
التمكين	.٨٢٣	٣,٦٣	-.١٣٠
مساعدة المرؤوسين على	.٦٤٢	٣,٨٨	-.٥٠٣

			النمو والنجاح
-٩٤٢	٣,٩٩	٧٣٧	السلوك الأخلاقي
-١٢٨	٣,٨٦	٦٢٥	القيادة الخادمة
-٤٤٦	٣,٨٧	٦٧٥	الإنزمام العاطفي
-١٥٤	٤,٠١	٥٠٧	الالتزام المستمر
-٢٣٧	٣,٩٠	٥٦٨	الالتزام التنظيمي

البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً حيث أن جميع قيم معامل الالتواء أقل من ١

٤- ثبات الأداة:

قام الباحث بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا الجدول (٤-٣) :

الجدول (٤-٣)

معامل كرونباخ ألفا	البعد
٠,٧٤	الشفاء العاطفي
٠,٨٣	التمكين

٠,٨٩	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح
٠,٨٠	السلوك الأخلاقي
٠,٨٩	القيادة الخادمة
٠,٨٥	الإلتزام العاطفي
٠,٨٠	الإلتزام المستمر
٠,٩١	الإلتزام التنظيمي

جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (٠,٦) وهذا دليل على ثبات الدراسة وصلاحياتها للتحليل)

(Sekaran & Bougie, 2016)

٥-المعالجة الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل SPSSv26 لمعالجة البيانات الإحصائية ومن خلال تطبيق

الأساليب التالية:

-مقاييس النزعة المركزية (Tendency Central of Measures): المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والنسب المئوية والتكرارات، وذلك لأغراض إيجاد تكرار فئات المتغيرات الشخصية، ووصف

متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

-اختبار ارتباط بيرسون (Person Correlation) لإختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة

وصدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وتحديد قدرة كل فقرة من

فقرات المقياس على التميز.

-اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : من أجل التأكد من ثبات فقرات أداة

الدراسة، واختبار الإتساق الداخلي لكل من المتغير المستقل والتابع.

- اختبار (Skewness) : معامل الإلتواء لإختبار التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع:

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

٤-١ النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

في الجدول الآتي يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية:

الجدول (٤-١)

المتغير	الفئات	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١	٠,٤٢
	أنثى	٢٩	٠,٥٨
العمر	٣٠-١٨	١٠	٠,٢٠
	٤٠-٣١	٣١	٠,٦٢
	٥٠-٤١	٨	٠,١٦
	فوق ٥٠	١	٠,٠٢
	شهادة ثانوية	٥	٠,١
المستوى التعليمي	معهد متوسط	٤	٠,٠٨
	بكالوريوس	٣٢	٠,٦٤
	ماجستير	٩	٠,١٨
	دكتوراه	٠	٠
	منسق مشاريع	١	٠,٠٢
طبيعة العمل	مدير قسم	٢	٠,٠٤
	مدرب منطوعين	٤	٠,٠٨
	متطوع (موظف)	٣٤	٠,٦٨
	مياومة	٩	٠,١٨
	أقل من سنة	٣	٠,٠٦
العمر الوظيفي	١-٥ سنوات	٢٧	٠,٥٤

٠,٢٤	١٢	١٠-٦ سنوات
٠,١٤	٧	١٠-١٥ سنة
٠,٠٢	١	١٦ سنة فما فوق

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التكرار والنسب المئوية لكل فئة من مجمل عدد العينة .

٢-٤ نتائج الإحصاء الوصفي:

١-٢-٤ وصف المتغير المستقل (القيادة الخادمة):

في هذا الجزء وصف لمتغير الدراسة المستقل، من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (٢-٤)

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الخادمة
٥	مرتفعة	٨٢٥.	٣,٧٠	الشفاء العاطفي
٦	متوسطة	٨٢٣.	٣,٦٣	التمكين
٤	مرتفعة	٦٤٢.	٣,٨٨	مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح
٢	مرتفعة	٧٣٧.	٣,٩٩	السلوك الأخلاقي

المؤشر العام	٣,٨٦	٦٢٥.	مرتفعة	
--------------	------	------	--------	--

بلغ المؤشر العام (3.86) مما يدل على أن درجة تطبيق مجالات القيادة الخادمة لدى شركاء

برنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير

المستقل:الجدول (٤-٣)

الفرقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الشفاء العاطفي					
١	تطور المؤسسة نظاماً فعالاً للتواصل	٣,٩٣	٩٨٢.	مرتفعة	١
٢	تسعى المؤسسة ليكون الموظف في أحسن حال	٣,٥٧	٩٧٣.	متوسطة	٤
٣	تهتم المؤسسة بوضع الموظف المعنوي	٣,٦٢	٨٩٨.	متوسطة	٣
٤	تقدم المؤسسة نصائح شخصية للموظفين	٣,٦٨	٩٧١.	مرتفعة	٢
	الشفاء العاطفي	٣,٧٠	٨٢٥.	مرتفعة	
التمكين :					

