



جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان وهو جزء
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس

((بإشراف))

م. م عباس العبي حسون

((تقدم به الطلبة))

١- ضياء عبد الحسن سالم

٢- عباس اسعد هارف

الملخص:

يهدف هذا البحث لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي لما يمتلكه القائد من خصائص، بفحص عينة من الموظفين حيث جرى توزيع (٥٠) استماراة كانت نسبة الاستجابة (٨٨%) حدد البحث بفرضيتين رئيسيتين تفرعت منها فرضيات فرعية وهي ان هناك علاقتي ارتباط و تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي، وكانت البيانات عن طريق استماراة الاستبانة، حيث استعمل الباحث مجموعة من الوسائل التحليلية منها (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R^2) لمعالجة البيانات واختبار صحتها، اذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية وخرج الباحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات لعل ابرزها ضرورة تبني اسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في موضع البحث لما له من تأثير كبير في تعزيز مستوى التفوق التنظيمي .

المقدمة :

مع انتهاء العقد الأول من الألفية الجديدة، برزت القيادة في أدبيات الفكر الإداري كحاجة ملحة لتفسير الواقع التنظيمي المعاش خاصة في ظل التطور الحاصل في هذا الجانب وظهور وانتشار المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها بصورة كبيرة فهذا التحدي يحتاج إلى نظريات تساعد في تجاوزها فقد شخص مفكرو العالم الداء الذي أصاب المؤسسات حقباً طويلة من الزمن وأسموه (أزمة قيادة) كما سخروا الدواء الناجع لهذا الداء وأطلقوا عليه (القيم الأخلاقية).

فتقدمت النظريات الأخلاقية في عصر العولمة وانشغل الباحثون باختبار أحسن الفرضيات التي تقود إلى أفضل النتائج فكانت القيادات الحديثة التي اهتمت بالتتابع وتنميته كالقيادة التحويلية والكارزماتية والقيادة الخادمة التي احتلت مكان الصدارة بين النظريات الأخلاقية، فهذا النمط القديم الجديد من القيادة يستند إلى الأفكار والمبادئ السماوية ويرتبط بالقيم والمثل الروحية، فهو يجعل حاجات الأتباع أولوية قبل كل شيء.

وقد تضمن هذا البحث أربعة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: منهجية البحث
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث
- الفصل الثالث: الإطار العملي
- الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الاول

منهجية البحث

يتطرق الفصل الاول الى منهجية البحث وذلك من خلال تناول الجوانب الاساسية للبحث والتي تتضمن الاتي:

اولا/ مشكلة البحث

تزايـد الحاجـة إلـى الـقيادـة الخـادـمة الـتـي تـعـتـبر نـظـرـيـة ذات مـدـخـل أـخـلـاقـي تـدعـو إلـى دـعـم كل من يـربـد أن يـقـدم خـدـمة لـلنـاس لـيـقـودـهـم كـمـؤـسـسـات وـجـمـاعـات تـؤـمـن بـأسـالـيب الإـعـانـة وـتـقـدـيم المؤـازـرـة لـإـتـام الأـعـمـال وـتـفـيـذ الأـمـال، وـفي الـوقـت نـفـسـه ماـذـا تـحـتـاج المـنـظـمـة لـتـصـبـح مـتـفـوـقة وـمـسـمـرـة فيـالـأـدـاء، فـلـذـاك تـهـمـنـاتـ الـمـنـظـمـات بـالـقـيـادـة الخـادـمة الـتـي تـشـكـل أحـد الأـدـوـات المـؤـثـرة لـإـرـشـادـ الـمـنـظـمـة لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـها وـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـرـكـزـها وـتـمـكـنـ القـادـةـ مـنـ الـبـحـثـ عـنـ ظـرـوفـ الـبـيـئةـ الـخـارـجـيةـ لـتـحـقـيقـ الـازـدـهـارـ وـالـتـفـوـقـ التـنـظـيمـيـ .

وـيمـكـنـ طـرـحـ الـمـشـكـلـةـ الرـئـيـسـيـةـ الـبـحـثـ كـالـآـتـيـ :

((هل يوجد دور لاستخدام القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي في جامـعـه مـيسـانـ؟))

وـتـنـطـلـقـ مـنـ الـمـشـكـلـةـ الرـئـيـسـيـةـ عـدـةـ تـسـاؤـلـاتـ فـرـعـيـةـ:

١- ما هي مـفـاهـيمـ وـخـصـائـصـ مـتـغـيرـاتـ الـبـحـثـ وـمـدىـ عـلـاقـتهاـ فـيـ جـامـعـةـ مـيسـانـ؟

٢- ما هو تـأـثـيرـ الـقـيـادـةـ الـخـادـمةـ فـيـ التـفـوـقـ التـنـظـيمـيـ فـيـ جـامـعـةـ مـيسـانـ؟

٣- ما هي العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة . التفوق التنظيمي)؟

٤- هل تـوـجـدـ أـهـمـيـةـ لـأـبـعـادـ الـقـيـادـةـ الـخـادـمةـ فـيـ تعـزـيزـ التـفـوـقـ فـيـ جـامـعـةـ مـيسـانـ؟

ثانيا/ أهمية البحث

تـتجـسـدـ أـهـمـيـةـ هـذـاـ الـبـحـثـ مـنـ خـلـالـ:

١- أن أهمية البحث تـتـجـلـىـ مـنـ خـلـالـ الـمـتـغـيرـينـ (الـقـيـادـةـ الـخـادـمةـ ؛ـ وـالـتـفـوـقـ التـنـظـيمـيـ)ـ ،ـ وـهـيـ مـنـ الـمـوـاضـيعـ الـإـدـارـيـةـ الـتـيـ تـشـكـلـ إـرـشـادـ الـعـامـ لـكـلـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـتـجـدـدةـ.

٢- تعتبر القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي من أكثر العوامل أهمية وذلك لتحقيق نجاح في المؤسسات والجمعيات والمنظمات في بيئة العمل والتي تتميز بازدياد المنافسة في وقتنا الحاضر.

٣- تنضم دراسة هذا البحث إلى باقي البحوث العلمية الأخرى في إغناء الجانب المعرفي لمفهوم القيادة الخادمة ومفهوم التفوق التنظيمي من خلال التوصل إلى بعض آراء الباحثين والكتاب التي لها ارتباط بموضوع البحث.

٤- ازدياد نسبة أهمية البحث وذلك لأنه يطبق في جامعة ميسان والتي لها أهمية بالغة في المجتمع لأنها تعد عنصراً رئيسياً في نهضة البلد وكذلك دورها الفعال في تطوير الثقافة من كل النواحي.

