



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 العيبي 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) استمارة 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 استمارة 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 الرئيسة 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 الى نظريات تساعد في تجاوزها فقد شخص مفكرو العالم الداء الذي أصاب المؤسسات حقبا طويلة من الزمن وأسموه (أزمة قيادة) كما شخصوا 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 بالتابع وتنميته كالقيادة التحويلية والكارزمية 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 كالآتي:

- 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

تزايدت الحاجة إلى القيادة الخادمة التي تعتبر نظرية ذات مدخل أخلاقي تدعو إلى دعم كل من يرغب أن يقدم خدمة للناس ليقودهم كمؤسسات وجماعات تؤمن بأساليب الإعانة وتقديم الموازنة لإتمام الأعمال وتنفيذ الآمال، وفي الوقت نفسه ماذا تحتاج المنظمة لتصبح متفوقة ومستمرة في الأداء، فلذلك تهتم المنظمات بالقيادة الخادمة التي تشكل أحد الأدوات المؤثرة لإرشاد المنظمة لتحقيق أهدافها والمحافظة على مركزها وتمكن القادة من البحث عن ظروف البيئة الخارجية لتحقيق الازدهار والتفوق التنظيمي .

ويمكن طرح المشكلة الرئيسية للبحث كالآتي:

((هل يوجد دور لاستخدام القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي في جامعة ميسان؟))

وتنطلق من المشكلة الرئيسية عدة تساؤلات فرعية:

- ١- ما هي مفاهيم وخصائص متغيرات البحث ومدى علاقتها في جامعة ميسان؟
- ٢- ما هو تأثير القيادة الخادمة في التفوق التنظيمي في جامعة ميسان؟
- ٣- ما هي العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة . التفوق التنظيمي)؟
- ٤- هل توجد أهمية لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز التفوق في جامعة ميسان؟

#### ثانيا/ أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث من خلال:

- ١- أن أهمية البحث تتجلى من خلال المتغيرين (القيادة الخادمة ؛ والتفوق التنظيمي) , وهي من المواضيع الإدارية التي تشكل الإرشاد العام لكل المنظمات المتجددة.

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- تتضمن 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 عنصرا رئيسيا في نهضة البلد وكذلك دورها الفعال في تطوير الثقافة من كل النواحي.

### ثالثا/ 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 الى ما تم التوصل اليه 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 .

### رابعا/ فرضيات البحث

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

\* توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين المصادقية 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:

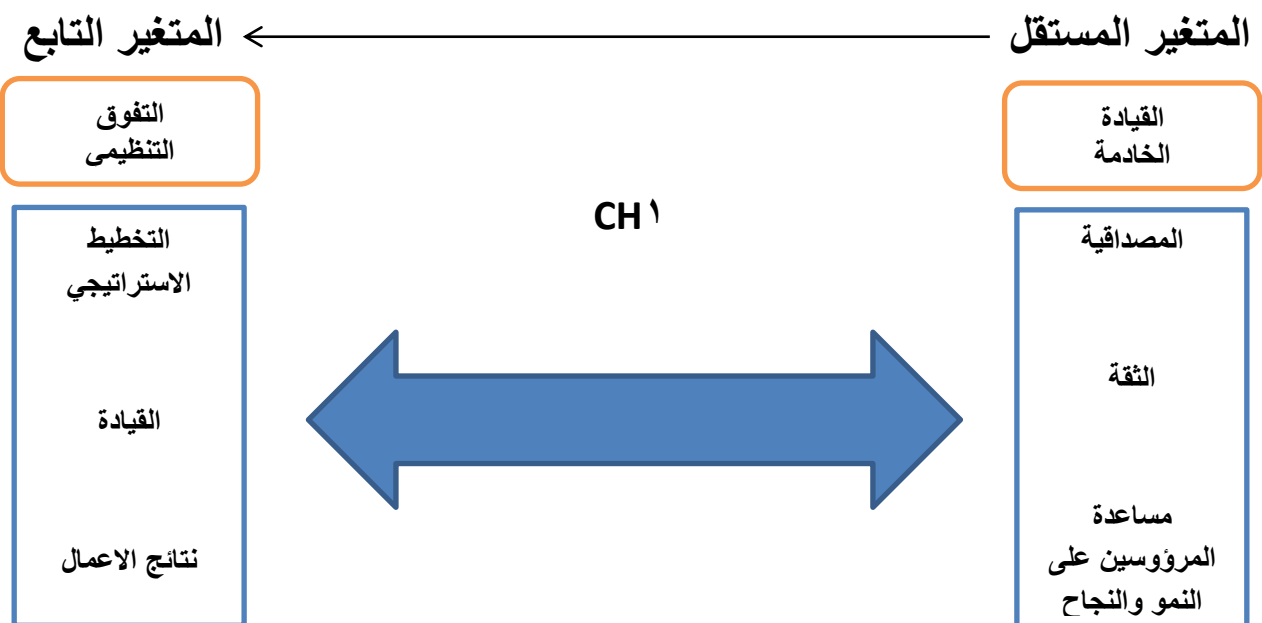
\* يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للمصداقية على التفوق التنظيمي بأبعاده.