٥	توفر المؤسسة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل	٣,٥١	٩٢٢.	متوسطة	
٦	تحفز المؤسسة موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة	٣,٦٧	٨٦٧.	متوسطة	٤
٧	تتواصل المؤسسة مع موظفيها في مشاركة الآراء	٣,٧٥	٨٥١.	مرتفعة	٢
٨	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لموظفيها لإتخاذ القرار	٣,٥٩	٩٩٤.	متوسطة	١
	التمكين	٣,٦٣	٨٢٣.	متوسطة	٣
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح :					
٩	يعد التطور المهني للموظفين من أولويات المؤسسة	٣,٨٢	١,٠٦٩	مرتفعة	٤
١٠	تعزز المؤسسة موظفيها من أجل تحقيق الأهداف	٣,٩٢	٩٥١.	مرتفعة	٣
١١	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها	٣,٩٨	٧٧٩.	مرتفعة	١
١٢	تدعم المؤسسة التسلسل الوظيفي للموظفين	٣,٩٧	٨٠٨.	مرتفعة	٢
	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	٣,٨٨	٦٤٢.	مرتفعة	
السلوك الأخلاقي :					
١٣	تمتلك المؤسسة معايير أخلاقية عالية في العمل (مدونة سلوك)	٤,٠١	٨٤٨.	مرتفعة	٢
١٤	تحافظ المؤسسة على قواعد سلوك الموظف	٤,٠٠	٨٧٥.	مرتفعة	٣

١٥	يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة	٣,٨٥	٨٨٠.	مرتفعة	٤
١٦	تؤكد المؤسسة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين	٤,٠٨	٧١٤.	مرتفعة	١
	السلوك الأخلاقي	٣,٩٩	٧٣٧.	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه: أن المؤشر العام لبعـد " الشفاء العاطفي " قد بلغ (3.7) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفاء العاطفي من وجهة نظر المبحوثين، وحصلت الفقرة (٢) "تسعى الشركة ان يكون الموظف في أحسن حال " على أقل التقديرات بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

وأن المؤشر العام لبعـد " التمكين " قد بلغ (٣,٦٣) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التمكين من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة (٧) " تتواصل المؤسسة مع موظفيها في مشاركة الآراء " قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (٣,٧٥)، وحصلت الفقرة (٥) " توفر المؤسسة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل " على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وهو متوسط ذو درجة متوسطة.

وأن المؤشر العام لبعء " مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح " بلغ (٣,٨٨) من مساحة المقياس

الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من التطبيق لبعء مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح من

وجهة نظر المبحوثين، وحصلت الفقرة رقم(٩) " يعد التطور المهني للموظفين من أولويات المؤسسة "

على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

وأن المؤشر العام لبعء " السلوك الأخلاقي " قد بلغ(٣,٩٩) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على

مستوى مرتفع من التطبيق لبعء السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أن الفقرة

رقم(١٦) "تؤكد المؤسسة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين " حصلت على أعلى التقديرات

بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة (٤,٠٨) ، وحصلت الفقرة رقم(١٥) "يلتزم الموظفون بالسلوك بما

يتوافق مع أنشطة المؤسسة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وهو متوسط ذو درجة

مرتفعة.

٤-٢-٢ وصف المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) :

وذلك من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (٤-٤)

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإلتزام التنظيمي
٢	مرتفعة	.٦٧٥	٣,٨٧	الإلتزام العاطفي
٣	مرتفعة	.٥٠٧	٤,٠١	الإلتزام المستمر
١	مرتفعة	.٥٦٨	٣,٩٠	المؤشر العام

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد " الإلتزام المستمر " حصل على أعلى الدرجات بدرجة مرتفعة بلغت

(٤,٠١) وبلغ المؤشر العام للمتغير التابع (٣,٩٠) مما يدل على أن مستوى رضا المبحوثين عن

الالتزام التنظيمي في جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع:

الجدول(٤-٥)

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
الإلتزام العاطفي				
٣	مرتفعة	١,٠٢٧	٣,٧٩	يشعر الموظفون بشكل دائم بالسعادة أثناء وجودهم داخل المؤسسة

١٨	يعتبر الموظفين ان مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	٣,٧٢	١,٠٢٨	مرتفعة	٤
١٩	يهتم الموظفين في المؤسسة كأنها ملكهم	٣,٨٥	.٨٥٥	مرتفعة	٢
٢٠	تتشارك المؤسسة النجاح مع موظفيها	٤,١٣	.٦٢٩	مرتفعة	١
	الإلتزام العاطفي	٣,٨٧	.٦٧٥	مرتفعة	
الإلتزام المستمر:					
٢١	يعتبر الموظفون بقائهم داخل المؤسسة ضرورة	٤,١٢	.٤٠٨	مرتفعة	١
٢٢	يعمل الموظفون على تعزيز أدائهم الوظيفي	٣,٩٠	.٧٧٦	مرتفعة	٤
٢٣	يقدم الموظفون الكثير من الجهد داخل المؤسسة لكي يستمروا بها	٤,٠٦	.٦١٤	مرتفعة	٢
٢٤	تحافظ المؤسسة على استمرار عمل الموظفين لديها مدة طويلة	٣,٩٦	.٦٥٨	مرتفعة	٣
	الإلتزام المستمر	٤,٠١	.٥٠٧	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول السابق:

أن المؤشر العام لبعء " السلوك العاطفي " قد بلغ (٣,٨٧) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى رضا مرتفعة عن السلوك العاطفي من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم(٢٠) "تتشرك المؤسسة النجاح مع موظفيها " قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (٤,١٣) وحصلت الفقرة رقم(١٨) "يعتبر الموظفين أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

وأن المؤشر العام لبعء " الإلتزام المستمر " قد بلغ(٤,٠١) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على وجود مستوى رضا مرتفعة عن الإلتزام المستمر من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة (٢١) "يعتبر الموظفين بقائهم داخل المؤسسة ضرورة " قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (٤,١٢) ، وحصلت الفقرة رقم(٢٢) "يعمل الموظفون على تعزيز أدائهم الوظيفي " على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

٤-٣ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و الإعتماد على قاعدة القبول أو رفض للفرضية العدمية

: H0

مستوى الدالة (α): اعتماد (٠,٠٥) كحد أعلى لمستوى الدالة، ففي حال كان مستوى الدالة (٠,٠٥)

أو أقل فإن ذلك دليل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وإذا كان أكبر من (٠,٠٥) فإنه لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية . ونستعرض نتائج الفرضيات كما يلي:

١- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي ، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخقي) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية .

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (٤-٦) *دال عند مستوى (٠,٠٥)*

معاملات الإنحدار							ملخص النموذج			التابع المتغير
مستوى	الدالة	درجة	البيان	مستوى	درجات	F	معامل	معامل	معامل	
الدالة	المحسوبة	التأثير		الدالة	الحرية		التحديد	التحديد	الإرتباط	
			الشفاء							الإلتزام التنظيمي
٠,٠٠٠*	٦,٢٠٨	٨٩٠,٢٩	العاطفي							
٠,٠٠١*	٣,٣١٧	٠,١٥٣	التمكين							
٠,٠٠٠*	٧,٨٩٨	٠,٤٥٢	مساعدة المرووسين على النمو والنجاح	٠,٠٠٠*	٣٥٨/٦	٣٨٧,٦٠١	٠,٧١٥	٠,٧٢٢	٠,٨٥٠*	
٠,٠٤٩*	٣,٩٨٤	٧٩٠,٠٠	السلوك الأخلاقي							

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الالتزام

التنظيمي ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (١٠٩,٨٣٤) وهي ذات قيمة معنوية عند

مستوى (٠,٠٥) وهو ما يدل أيضاً على معنوية النموذج.

كما تُظهر النتائج معامل التحديد البالغ (٠,٧٢٢) وهذا يعني أن ٧٢,٢% من الاختلافات الحاصلة في

الالتزام التنظيمي تعود لبعد القيادة الخادمة. ويبين معامل الارتباط (٠,٨٥) وجود علاقة قوية ما بين

القيادة الخادمة و الالتزام التنظيمي، كما تبين النتائج بأن بعد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح "

كان له الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٤٥٢)، كما بلغت قيمة T

(٧,٨٩١) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وجاء في المرتبة الثانية البعد " الشفاء

العاطفي " حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢٩٨)، كما بلغت قيمة T (٦٠٢٠٨) وهي ذات دلالة عند

مستوى أقل من (٠,٠٥)، ثم بعد " التمكين " حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,١٥٣) كما بلغت قيمة

T (٣,٣١٧) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، ثم بعد " السلوك الأخلاقي " حيث بلغت

قيمة درجة التأثير (٠,٠٩٨) كما بلغت قيمة T (١,٩٧٤) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (

٠,٠٥)، وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي ، التمكين، مساعدة المرؤوسين على

النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر

(في المؤسسات شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة إحصائية .

($\alpha \leq 0.05$)

٢- نتائج اختبار الفرضية الفرعية:

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الإلتزام العاطفي في المؤسسات الشريكة لبرنامج

الأغذية العالمي في درعا بسورية .

لإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية، والجدول

الآتي يبين ذلك:

الجدول (٧-٤) *دال عند مستوى (٠,٠٥)*

معاملات الإنحدار							ملخص النموذج			
مستوى	الدالة	درجة	البيان	مستوى	درجات	F	معامل	معامل	معامل	التابع المتغير
الدالة	المحسوبة	التأثير		الدالة	الحرية		التحديد	التحديد	الإرتباط	
			الشفاء							الإلتزام العاطفي
٠,٠٠٠*	٦,٧٧٢	٥٥٣٠	العاطفي							
٠,٠٠٠*	٤,١١٤	١١٦٠	التمكين							
٠,٠٠٠*	٥,٥٦٥	١٦٣٣٠	مساعدة المرووسين على النمو والنجاح	٠,٠٠٠*	٣٥٦/١	١٨٦,٣٢١	٠,٦٠٥	٣١٦,٠	٠,٧٨*	
٠,٠٠٠*	٢,٤١٨	٦٦١٠	السلوك الأخلاقي							

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الإلتزام

العاطفي ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٦٧,٣٢١) وهي ذات قيمة معنوية عند

مستوى (٠,٠٥) .

كما تُظهر النتائج معامل التحديد البالغ (٠,٦١٤) وهذا يعني أن ٦١,٤ % من الاختلافات الحاصلة

في الإلتزام العاطفي تعود لبعد القيادة الخادمة . ويبين معامل الارتباط (٠,٧٨٤) وجود علاقة قوية ما

بين القيادة الخادمة و الإلتزام العاطفي، كما تبين النتائج بأن بعد " الشفاء العاطفي " كان له الأثر

الأكبر في الإلتزام العاطفي حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٤٥٥)، كما بلغت قيمة T (٦,٧٧٢) وهي

ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وجاء في المرتبة الثانية البعد " مساعدة المرؤوسين على

النمو والنجاح " حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٤٤٦) كما بلغت قيمة T (٥,٥٦٤) وهي ذات دلالة

عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، ثم بعد " النمكين " حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢٦٦) كما بلغت

قيمة T (٤,١١١) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وبناء على ما سبق نرفض

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة

على الإلتزام العاطفي في المؤسسات شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) .

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة على الإلتزام المستمر في المؤسسات الشريكة لبرنامج

الأغذية العالمي في درعا بسورية .

لإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار هذه الفرضية، والجدول

الآتي يبين ذلك:

الجدول (٨-٤) *دال عند مستوى (٠,٠٥)*

معاملات الإنحدار							ملخص النموذج			
مستوى	الدالة	درجة	البيان	مستوى	درجات	F	معامل	معامل	معامل	التابع
الدالة	المحسوبة	التأثير		الدالة	الحرية		التحديد	التحديد	الإرتباط	المغير
			الشفاء							
٠,٠٠٠*	٤,٠٨٥	٠,٢٤٠	العاطفي							
٠,٥٣١	٠,٦٢٨	٠,٣٦	التمكين							
٠,٠٠٢*	٣,١٨٥	٠,٢٢٥	مساعدة المرووسين على النمو والنجاح	٠,٠٠٠*	٣٥٢/٦	٨٥٦,٠٥٦	٣٥٤	٨٦٦	٠,٦٨٣*	الإلتزام المستمر
٠,٠٥٢	١,٩٥١	٠,١٢٠	السلوك الأخلاقي							

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة تمارس تأثيراً معنوياً على الإلتزام

المستمر ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) البالغة (٣٧,٠٥٧) وهي ذات قيمة معنوية عند

مستوى (٠,٠٥) .

كما تُظهر النتائج معامل التحديد البالغ (٠,٤٦٧) وهذا يعني أن ٤٦,٧ % من الاختلافات الحاصلة

في الإلتزام المستمر تعود لبعد القيادة الخادمة، ويبين معامل الارتباط (٠,٦٨٣) وجود علاقة قوية ما

بين القيادة الخادمة و الإلتزام المستمر ، كما تبين النتائج بأن بعد " الشفاء العاطفي " كان له الأثر

الأكبر في الإلتزام المستمر حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢٤٠)، كما بلغت قيمة T (٤,٠٥٨) وهي

ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وجاء في المرتبة الثانية البعد " مساعدة المرؤوسين على

النمو والنجاح " حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,٢٢٥) كما بلغت قيمة T (٣,١٨٥) وهي ذات دلالة

عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، ثم بعد " السلوك الأخلاقي حيث بلغت قيمة درجة التأثير (٠,١٢٠) كما

بلغت قيمة T (١,٩٥١) وهي ذات دلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وبناء على ما سبق نرفض

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة

على الإلتزام المستمر في المؤسسات شركاء برنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١-٥ مناقشة نتائج الدراسة:

١-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل (القيادة الخادمة):

-أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية قد جاءت مرتفعة، مما يدل على وجود نسبة جيدة في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة، مما يشير الى وعيهم لأهمية النمط القيادي في خلق بيئة عمل ايجابية، ليشعر بها الموظفون بأنهم محور اهتمام وتركيز قادتهم، ويعمل بها القادة والمرؤوسون لتحقيق نجاح المؤسسة ، من خلال تشكيل حلقة غير منتهية من الخدمة التي يقدمها القادة لموظفيهم الذين بدورهم يقدمونها للزبائن والمجتمع ككل، وقد حصل بعد "الشفاء العاطفي "على أعلى التقديرات وبدرجة مرتفعة، وبعد" التمكين " على أدائها بدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية تهتم بموظفيها وتقدم لهم النصيحة من أجل أن يكونوا على قدر المسؤولية الوظيفية التي تنعكس على أدائهم وبالتالي على سمعة الشركة. مما يشير الى أن تطوير مهارات الإستماع الفعال لدى القادة في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية وتوطيد علاقتهم بالمرؤوسين وتعاطفهم معهم قد يسمح للموظفين بمشاركة مشاكلهم

الشخصية مع القادة لمساعدتهم في تخطيها ،وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة محمود وعمر (٢٠١٨) ومع

دراسة كونز (Kurnaz, 2018) ومع دراسة سعيد (٢٠١٩) وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق

(٢٠١٤) ، الذي وجد أن ممارسة القيادة الخادمة كانت متوسطة.

-أظهرت النتائج أن بعد" مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح "قد حقق درجة مرتفعة وهذا يتشابه مع

دراسة سعيد (٢٠١٩) ، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن مؤسساتهم تقوم بتطوير مهارات جديدة

لموظفيها، وتطور التسلسل الوظيفي للموظفين، وهذا عائد إلى حرص الشركات على أن تكون في الصدارة

ولذا فهي بحاجة لكادر وظيفي متدرب وذو مهارات متنوعة .

-أظهرت النتائج أن بعد" السلوك الأخلاقي "قد حقق درجة مرتفعة وتتشابه هذه النتائج مع دراسة سكولرز

(Schulkers, 2017) ومع دراسة كورنز (Kurnaz, 2018) ، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا

إلى أن مؤسساتهم تؤكد على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين، وتمتلك الشركة معايير أخلاقية عالية في

العمل، وهذا عائد إلى أن الشركات تهتم بسمعتها بالدرجة الأولى.

٥-١-٢ مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة التابع (الإلتزام التنظيمي):

-أظهرت النتائج أن مستوى رضا المبحوثين عن الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية

العالمي في درعا بسورية جاء بدرجة مرتفعة، وحصل بعد " الإلتزام المستمر "على أعلى التقديرات بدرجة

مرتفعة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) ، ويُعزى ذلك إلى مستوى إدراك القيادات

الإدارية للالتزام الأكاديمي بمجاله العاطفي والالتزام الإستمراري ، كون المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية

العالمي في درعا بسورية تسعى إلى توفير بيئة علمية وتنظيمية مناسبة؛ تعزز فيها الالتزام التنظيمي وتظهر

بصورة مناسبة تفتح لها مجالات شراكة جديدة مع منظمات دولية أخرى.

-أظهرت النتائج أن بعد " الالتزام العاطفي " قد حقق درجة مرتفعة، والسبب يعود إلى أن المبحوثين أشاروا

إلى أن مؤسساتهم تتشارك النجاح مع موظفيها، وأنها تمتلك معايير أخلاقية عالية في العمل، وهذا يعكس

نجاح السياسات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية ، مما

خلق مستوى لالتزام عاطفي عالٍ لدى العاملين فيها، وعمق شعور الولاء والانتماء لديهم، فهم يعتبرون

مؤسساتهم مكانهم الثاني بعد المنزل، ثم يأتي عنصر الأمان الوظيفي، والمناخ الوظيفي، وطبيعة القيادة،

ومستوى الراتب، وموضوع المهام الوظيفية في سياق التسلسل، وهذا يؤكد على أن الالتزام شعور داخلي يتولد

لدى الموظف اتجاه المؤسسة ، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨).

٥-١-٣ مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

-أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي ، التمكين، مساعدة

المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام

المستمر) في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق (٢٠١٤) ، ومع دراسة (٢٠١٩)

Karatepe, Ozturk and Kim , ويعزى ذلك إلى أن القيادة الخادمة تركز على الإلتزام التنظيمي من

خلال النمو الشخصي للمرؤوسين وأن القادة ملتزمون بشكل كبير بالنمو الشخصي والمنهجي والروحي لكل

فرد في المنظمة.

وتسهم القيادة الخادمة في تحسين الإلتزام التنظيمي للشركة من خلال تلبية حاجات الموظفين المادية

والمعنوية، وخلق بيئة عمل أكثر ملائمة للعمل دون ضغوطات، مما يؤدي الى زيادة ولاء والإلتزام الموظفين

والعمل بشكل طوعي، حيث أن وجود بيئة عمل مواتية في المنظمة قادر على تشجيع الموظفين على تحقيق

مستوى أعلى من الإلتزام .