ثالثاً/ أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تشخيص مستوى تبني عناصر القيادة الخادمة في عينة البحث .

٢- تشخيص مستوى التفوق التنظيمي في عينة البحث .

٣- تسليم او اعطاء بعض المشورات والمقترحات إلى ما تم التوصل إليه في البحث ، ونأمل ان تستفاد منها المنظمة التي تم البحث عنها .

٤- أن الهدف من هذا البحث يوضح فاعلية القيادة الخادمة لتعزيز التفوق التنظيمي التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .

رابعاً/ فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتفوق التنظيمي وابعاده في عينة البحث ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين المصداقية والتفوق التنظيمي بأبعاده.

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين الثقة والتفوق التنظيمي بأبعاده.

* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتفوق التنظيمي بأبعاده.

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها على التفوق التنظيمي بأبعاده في عينة البحث ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

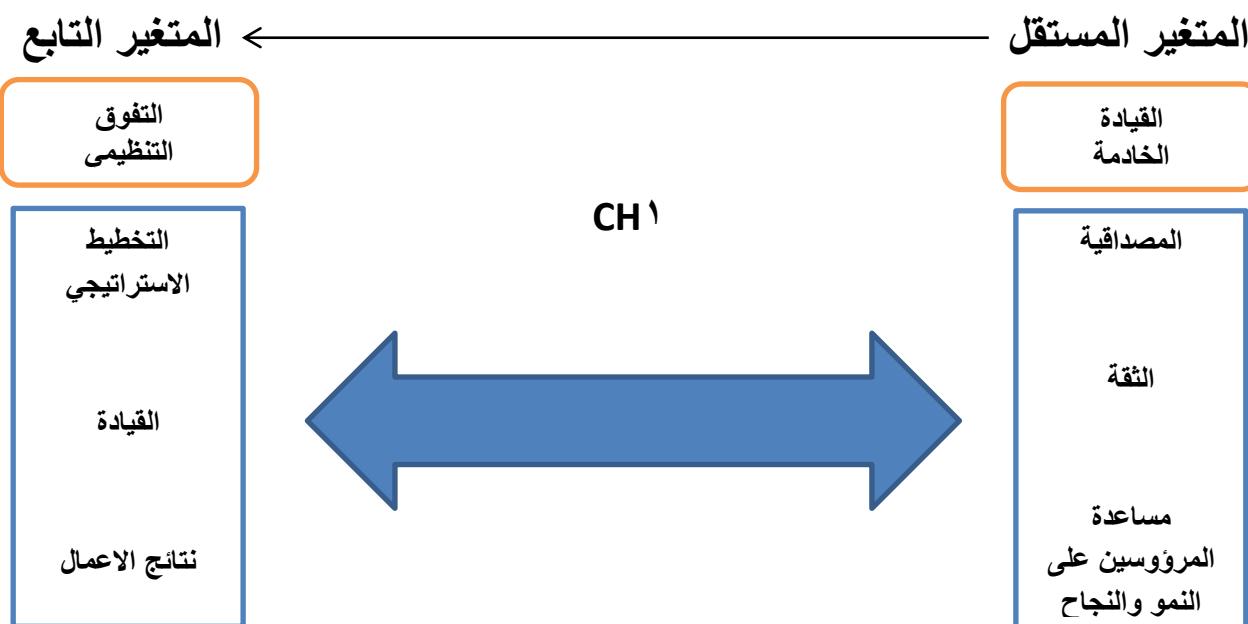
* يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للمصداقية على التفوق التنظيمي بأبعاده.

* يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للثقة على التفوق التنظيمي بأبعاده.

* يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على التفوق التنظيمي بأبعاده.

خامساً/ المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للبحث علاقة الارتباط والاثر بين ابعاد القيادة الخادمة وابعاد التفوق التنظيمي .



شكل (١) مخطط يوضح العلاقة ما بين ابعاد القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين

سادساً/ حدود البحث

- ١- **الحدود الموضوعية:** وهي تلك الحدود التي تحتوي على عنوان البحث والذي يتكون من متغير مستقل (القيادة الخادمة) ومتغير تابع (التفوق التنظيمي) .
- ٢- **الحدود الزمنية:** تم البدء في البحث من المدة الزمنية لاختيار عنوان البحث في تاريخ (٢٠٢٢/١١/١٢) ولحين اكتمال مدة البحث في تاريخ (٢٠٢٣/٦/١) .
- ٣- **الحدود المكانية:** تم اجراء حدود البحث في جامعة ميسان وبالتحديد في الكليات التالية (كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التربية ، كلية التربية الأساسية) .
- ٤- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الحدود البشرية على رؤساء الاقسام والمقررين للأقسام العلمية ومسؤولين الشعب العلمية .

سابعاً/ مجتمع وعينة البحث

- ١- **مجتمع البحث:** تم اختيار مجتمع البحث على جامعة ميسان بكلياتها التالية (كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التربية ، كلية التربية الأساسية) بما فيها من رؤساء الاقسام ومسؤولين الشعب العلمية والمقررين .
- ٢- **عينة البحث:** عينة من الموظفين ومسؤولين الشعب العلمية والمقررين وما يعادل ٤٠ استبانة موزعة .

ثامناً/ أساليب جمع البيانات

- ١- **الجانب النظري:** لقد استعان الباحثين بالرسائل والأطروحتات والمجلات الأكademie والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالجانب الدراسي .
- ٢- **الجانب العملي:** لقد استخدم الباحثين استمار الاستبانة وذلك لمواومة أهداف البحث عن طريق تقديم تلك الاستبانة باحتوائها على متغيرات البحث المستقل والتابع (القيادة الخادمة ، والتفوق التنظيمي) ، من أجل الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجونها في بحثهم ، وقد أستعان الباحثين في هذا الجانب على وسائل متعددة منها عمل مقابلات شخصية وحوارات مع موظفين الأقسام التابعة لكليات جامعة ميسان (كلية الادارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التربية ، كلية التربية الأساسية) ، للحصول على البيانات والمعلومات .

تاسعاً/ الأساليب الإحصائية للبحث

تم استخدام طرق متعددة من الأساليب الإحصائية لأجل قياس واختبار متغيرات البحث وقد تم معالجتها حاسوبياً باستعمال برنامج (spss) وكذلك:

١- النسبة المئوية (percentages): تم استعمالها في تخصيص نسبة الإجابات عن متغيرات البحث .

٢- الوسط الحسابي: ويستعمل هذا الوسط لتعيين مستوى الإجابة لمتغيرات البحث أو الإبعاد المبحوث عنها في الاستبانة ، بالإضافة إلى معرفة مستوى المتغيرات .

٣- الانحراف المعياري: يعتبر من أعظم مقاييس التشتت المطلقة ، ويمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم التغير العشوائي عن وسطها الحسابي .

٤- معامل الاختلاف: وتعتبر أحدى مقاييس التشتت ، وتستخدم لمقارنة درجات التشتت لمجموعتين أو أكثر مع أوساطها الحسابية ، حيث يشكل معامل الاختلاف نسبة مئوية يسهل فيها أمكانية المقارنة لاعتباره غير محدد بوحدات قياس معينة .

٥- معامل ارتباط بيرسون (pearson): ويعتبر مؤشر إحصائي يستعمل لقياس القوة الارتباطية الخطية ما بين متغيرين كميين .

٦- الانحدار الخطي البسيط: ويستعمل لقياس فاعلية المتغيرات المستقلة أو التوضيحية معنويًا على المتغير المعتمد .

٧- معامل التحديد (R²): يبين مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب والتي بالإمكان تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري .

٨- اختبار (F): ويستخدم في اختيار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث .

عاشرًا/ التعريف الاجرائية للبحث

١- المتغير المستقل (القيادة الخادمة): تعد القيادة الخادمة تمهد لمهمة القائد الرئيسية في اعانته ودعم ومساعدة العاملين وابشاع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم .

وت تكون من الأبعاد التالية:

* الثقة: انها الشعور الإيجابي الذي يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيمه بالأعمال والأفعال المتفق عليها (قاموس اكسفورد ، ٢٠٠٣ : ٧٩٩) .

* المصداقية: هي مدى ميل المخاطب (المستمع او القارئ) لقبول المعلومة الواردة على أنها دقيقة ، فالمصدر الذي يحظى بمصداقية هو الذي ، يصدقه ، الجمهور، لأسباب موضوعية أو ذاتية (Liden et al , ٢٠٠٨ : ١٦٢) .

* مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: يعتقد القائد الخادم ان للمرؤوسين اهمية حاضرة ومستقبلية في المنظمات السليمة (Liden et al , ٢٠٠٨ : ١٦٢) .

٢- المتغير التابع (التفوق التنظيمي): وهي المقدرة على التنسيق بين عناصر المنظمة ويمكن تشغيلها في التكامل والتعاون وذلك لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية ويمكن التوصل الى مستوى المخرجات الذي يحقق تنبؤات واهداف المنظمة وحاجاتها .

ويكون من الابعاد التالية:

* التخطيط الاستراتيجي: يبين التخطيط الاستراتيجي ما هي الكيفية التي من خلالها يتم تطوير خطط الاتجاهات والاعمال الاستراتيجية والكيفية التي من خلالها يتم قياس التقدم (Alsaleh , ٢٠١٦ : ١٠٦) .

* القيادة: هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة (foster et al , ٢٠٠٧ : ٣٥٥) .

* نتائج الاعمال: هي نتيجة موجزة ومحددة ويمكن ملاحظتها أو تغيير في أداء الاعمال، مدعومة بمقاييس محدد (Alsaleh , ٢٠١٦ : ١٠٩) .

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي للبحث

تمهيد:

يمثل هذا الفصل استعراضاً نظرياً للمفاهيم والأفكار، التي تم طرحها من قبل بعض الكتاب والباحثين والمحترفين، والتي تناولت موضوع القيادة الخادمة، والتفوق التنظيمي، في محاولة منهم لإعطاء صورة واضحة، للباحث والقارئ، حول مفهوم هذه المتغيرات، وأهميتها، وما هي وأبعادها الأساسية، إذ تضمن هذا الفصل مباحثين رئيسيين، وهي كالتالي:

المبحث الأول: القيادة الخادمة

المبحث الثاني: التفوق التنظيمي

المبحث الأول (القيادة الخادمة)

اولاً/ مفهوم القيادة الخادمة

ان التجمعات البشرية لا يمكن ان تنظم، الا بوجود قيادة قادرة على تحقيق مصالحهم، وتحقيق أهدافهم، وتقوم بالدفاع عن حقوقهم، دون ظلم او اهمال، فالقيادة الناجحة هي التي تدفع المنظمة الى الأمام، وتعمل على تحفيز المسؤولين، لأداء الأعمال بشكل جيد ومبدع، و تعمل على مواجهة الظروف المتغيرة، تعد القيادة الخادمة مثل بقية المفردات الإنسانية والإدارية متغير متعدد المفاهيم بعدد الباحثين الذين درسوا واستقاضا في هذا الميدان، ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للجدل فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب واخذ بالانتشار تدريجيا حتى اصبح احد اهم الاساليب القيادية في الوقت الراهن لا سيما في العقود الأخيرتين على أساس فكرة جديدة مفادها "ان القادة عندما يقودون العاملين ويعملون على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعدادا من الذين لديهم رغبة في ان يقدموا الخدمة لغيرهم، وان هذه الفكرة يجب ان تطبق على العاملين لأنهم يقتدون بقادتهم الذين قاموا بخدمتهم اولاً ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم يعملون على خدمة غيرهم (محمود وعمر، ٢٠١٨: ٣٣٢) وفي هذا الصدد قمنا بجمع عدد من مفاهيم القيادة الخادمة وادراجها بالجدول الآتي:

جدول (١) مفهوم القيادة الخادمة حسب اراء الباحثين

المفهوم	الباحث ، السنة : الصفحة
نموذج يضع خدمة الآخرين في أولويات القائد عن طريق اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الرغبة بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة والمشاركة في صنع القرارات.	Robert k Greenleaf، ١٩٩٦:٣٣
اسلوب قيادي يعمل على دمج الخدمة المتفانيه والأخلاقية للعاملين وتمكينهم من المشاركة في الأعمال الأساسية في المنظمة لعرض تقميهم وتطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة.	Serrat، ٢٠٠٩:٦٢
نظيرية من نظريات القيادة تبدأ في الرغبة بتقديم الخدمات للأخرين في المقام الأول.	Cotezer et al, ٢٠١٧:١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر انفة الذكر

ومن المفاهيم السابقة الذكر يمكن وضع مفهوم مختصر من ناحية اخرى وهو انها نمط قيادي متقدم يضع في اولوياته قيادة المنظمة عن طريق مبادئ التواضع والإيثار والثقة والتجدد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الآخرين.

ثانياً/ انماط القيادة

يصنف الأدب الإداري القيادة إلى نمطين: (Al-Alaq , ٢٠١٩ : ٣٦)

- القيادة الأوتوقратية: ويتصرف القائد بمركزية السلطة، وعدم إفساح المجال لمشاركة المرؤوسين، وهو قائد نشيط ومسؤول عن التفكير والتنظيم وفعال في الإنقاع، وعلى المرؤوسين التنفيذ والإذعان، وتعتمد عليه الجماعة بشكل مطلق، مما يعرضها للخطر عند غيابه.