٥-١-٤ مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الإلتزام العاطفي في المؤسسات الشريكة

لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وتوافقت هذه النتيجة مع

دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) ، ومع دراسة Kurna (٢٠١٨) ، ومع دراسة Chinmona (٢٠١٤) ويعزى

ذلك الى أن القيادة الخادمة تساعد على زيادة شعور الموظفين بأهمية دورهم في العمل حيث يضع القادة

مصالح أتباعهم قبل مصالحهم ويخلقون بيئة مواتية يكون فيها المرؤوسين أحراراً في إظهار مشاكلهم

الشخصية والمهنية.

٥-١-٥ مناقشة نتائج فرضية الدراسة الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الإلتزام المستمر في المؤسسات الشريكة لبرنامج الأغذية العالمي في درعا بسورية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويعزى ذلك كون القيادة الخادمة تساعد على استمرار العمل لما لها من أثر على إدراك العاملين بضرورة استمرار ريتهم في العمل فالقيادة الخادمة تعزز الصلة بين الأهداف وعمليات الفريق من خلال رفع الإلتزام لكل عضو بالأهداف التنظيمية المشتركة وتتجلى أهمية إلتزام التابعين بتحسين الأداء التنظيمي والوظيفي وانخفاض في التأخر والدوران، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة دهليز وغالي (٢٠١٨) ومع دراسة هارويكي Harwiki (٢٠١٣) ، ود ا رسة غالي (٢٠١٥).

٥-٢ التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بالآتي:

- ١- توعية المدراء والموظفين بما يمكن أن يحققه عملهم من خلق قيمة للمجتمع من خلال تشجيعهم على المشاركة الفاعلة في العمل التطوعي والأنشطة المجتمعية.
- ٢- العمل على غرس ثقافة تنظيمية للموظفين تسهم في بناء المعرفة حول مفهوم القيادة الخادمة وحق وعي وإدراك لدى القادة والموظفين بأهمية القيادة الخادمة وأثرها على عمل المؤسسات.

٣- القيام بتنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا في في المؤسسات الشريكة لمنظمات دولية في سورية بهدف زيادة

وعينهم، وتعزيز مهاراتهم على توظيف سلوكيات القيادة الخادمة، وأهميتها، بما يعزز مستوى الإلتزام التنظيمي

فيها.

٤- العمل على دعم وتعزيز ثقافة الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الشريكة لمنظمات دولية في سورية، من

خلال ترسيخ قيم الدعم والرعاية من جانب القادة للمرؤوسين والعمل على تقديم أمور أكثر مما يتوقعونه.

٥- تعزيز ثقافة الإلتزام التنظيمي والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بأهمية العمل كشريك

لمنظمة دولية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها الرئيسي تعزيز الممارسات الإيجابية لدى

العاملين.

٦- العمل على إبداء اهتمام أكبر بالموظفين وتطوير العلاقات بين المدراء والموظفين من خلال تكثيف

اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتخصيص الوقت الكافي لسماع شكاوهم

وتوجيه طموحاتهم ومناقشتهم بموضوعية. والذي بدوره سيكون عاملاً رئيسياً في رفع مستوى تقييم المؤسسة و

يفتح أبواباً لشراكات جديدة مع منظمات دولية للقيام بمشاريع داخل سورية والذي سيعود بالنفع على المؤسسة

وعلى فئة واسعة من الشعب السوري.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية :

- ١- منى إبراهيم : (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- ٢- علا أبو الغنم : (٢٠٢٠) القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- ٣- حسام أحمد : (٢٠١٨) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات ، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة ٣٨ (٢) ، ١٢٣ - ١٥٠ .
- ٤- سلطان الثبتي : (٢٠١٤) ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية .

٥- محمد حمادات (٢٠٠٦) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط٤

، عمان: دار الحامد.

٦- سامي حنونة : (٢٠٠٦) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في

قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

٧- خالد دهليز و محمد غالي (٢٠١٨) أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية

الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ١٤ (٣) ٤٦٥ - ٤٩٤ .

٨- عبد الرضا رشيد ، وليث علي مطر (٢٠١٦) القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الواحد

والعشرين، العراق: نيبور للطباعة والنشر.

٩- حسن الزعبي (٢٠٢١) القيادة الخادمة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

١٠- هديل سعيد ، و نور عبد (٢٠١٩) القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية . دراسة تحليلية في

شركة توزيع المنتجات النفطية- بغداد ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥ (١١١) ٥٥ - ٧٧ .

١١- راضي الشمري : (٢٠١٩) واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة

حفر الباطن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم .التربوية و النفسية ٣ (١٨) ١

- ١٩ .

١٢- سمر شيخ السوق : (٢٠١٤) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة

تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر .

١٣- محمد عبد الفتاح و محمود أبو سيف : (٢٠١٦) دور القيادة الخادمة في تحقيق التماثل مع الهوية

التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية ٢ (٢)

٢٦٣ - ٣١٠

١٤- عامر العطوي : (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء

الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية

١ (١٠) ١٤٦ - ١٧٠ .