- القيادة الفوضوية: وتمنح المرؤوسين حرية التصرف، من حيث وضع الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها واتخاذ القرارات بشأنها، وتترك كامل المسؤولية للمرؤوسين للتنسيق والتنظيم، ويضعف تأثير القائد على المرؤوسين ما نجد مثل هذا النوع من القيادات إلا في المؤسسات مما يتسبب في ازدواجية الجهد والتأخير في الإنجاز، ونادر البحوثية التي يتتوفر فيها أشخاص على قدر من المسئولية الذاتية والخبرة الفنية.

ثالثاً/ ابعاد القيادة الخادمة

بعد الاطلاع والمراجعة للعديد من الأدبيات الخاصة بموضوعة القيادة الخادمة حيث وجد الكثير من الآراء الخاصة بتحديد الأبعاد والمقاييس لهذا المفهوم والذي يؤكد على ثلاثة أبعاد أساسية وهي المصداقية، الثقة، مساعدة المرؤوسين على النجاح، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد:

أ. المصداقية: تعد المصداقية من الممارسات والسلوك التي يجب أن يتحلى بها القائد بالشكل الذي ينعكس على تطوير المنظمة والعاملين لبناء الفرق بشكل صحيح وبالتالي سوف تكون نتائج إنجاز عالية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء مما يحرك عملية التغيير واعطاء محصلة مستوى رضا عالي لجميع اطراف العملية التنظيمية في المنظمة.

ب. الثقة: حسب ما يذكر في (قاموس اكسفورد ، ٢٠٠٣ ، ٧٩٩) انها الشعور الإيجابي الذي يتملك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها ، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التتحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل ، ويمكن قياسها بالتصرف ، وهي حركة تشتمل على مظهر تطوعي بين اثنين فاقدى الثقة بعضهما، ان مفهوم الثقة أحد أهم المفاهيم التي يصعب تعريفها دون بحث وتدقيق، فهي تمثل عنصر اساس للمنظمات على اختلاف انواعها (العطوي والشيباني ، ٢٠١٠ : ١٣١).

ج. مساعدة المرؤوسين على النمو الناجح: يعد المورد البشري من اهم موجودات المنظمات بمختلف تخصصاتها وقطاعاتها وله تأثير كبير في نجاحها وتقديمها، لذلك لابد على قادة المنظمات الاهتمام بالمرؤوسين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهامتهم واسباب احتياجاتهم (liden et al , ٢٠٠٨) ان الاهتمام بهذا المورد في المنظمة يمثل احد اهم الخصائص التي تتبعها القيادة الخادمة فعن طريق ما ينادي به هذا النمط القيادي من الفضائل الإنسانية وفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة تتضح الصورة وتزداد اهمية الاهتمام بهذا المورد من قبل القيادة بممارسة القادة لأسلوب الاهتمام بالعاملين في منظماتهم، فأن هذا الأمر يحقق مميزات كبيرة لكل من المنظمة والأفراد فبهذا الأسلوب سوف يتحسين الأداء الكلي في المنظمة وهذا التحسين ناتج عن ادارة بين المرؤوسين والأقسام والإدارات المختلفة ضلا عن العلاقات و التبادل و تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الإيجابية لدى الأفراد و أداء بعض الأعمال (العرايضة ، ٢٠١٢ : ٤٠).

المبحث الثاني (التفوق التنظيمي)

اولاً/ مفهوم التفوق التنظيمي

يعد التفوق التنظيمي لأي منظمة مهم جداً وذلك نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتتسارعة ومستويات تنافسية الأعمال بين المنظمات بشكل متزايد، اذ ان التفوق التنظيمي مسألة غير ملموسة فهي ليست كمية لا يمكن حسابها وتحليلها بشكل دقيق ولكن اعتماد بعض المؤشرات للدلالة عليها (حمود وآخرون ، ٢٠١٢ : ٧٢) ويأتي ذلك من خلال تكوين صورة ذهنية لدى الزبائن اتجاه منتجات المنظمة ، اذ تعرف الصورة الذهنية بأنها الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة او غير المباشرة، وقد تكون عقلانية او غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق او الإشاعات والأقوال غير الموثقة ولكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم (بن الشيخ هاجر، ٢٠١٧ : ٩٩) وتتألف الصورة الذهنية من مجموعة من الأبعاد وهي البعد المعرفي الذي يركز على المعلومات والبعد الوجداني الذي يركز على الميول والاتجاهات والبعد السلوكي الذي يركز على سلوك الأفراد. (الخطيب، ٢٠١١ : ١٣٤) ، مما تقدم ان التفوق التنظيمي يركز بالدرجة الأساس على مستويات رضا الزبون التي جاء بها (Jobber, ٢٠٠١ : ١١٣) وهي:

- ١- المستوى الضروري: والذي يحقق مستوى منخفض من الرضا.
- ٢- المستوى الثاني: يحقق المقدار الطبيعي من رضا الزبون.
- ٣- المستوى الثالث: الذي يحقق أعلى درجات الرضا للزبون والذي يطلق عليه بالمبهجات أو المسارات.

ثانياً/ ابعاد التفوق التنظيمي

أ. التخطيط الاستراتيجي: : أن معيار التخطيط الاستراتيجي يختبر قدرة المنظمة على اعتماد الأسلوب العلمي في وضع الخطط الإستراتيجية وتعديلها لكي تتوافق مع متطلبات الزبائن ، ويتم تطوير الإستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليل العناصر الأساسية اللازمة لنجاح المنظمة والتي من أهمها: (تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، الاستشراف المبكر للمخاطر والتحولات الرئيسية في التكنولوجيا، الاستدامة التنظيمية ، تحديد احتياجات المنظمة من الموارد والقوى العاملة المؤهلة كما يتضمن المعيار أيضاً تنفيذ الاستراتيجية (شحادة ، ٢٠١٥ : ١٢١).

بـ. القيادة: تعد القيادة من اهم المعايير المهمة لمالكوم بالدريج كونها المحرك الأساسي لكل العمليات والأنشطة وأساليب العمل والأنظمة التي تدفع باتجاه تحسين الأداء وتفوقه ، فالمنظمات التي تنشد التفوق في الأداء ، يجب أن يمتلك قادتها الرؤية والقيم ويلتزموا بها في أفعالهم عند تعاملهم مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ويعملوا على نشرها في أنحاء المنظمة.(عبدالله وأخرون ، ٢٠١٣ : ١٨) ، وجود القيادة القوية والملتزمة هو أمر ضروري لنجاح برامج الجودة والتفوق بمعنى آخر هو التزام الأدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لمفهوم تحقيق التفوق وتحسين الأداء من خلال القدرة على تحفيز وتوجيه ومشاركة المرؤوسين للتحسين المستمر والابتكار والابداع .

جـ. نتائج الاعمال: إن معيار النتائج يعد من أهم المعايير التي ركز عليها بالدريج (lewis , ٢٠١١ : ٣٥)، حيث يهتم هذا المعيار بقياس نتائج أداء المنظمة وتحسينه في كل الأنشطة الرئيسية السابقة والمرتبطة بمحضلات المنتوج أو الخدمة والعمليات ومحضلات تركيز الزبون ومحضلات تركيز القوى العاملة ومحضلات القيادة والحكومة ومحضلات المالية والسوقية ، ويتم قياس مستويات الأداء قياساً الى المنظمات المنافسة لها بنفس النشاط (Martin et al , ٢٠١٣ : ١١٣) .

الفصل الثالث

الاطار العملي

اولاً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول توافر متغيرات البحث وأبعاده في جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد عينة البحث، اذ يتضمن هذا المبحث جانبين هما، الأول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل القيادة الخادمة بأبعاده الثلاثة (المصداقية ، الثقة ، مساعدة المسؤولين على النمو والنجاح) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد التفوق التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ونتائج الاعمال) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الإجابة وشدة الإجابة والأهمية الترتيبية . وجرى تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها الى استبانة البحث وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تتنتمي لها المتوسطات الحسابية، عن طريق ايجاد طول المدى $(4 - 5)$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات $(5 = 1.80)$ وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) وتكون الفئات كالتالي:

جدول (١) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	ترتيب الفئة
منخفض جدا	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جدا	5.00 – 4.21	5

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, ٢٠٠٤.

ثانياً/ اختبار فرضيات الارتباط

١- الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها والتفوق التنظيمي وابعاده في عينة البحث.

يظهر الجدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين القيادة الخادمة و

التفوق التنظيمي، وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (٢) يشير الى حجم العينة (١٣٢) ونوع الاختبار (tailed-٢) ، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (saunders et al , ٢٠٠٩ : ٤٩٥) وكالاتي:

جدول (٢) ترتيب مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.30-0.00
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
3	علاقة ارتباط قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من 0.71-أقل من 100%
4	علاقة موجبة تامة	إذا كان معامل قيمة الارتباط %100
5	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط أقل من -0.30(-0.00)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
8	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط أعلى من (-0.71)-(%-100)
9	علاقة سالبة تامة	إذا كان معامل قيمة الارتباط %100

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات الإحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى انفة الذكر من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (sig. tailed-٢) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الخادمة (المستقل) ومتغير التفوق التنظيمي إذ يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومحبطة بين القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي، وتشير القيمة (٤٠.٠٠) الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين ، وإن ما يدعم ذلك معامل الارتباط البسيط بينهما معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) والجدول (٢) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى المنصوص عليها انفا، عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

جدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التفوق التنظيمي

Correlations

التفوق التنظيمي	القيادة الخادمة		
.420**	1	Correlation Pearson	القيادة الخادمة
.000		Sig. (2-tailed)	
1	.420**	Pearson Correlation	التفوق التنظيمي
	.000	Sig. (2-tailed)	

N=132

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

وتتبّع من الفرضية الرئيسيّة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تُوجَد علَاقَة ارْتِبَاط ذات دلَالَة معنويَّة واحصائِيَّة بين المصداقِيَّة والتقوُّق التنظيمي بِأبعاده.

اظهر الجدول (٤) وجُود علَاقَة ارْتِبَاط معنويَّة واحصائِيَّة بين بَعْد المصداقِيَّة ومتغيِّر التقوُّق التنظيمي بلغت قيمتها (٠٢٤١**) عند مستوى معنويَّة بلغ (٥١%) أي بدرجَة ثقة بلغت (٩٩%). وهذا يدل على ايجابيَّة العلاقة الطرديَّة بينهما وضمن مستوى علَاقَة ارْتِبَاط ضعيفَة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (sig. tailed-٢) المحسوبة لعلَاقَة الارْتِبَاط بين بَعْد المصداقِيَّة ومتغيِّر التقوُّق التنظيمي والبالغة (٠٠٠٠). اذ تدل هذه النتيجة على معنويَّة علَاقَة الارْتِبَاط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى معنويَّة (١%). أي إن نتائج القراء مقبولة بدرجَة ثقة قدرها (٩٩%) وبناء على ما تقدَّم يمكن تقسيم علَاقَة الارْتِبَاط بينهما بانها علَاقَة ارْتِبَاط ايجابيَّة طرديَّة بينهما وتشير إلى ان ظهور مستوى المصداقِيَّة لدى عينة البحث يساهِم في زيادة مستوى التقوُّق التنظيمي في الكلية عينة البحث.

جدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والتقوُّق التنظيمي

Correlations					
	مساعدة المرؤوسين	الثقة	المصداقِيَّة		
.446**	.590**	1	Pearson Correlation	المصداقِيَّة	
.000	.000		Sig. (2-tailed)		
.609**	1	.590**	Pearson Correlation	الثقة	
.000		.000	Sig. (2-tailed)		
1	.609**	.446**	Pearson Correlation	مساعدة المرؤوسين	
	.000	.000	Sig. (2-tailed)		

N=132

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تُوجَد علَاقَة ارْتِبَاط ذات دلَالَة معنويَّة واحصائِيَّة بين الثقة والتقوُّق التنظيمي بِأبعاده.

يشير الجدول (٤) بِأنَّ هناك علَاقَة ارْتِبَاط معنويَّة واحصائِيَّة بين بَعْد الثقة ومتغيِّر التقوُّق التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٣٨٢**) عند مستوى معنويَّة بلغ (٥١%) أي بدرجَة ثقة بلغت (٩٩%) وهذا يدل على قوَّة العلاقة الطرديَّة بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (2-tailed sig.) المحسوبة لعلاقة الارتباط و البالغة (.٠٠٠) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتائج القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

على ما تقدم يمكن تفسير بناء علاقة الارتباط بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي اذ ان وجود الثقة بهذا الشكل في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان عينة البحث وما توفره من امكانيات ومساحات فكرية ممتازة تساهم بشكل واضح في مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الجامعة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين مساعدة المرؤوسيين على النمو والنجاح والتفوق التنظيمي بأبعاده.

يشير الجدول (٤) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد مساعدة المرؤوسيين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**.٣٥٣) عند مستوى معنوية بلغ (١%) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما .

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (2-tailed sig.) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد مساعدة المرؤوسيين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي والبالغة (.٠٠٠). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتائج القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%) على ما تقدم يمكن تفسير ، وبناء علاقة الارتباط بين بعد مساعدة المرؤوسيين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي اذ ان وجود الرؤية الواضحة في عينة البحث يساهם بشكل واضح في زيادة مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الجامعة.

ثالثاً/ اختبار فرضيات التأثير

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر بين القيادة الخادمة و التفوق التنظيمي وكما يأتي:

٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها على التفوق التنظيمي بأبعاده في عينة البحث.

أختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث باعتماد النموذج الهيكلـي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلـية باستخدام برنامج (Amos. V. ٢٠) ويكون النموذج الهيكلـي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار)، وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها بسهم ذو اتجاهين، ويجري التأكـد من صحة الفرضيات بالمعاملات الموجـدة على الأـسـهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بـيتـا المعيـاريـة)، وهذه التقنية الإحصـائيـة هي أكثر تطـورـاً بالحساب مـدى ملائمة البيانات للنموذج الذي جـرى وـدقـة من تـحلـيل الانـحدـار المتـعـدـد لأنـها تـأخذ اـفـتـراضـه من عـلـاقـاتـ وـالـشـكـلـ (٢)ـ هوـ النـمـوذـجـ الهـيـكـلـيـ لـلـبـحـثـ الـذـيـ يـوـضـحـ مـتـغـيرـيـ الـبـحـثـ اـمـاـ الـأـسـهـمـ ذاتـ الـاتـجـاهـ الـواـحـدـ مـنـ الـمـتـغـيرـاتـ الـمـسـتـقـلـةـ إـلـىـ الـمـتـغـيرـ الـمـعـتـمـدـ فـقـمـلـ عـلـاقـةـ التـأـيـرـ (ـالـمـعـالـمـ الـانـحدـارـيـةـ الـمـعـيـاريـةـ)ـ اـمـاـ الـقـيـمـ الـظـاهـرـةـ اـعـلـىـ مـتـغـيرـ التـفـوقـ الـتـنـظـيمـيـ فـقـمـلـ مـعـالـمـ التـفسـيرـ (ـمـعـالـمـ التـحـدـيدـ)ـ الـتـيـ تـسـمـيـ بـالـمـعـالـمـ الـمـعـيـاريـةـ (ـتـسـتـخـدـمـ لـاـخـتـبـارـ الـفـرـضـيـاتـ بـيـنـ مـتـغـيرـ الـقـيـادـةـ الـخـادـمـةـ قـادـرـةـ عـلـىـ تـفـسـيرـ مـاـ نـسـبـتـهـ (١٨%)ـ مـنـ الـتـغـيرـاتـ الـتـيـ تـطـرـأـ لـمـتـغـيرـ التـخـطـيطـ الـاسـتـراتـاتـيـجيـ (R²)ـ وـالـتـيـ فـيـ عـيـنةـ الـبـحـثـ اـمـاـ الـنـسـبـةـ الـمـتـبـقـيـةـ وـالـبـالـغـةـ (٨٢%)ـ فـتـعزـىـ لـمـسـاـهـمـاتـ مـتـغـيرـاتـ الـبـحـثـ أـخـرـىـ غـيرـ دـاخـلـةـ فـيـ انـمـوذـجـ الـبـحـثـ،ـ كـمـاـ يـتـضـحـ مـنـ الجـدولـ (٤)ـ وـالـشـكـلـ (٢)ـ بـاـنـ قـيـمـةـ مـعـالـمـ الـمـيـلـ الـحـدـيـ (β)ـ الـبـالـغـ (٤٢٠.)ـ بـاـنـ زـيـادـةـ مـسـتـوـيـاتـ توـافـرـ الـقـيـادـةـ الـخـادـمـةـ بـمـقـدـارـ وـحدـةـ وـاحـدـةـ مـنـ الـاـنـحرـافـاتـ الـمـعـيـاريـةـ سـيـؤـديـ إـلـىـ زـيـادـةـ مـسـتـوـيـاتـ الـقـوـقـ الـتـنـظـيمـيـ بـنـسـبـةـ (٤٢%)ـ مـنـ وـحدـةـ اـنـحرـافـ مـعـيـاريـ وـاحـدـ وـبـنـاءـ عـلـىـ مـخـرـجـاتـ النـمـوذـجـ الهـيـكـلـيـ لـعـلـاقـةـ التـأـيـرـ بـيـنـ الـمـتـغـيرـ الـمـسـتـقـلـ وـالـمـتـغـيرـ الـمـعـتـمـدـ تـقـبـلـ الـفـرـضـيـةـ الرـئـيـسـةـ الـثـانـيـةـ مـنـ فـرـضـيـاتـ التـأـيـرـ،ـ وـشـكـلـ (٢)ـ وـجـدـولـ (٥)ـ يـوـضـحـ النـمـوذـجـ الهـيـكـلـيـ الـمـخـبـرـ وـمـسـارـاتـ الـانـحدـارـ،ـ كـمـاـ يـوـضـحـ جـدـولـ (٥)ـ مـلـخـصـ التـحـلـيلـ اـذـ يـتـبـيـنـ اـنـ جـمـيعـ تـقـدـيرـاتـ النـمـوذـجـ مـعـنـوـيـةـ تـحـتـ مـسـتـوـيـ (١< p).

جدول (٥) تـقـدـيرـاتـ نـمـوذـجـ التـأـيـرـ بـيـنـ مـتـغـيرـ الـقـيـادـةـ الـخـادـمـةـ وـمـتـغـيرـ التـخـطـيطـ الـاسـتـراتـاتـيـجيـ

P	C.R.	S.E.	S.R.W	المتغير المستقل	المسار	المتغير المعتمد
***	5.30	.08	0.42	القيادة الخادمة	-->	التفوق التنظيمي

Regression Weights (Group number¹-Default model)