١٥- محمد علي و عبد الله القرني (٢٠١٧) القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية

بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة ٦

(١١) ٤٦ - ٦٢

١٦- محمد غالي (٢٠١٥) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على

الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

١٧- أسماء محمد (٢٠٢٠) توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل

بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية و التجارية ٢١ (٢)

١ - ٤٢ .

١٨- ناجي محمود ، و إيمان عمر (٢٠١٨) خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات

التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (٤٤) ٣٢٨ - ٣٤٥

.

١٩- فاطمة معوض : (٢٠١٧) القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلمي المدارس

الإعدادية ، مجلة كلية التربية، ١(٢) ١٧٨-٢٢٧ .

٢٠- عبود نجم (٢٠٠٦) أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان: دار الورق

للنشر والتوزيع .هيئة تنظيم قطاع الاتصالات (٢٠١٩) التقرير السنوي لعام ٢٠١٩ .

٢١- حيدر ياسر : (٢٠١٨) القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق .

- 1-Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of literature and future research directions. **Journal of Marketing and Management**, 5 (1), 1-16.
- 2-Barbuto, J., & Hayden, R. (2011). Testing Relationships between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). **Journal of Leadership Education**, 5 (2), 22-37.
- 3-Barbuto,J & Wheeler,D. (2006).Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, **Group & Organization Management**,Vol.31,No.3
- 4-Begzadeh, S. and Nedaei, M. (2017). The relationship between servant leadership with organizational trust and employee empowerment in the social security organization of Ardabil. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, 4 (3), 270-281.
- 5-Burton, L., Peachey, W. & Wells, J. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. **Journal of Sport Management**, 31(3), 229-240.
- 6-Cerit , Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of school Principals on Teachers Job Satisfaction. **Educational Management Administration & Leadership**, 37 (5), 600-623.

- 7–Chinmona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(14), 405–414.
- 8–Dierendonck , D. (2011). **The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure**, **Bus Psychol**.
- 9–Doane, D. & Seward, L. (2015). **Applied Statistics in Business and Economics**, 5th edition, McGraw–Hill Education.
- 10–English, E. (2011). **Principals Servant Leadership And Teachers Job Satisfaction ,A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Doctor of Education In Organizational Ledership, College of Education and Organizational Leadership**, Organizational Leadership Department, University of La Verne ,California.
- 11–Ghannam, A. & Taamneh, M. (2017). The Impact of Organizational Identification on Organizational Commitment among Governmental Employees in Jordan,
- 12–International Review of Management and Business Research**, 6(3), 1026–1034
- Gujarati, D. (2017). **Basic Econometric**, 5th edition, McGraw–Hill Education.
- 13–Hair, J. (2018). **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)**. Thousand Oaks: Sag.
- 14–Hale, J., & Fields, D. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the United States. **Leadership**, 3(4), 397–417.

- 15–Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 5 (12), 876–885
- 16–Hill, V (2008). **Employee satisfaction and organizational commitment Amixed methods investigation of the sevant leadership, unpublished doctoral dissertation**, Capekka University, Minneapolis. USA.
- 17–Hunter, C (2004). **The World; S Most Powerful Leadership Principle, How to Become A Servant Leader**, New York, Crown Business
- 18–Karatepe, O., Ozturk, A. & Kim, T. (2019) . Servant leadership, organizational trust, and bank employee outcomes, **The Service Industries Journal**, 39(2), 86–108.
- 19–keith, k (2009). Servant leaders, **leadership Excellence**, 26 (5), 1–21.
- 20–Khalik, A., Hardhienata, S., & Sunaryo, W (2016). **Relationship between Organizational Cultures Transformational Leadership**, Working Motivation to Organizational Commitment. International
- 21–Kurnaz, G. (2018) . A Research on the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust, **Journal of Institute of Economic Development and Social Researches**, 4 (11), 505–521.
- 22–Lapointe, E, & Vandenberghe C. (2015), Examination of the Relationships between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. **Journal of Business Ethics**, (5), 1–17.
- 23– Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., hu, J. & Wayne, S. (2014). **Servant leadership: antecedents**, processes, Oxford, England: Oxford University Press

24–Meyer, J. & Allen, N. (2004). **TCM employee commitment survey academic users guide**. London: University of Western Ontario.

25–Muhtasom, A., Mus, A., Bijang, J. & Latief, B. (2017). Influence of servant leadership, organizational citizenship behaviour on organizational culture and employee performance at star hotel in Makassar. **International Journal of Education and Research**, 5(10), 71–88.

26–Muller, R., Smith, E. & Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape.

International Journal Of Business And Management Studies, 10(1): 46–62

27–Nayab, N. (2011). Servant leadership theory – strengths and weaknesses.

Retrieved 22 October 2020

<http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>.

28–Negin, M., Omid, M., & Ahmad, B. 2013. **The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance**, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(5): 164–171

29–*Nguyen, T. (2016). **The Impact of Servant Leadership and Work Environment On Organizational Commitment of Employees in Public Agencies in Ho Chi Minh City**. Programme For M.A in Public Administration, University Of Tampere.