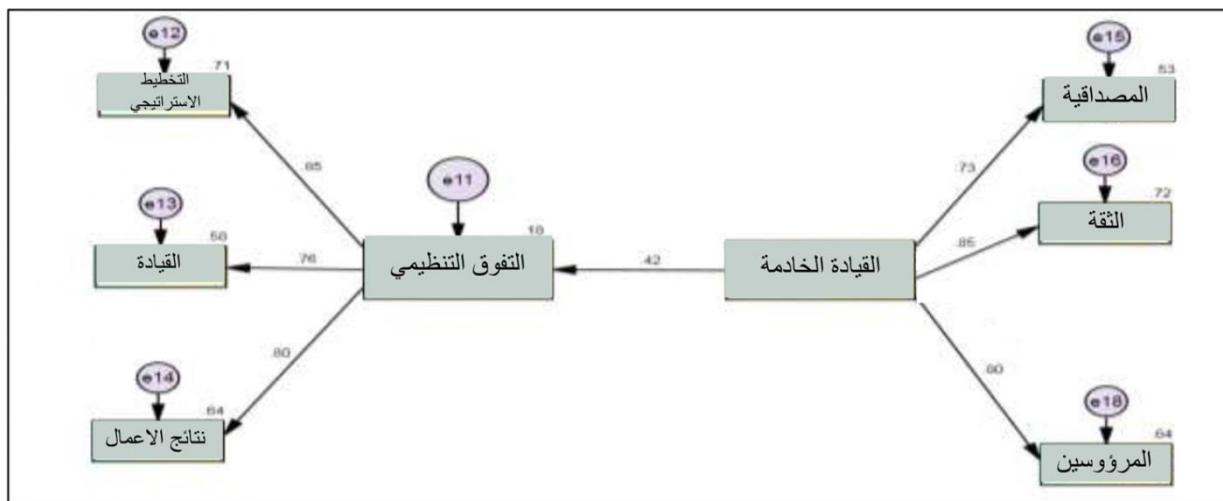
وتـتـبـقـ مـنـ الـفـرـضـيـةـ الرـئـيـسـةـ الـثـانـيـةـ ثـلـاثـ فـرـضـيـاتـ فـرـعـيـةـ:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للمصداقية على التفوق التنظيمي بأبعاده.

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكيلية.

كما يتضح من الجدول (٦) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد المصداقية ومتغير التخطيط الاستراتيجي و البالغ ($0.10 > \beta = 0.05$, $P < 0.05$) ، هي قيمة سالبة الا انها غير معنوية فضات عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (-1.00) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد المصداقية ومتغير التخطيط الاستراتيجي ترفض الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر، وشكل (٢) وجدول (٥) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج).



شكل (٢) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكيلية

جدول (٦) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير التفوق التنظيمي

P	C.R.	S.E.	S.R.W	المتغيرات المستقلة	المسار	المتغير التابع
.92	-.11	.09	-.01	المصداقية	←	التخطيط الاستراتيجي
.05	1.99	.09	.23	الثقة	←	القيادة
.31	1.02	.08	.11	مساعدة المرؤوسيين	←	نتائج الاعمال

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للثقة على التفوق التنظيمي بأبعاده.

كما يعرض الجدول (٦) نتائج العلاقة بين بعد الثقة ومتغير القيادة التنظيمي وتنبأ هذه الفرضية بان بعد الثقة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى القيادة التنظيمي في عينة البحث ، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الثقة بلغ (٠٥) وهو تأثير ايجابي ومحض عند (٥%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة (C.R) التي بلغت (١.٩٩) و هي اكبر من المعيار المحدد لقبولها وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلی لعلاقة التأثير بين بعد الثقة ومتغير القيادة التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح على التفوق التنظيمي بأبعاده.

كما عرضنا نتائج العلاقة بين بعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي وتنبأ هذه الفرضية بان هذا البعد سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التفوق التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد عينة البحث، اذ تعرض النتائج بأن تأثير البعد بلغ ($\beta = 0.18$) وهو تأثير ايجابي الا انه غير معنوي عند مستوى (٥%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R التي بلغت (١.٠٢) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من هذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلی لعلاقة التأثير بين بعد مساعدة المرؤوسين ومتغير التفوق التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

شمل هذا الفصل مبحثين اساسيين، اهتم الأول ببعض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في ضوء النتائج التحليلية التي تم استنتاجها على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتأكيد صحة النتائج، في حين تضمن المبحث الثاني على عرض التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.

المبحث الأول (الاستنتاجات)

١. لم يحظ نمط القيادة الخادمة باهتمام الباحثين ومراكز البحث العلمي والجامعات في العراق والوطن العربي بالرغم من الجذور التاريخية لها وتناغمها مع الطابع الأيديولوجي المفاهيمي للدين الإسلامي الذي يدين به اغلب سكان هذه المنطقة في حين أخذ هذا النمط القيادي الكثير من اهتمامات الباحثين والإداريين (خارج العراق والوطن العربي).
٢. إن نجاح المنظمة وديموتها هو بمدى تفوق العاملين لها.
٣. التفوق التنظيمي يفقد خاصية الثبات، أي أن مستوى التفوق التنظيمي الممكن التغيير حسب درجة تأثير العوامل يحتاج وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة الأخرى فيه كذلك حسب درجة العوامل المكونة له، ويستغرق في تحقيقه للفرد.

المبحث الثاني (التوصيات)

١. اعطاء مزيد من الصلاحيات للعاملين لرفع حالة التفاعل مع متبنيات الكلية وتمكينهم في المهام التي يقومون بها بتقويض مزيد من الصلاحيات للعاملين.
٢. زيادة مستوىوعي الفرد برؤى الكلية وتطلعاتها المستقبلية بإقامة الورش والندوات الهدافة إلى تعليم حالة بعد الاستراتيجي لجميع العاملين ولو بنسبيّ معينة.
٣. إشاعة الجو الأخوي الذي يشد الفرد لعمله بالتواصل وتبادل الزيارات والتواضع والتعاون في إنجاز الأعمال.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ. المجالات والدوريات:

١) العطوى، عامر والشيباني، الهام "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين" ، بحث استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة ل التربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٢ ، العدد ٣ ، ٢٠١٠.

٢) محمود، ناجي عبد الستار وعمر، ايمان موفق، خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية لمنظمات التعليم العالي - جامعة تكريت نموذجا، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤٤، ٢، ٢٠١٨.

ب. الرسائل والاطروحات الجامعية:

١) الخطيب، علي محمد (٢٠١١) "أثر الخداع التسويقي في بناء الصورة الذهنية للمستهلكين في سوق الخدمات الأردني" رسالة ماجستير ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

٢) بن الشيخ، هاجر (٢٠١٧) "أثر الاعلان في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس من وجهة نظر طلبة كلية العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر.

٣) حمود، سعدون و العبيدي، نور خليل والكعبي حميد سالم (٢٠١٢) "اثر تحليل صوت الزبون في تحسين صورة المنظمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات بغداد الخاصة، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون العدد اثنان وتسعون.

٤) شحادة، محمود رحمن (٢٠١٥) تفوق المصارف طبقاً لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية، بحث مقدم الى مجلس الدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد ، للحصول على درجة البليوم العالي (المعادل للماجستير في المحاسبة).

٥) عبدالله ، انيس احمد ، محل ، سامي ذياب ، احمد فارس غانم (٢٠١٣) التميز في اداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدرج : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية

ثانياً: المصادر الأجنبية

- ١) Al-Alaq,B. (٢٠١٩). Administrative Leadership, Amman: Al-Yazouri publishing and distribution house.
- ٢) Jobber, David (٢٠٠١), Marketing, Mc Graw- Hall, Inc New York.
- ٣) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (٢٠٠٨)" Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment" The Leadership Quarterly, ١٩(٢).
- ٤) Lewis, Cynthia ,J. (٢٠١١) " A Study of the impact workplace learning function on organizational excellence by Examining The Workplace Learning Practices of Six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients", Dissertation Submitted to the Faculty of San Diego State University and the University of San Diego for the Degree "Doctor of Education.".
- ٥) Martin Jaeger& Desmond Adair& Sondus AlQudah,(٢٠١٣) " MBNQA criteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol.



وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال // الدراسات الاولية

م/ تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يقوم الباحثان بإجراء بحث بعنوان ((دور القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي))

دراسة تطبيقية في جامعة ميسان / كلية الادارة والاقتصاد ، وذلك أستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال / جامعة ميسان وبالاعتماد على مقياس ليكرت.

لذا نرجوا من سعادتكم التفضل علينا بالإجابة على فقرات الاستبانة المخصصة لاغراض البحث العلمي ، وبذلك تكون قد أخذنا جزءاً من وقتكم الثمين لدعم العلم والعمل المشترك ، مع فائق الاحترام والتقدير.....

بإشراف

م. م عباس العبيسي حسون

الباحثان

ضياء عبد الحسن سالم

عباس اسعد هارف

المحور الأول :

البيانات الشخصية// يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسبا.

أولاً// الجنس:

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

ثانياً// الفئة العمرية:

51 سنة فأكثر	50-41 سنة	40-31 سنة	30-20 سنة

ثالثاً// الحالة الإجتماعية:

	أخرى		أعزب/عزباء		متزوجة/متزوج
--	------	--	------------	--	--------------

رابعاً// التحصيل الدراسي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	أعدادية

خامساً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

16 سنة فأكثر	15-11 سنة	10-6 سنة	5 فأقل

سادساً// المنصب الوظيفي:

موظف	مدير شعبة	تدريسي	مقرر قسم	رئيس قسم	المعاون العلمي والإداري	العميد

المحور الثاني : متغيرات البحث:

أولاً// المتغير المستقل: (القيادة الخادمة)

هي مجموعة من الممارسات التي تؤثر في حياة الأفراد التنظيمية، التي تعمل على بناء منظماتهم من خلال توفير مناخ أكثر أنساناً وإهتماماً بهم (SERRAT, 2009:62)

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى حدما	أتفق	أتفق بشدة	1- المصداقية تعد من معارف المنظمة الخاصة بها وذلك من أجل توجيه الأفراد العاملين بالمنظمة لإداء أعمالهم بشكل أفضل.
					1_ تستطيع الإدارة العليا في جامعة ميسان التفكير بصورة مؤثرة لمواجهة المشاكل الصعبة.
					2_ تمتلك الإدارة العليا في جامعة ميسان فهما تماماً لإهداف المنظمة.
					3_ تستطيع الإدارة العليا في جامعة ميسان حل المشاكل بإستعمال أفكار حديثة وخلقية.
2- الثقة وهو اهتمام واضح بالرفاهية الشخصية وتقديم المساعدة في حل مشاكلهم الشخصية.					
					1_ تدرك الإدارة العليا في الجامعة أحاسيس بالضيق والتعب من دون أن يستفسرون منهم.
					2_ تكرر الإدارة العليا في الجامعة برفاهيتي الشخصية.
					3_ تمنحي الإدارة العليا الشجاعة وقوه الشخصية لاتخاذ القرارات لحل مشاكلها.

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى	أتفق	أتفق بشدة	3- مساعدة المرؤوسين الإهتمام الواضح وال حقيقي بالتقدم الوظيفي للعاملين من خلال دعمهم وإعانتهم بكل مصداقية وإخلاص.
					1_ تبالي الإدارة العليا بتطوير حياتي المهنية بصورة متواصلة.
					2_ تضحي الإدارة العليا بمصالحها الشخصية من أجل تلبية احتياجاتي.
					3_ لا تغفر الإدارة العليا للعاملين عند اقتراف الخطأ من قصد أو بدون قصد.

ثانياً// المتغير التابع: (التفوق التنظيمي)

وهو تحقيق التقدم والوصول إلى نتائج جداً إيجابية ترتبط بإزدهار وتطوير هيكل وعمليات الكلية وجودة الإداء فيه، أستناداً إلى تقنيات متقدمة وعمليات تؤدي بالنتيجة إلى أزدهاره وتطوره على الكليات المنافسة الأخرى. (COTEZER ET AL,2017:1)

لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق إلى	أتفق	أتفق بشدة	1- التخطيط الاستراتيجي وهي قدرة الكلية على صياغة خططها، وذلك من بعد تحليل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ف تكون أكثر واقعية متمثلة في خططها ووظائفها ووحداتها وأقسامها المختلفة.
					1_ تضع الإدارة العليا خطة لتظهر غاياتها ورسالتها ورؤيتها إدارتها العليا بشكل واضح قابل للتنفيذ.
					2_ تلتزم الإدارة العليا بالمقاييس والنموذج العالمي للإداء عند صياغة أهدافها وإستراتيجياتها وتنفيذها.
					3_ تتبنى الإدارة العليا وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة في تقديم خدمات متعددة وممتازة.

2- القيادة هي قابلية الإدارة العليا في وضع معايير موضوعية لتقدير كفاءة الإداء وأستحداثها بصورة مستمرة وذلك من خلال إجراء مقارنة مع باقي الإدارات.

1_ تفسر الإدارة العليا المعلومات القادمة من الطاب بكل جدية من أجل تحسين الخدمات التي تقدم لهم.

2_ تسعى الإدارة العليا الحصول على المعلومات من الإدارات الأخرى، لا سيما المعلومات المتميزة من أجل اعتمادها عند المقارنة معها.

3_ تقوم الإدارة العليا بتحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يتم استخدامها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- نتائج هي قابلية الإدارة العليا على توفير مناخ عمل إيجابي للمحافظة عليه وذلك من أجل تحقيق الأعمال أفضل النتائج.

1_ تعتمد الإدارة العليا على معايير أداء عالية طموحة من أجل تمهيد لنتائج جيدة.

2_ توفر الإدارة العليا متطلبات للالتزام والمساهمة الفاعلة في التطوير المستمر لتحسين الخدمات المقدمة للبيئة.

3_ تقدم الإدارة العليا دراسات بين فترة وأخرى لتحسين أداء العمل من أجل تقديم الخدمة بنمط متميز.