30–Northoues, P. G. (2015). **Leadership: theory and practice**.,7th Ed. SAGE Publications

31–Russell, E. (2016). Servant leadership's cycle of benefit. **Servant Leadership: Theory & Practice**, 3(1): 52–68

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

33– Schulkers, J. (2017), *Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.

34–Sekaran, U & Bougie, R., (2016), *Research Methods for Business: A Skill – Building Approach*, 6th, John Wiley & Sons.

35–Suharto, S. & Nedi H. (2019), The Impact of Organizational Commitment on Job Performance, *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, VII (2), 189–206.

.

Abstract

This study aimed to measure the impact of servant leadership on organizational behavior and organizational commitment in the partner organizations of the World Food Program, which numbered (3) organizations, namely: the Syrian Arab Red Crescent, Al-Birr Association, and Social Services Global Surveys.

The study tool was the questionnaire, and the study population consisted of (115) individuals, and the questionnaires were distributed to the study sample in a stratified random manner, consisting of (50) employees from the three organizations. Scientific phenomena and problems by describing in a scientific way, and then arriving at an explanation of the relationship between independent and dependent variables, which contributes to measuring the impact of servant leadership on organizational commitment)

to treat statistical data for the study through the use of the SPSSv26 program.

The study reached a number of results, most notably the presence of a statistically significant effect of servant leadership with its dimensions (emotional healing, empowerment, helping subordinates to grow and succeed, and ethical behavior) on organizational commitment with its dimensions (emotional behavior, normative commitment) in partner organizations of the World Food Program at the level of Statistical significance $\alpha \leq 0.05$.

In light of the results, the study recommended introducing managers to the concept of organizational behavior and organizational commitment and implementing training programs for senior management and project coordinators with the aim of increasing their awareness and enhancing their skills to employ servant leadership behaviors and their importance, thus

enhancing the level of organizational commitment in them, and working to instill an organizational culture for employees that contributes to building knowledge. On the concept of servant leadership.

الملحقات

الملحق (١) أداة الدراسة بصورتها النهائية

١- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

٢- العمر

☐

٣٠-١٨

☐

٤٠-٣١

☐

٥٠-٤١

☐

٥٠ وما فوق

٢- المستوى التعليمي :

☐

شهادة ثانوية

☐

معهد متوسط

☐

بكالوريوس (شهادة جامعية)

☐

ماجستير

☐

دكتوراه

٣- طبيعة العمل :

منسق المشاريع

مدير قسم

مدرب متطوعين

متطوع (موظف)

مياومة

٤- العمر الوظيفي :

أقل من عام

١-٥ سنوات

٦-١٠ سنوات

١٠-١٥ سنة

١٦ سنة وما فوق

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : القيادة الخادمة servant leadership					
الشفاء العاطفي :					
1					تطور المؤسسة نظاما فعالا للتواصل
2					تسعى المؤسسة ليكون الموظف في أحسن حال
3					تهتم المؤسسة بوضع الموظف المعنوي
4					تقدم المؤسسة نصائح شخصية للموظفين
التمكين :					
5					توفر المؤسسة لموظفيها المواد اللازمة لإنجاز العمل
6					تحفز المؤسسة موظفيها في حرية التعامل مع المواقف الصعبة
7					تتواصل المؤسسة مع موظفيها في مشاركة الآراء
8					تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لموظفيها لإتخاذ القرار
مساعدة المروسين على النمو والنجاح :					
9					يعد التطور المهني للموظفين من أولويات المؤسسة
10					تعزز المؤسسة موظفيها من أجل تحقيق الأهداف
11					تقوم المؤسسة بتطوير مهارات جديدة لموظفيها
12					تدعم المؤسسة التسلسل الوظيفي للموظفين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
السلوك الأخلاقي :						
					تمتلك المؤسسة معايير أخلاقية عالية في العمل (مدونة سلوك)	13
					تحافظ المؤسسة على قواعد سلوك الموظف	14
					يلتزم الموظفون بالسلوك بما يتوافق مع أنشطة المؤسسة	15
					تؤكد المؤسسة على وجود الأمانة في العمل بين الموظفين	16
المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي						
الإلتزام العاطفي :						
					يشعر الموظفون بشكل دائم بالسعادة أثناء وجودهم داخل المؤسسة	17
					يعتبر الموظفون ان مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	18
					يهتم الموظفون في المؤسسة كأنها ملكهم	19
					تتشارك المؤسسة النجاح مع موظفيها	20
الإلتزام المستمر :						
					يعتبر الموظفون بقائهم داخل المؤسسة ضرورة	21
					يعمل الموظفون على تعزيز أدائهم الوظيفي	22
					يقدم الموظفون الكثير من الجهد داخل المؤسسة لكي يستمروا بها	23
					تحافظ المؤسسة على استمرار عمل الموظفين لديها مدة طويلة	24