\* 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.

#### خامسا/ المخطط الفرضي للبحث

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



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

المصدر: من اعداد الباحثين

## سادسا/ 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 الزمانية: 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 الاساسية) .
- ٤- الحدود البشرية: تم تطبيق الحدود البشرية على رؤساء الاقسام والمقررين للأقسام العلمية ومسؤولين الشعب العلمية .

## سابعا/ مجتمع وعينة البحث

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

## ثامنا/ أساليب جمع البيانات

- ١- الجانب النظري: لقد استعان الباحثين بالرسائل والأطروحات والمجلات الأكاديمية والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالجانب الدراسي .
- ٢- الجانب العملي: لقد استخدم الباحثين استمارة الاستبانة وذلك لموائمة 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 الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التربية ، كلية التربية الأساسية) ، للحصول على البيانات والمعلومات .

## تاسعا/ الأساليب الإحصائية للبحث

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

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

٢- الوسط الحسابي: ويستعمل هذا الوسط لتعيين مستوى الإجابة لمتغيرات البحث أو الأبعاد 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 إحدى مقاييس التشتت ، وتستخدم لمقارنة درجات التشتت لمجموعتين أو أكثر مع أوساطها الحسابية ، حيث يشكل معامل الاختلاف نسبة مئوية يسهل فيها إمكانية 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 معنويا على المتغير المعتمد .

٧- معامل التحديد ( $R^2$ ): 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 .

## عاشرا/ التعاريف الاجرائية للبحث

١- المتغير المستقل (القيادة الخادمة): تعد القيادة الخادمة تمهيد لمهمة القائد الرئيسية في اعانة ودعم ومعاونة العاملين واشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم .

وتتكون من الأبعاد التالية:



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

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

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

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 .

ويتكون 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 (١٠٦ : ٢٠١٦ , Alsaleh) .

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

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

## الفصل الثاني

### الاطار المفاهيمي للبحث

#### تمهيد:

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

المبحث الأول: القيادة الخادمة

المبحث الثاني: التفوق التنظيمي

#### المبحث الاول (القيادة الخادمة)

##### اولاً/ مفهوم القيادة الخادمة

ان التجمعات البشرية لا يمكن ان تنتظم، 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 المرؤوسين، 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 واستفاضوا في هذا الميدان، ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للجدل فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب واخذ بالانتشار تدريجياً حتى اصبح احد اهم الأساليب القيادية في الوقت الراهن لا سيما في العقدین الأخيرين على أساس فكرة جديدة مفادها "ان القادة عندما يقودون العاملين ويعملون على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعداداً من الذين لديهم رغبة في ان يقدموا الخدمة لغيرهم، وان هذه الفكرة يجب ان تطبق على العاملين لانهم 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

| الباحث ، السنة : الصفحة         | المفهوم   |
|---------------------------------|---|
| Robert k<br>Greenleaf، ١٩٩٦: ٣٣ | نموذج يضع خدمة الآخرين في اولويات القائد عن طريق اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الرغبة بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة والمشاركة في صنع القرارات.                                    |
| Serrat، ٢٠٠٩: ٦٢                | اسلوب قيادي يعمل على دمج الخدمة المتفانية والأخلاقية للعاملين وتمكينهم من المشاركة في الأعمال الأساسية في المنظمة لغرض تنميتهم وتطويرهم وزيادة شعورهم بأهميتهم كأعضاء في المنظمة. |
| Cotezer et al، ٢٠١٧: ١          | نظرية من نظريات القيادة تبدأ في الرغبة بتقديم الخدمات للآخرين في المقام الأول.  |

### 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 التواصل والإيثار والثقة و التجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الآخرين.

### ثانيا/ انماط القيادة

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

- القيادة الأوتوقراطية: ويتصف القائد بمركزية السلطة، وعدم إفراح المجال لمشاركة المرؤوسين، وهو قائد نشيط ومسؤول عن التفكير والتنظيم وفعال في الإقناع، 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 الجهود والتأخير في الإنجاز، ونادر البحثية التي يتوفر فيها أشخاص على قدر من المسؤولية الذاتية والخبرة الفنية.

### ثالثاً/ ابعاد القيادة الخادمة

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

أ. المصدقية: تعد المصدقية من الممارسات والسلوك التي يجب أن يتحلى بها القائد بالشكل الذي ينعكس على تطوير المنظمة والعاملين لبناء الفرق بشكل صحيح وبالتالي سوف تكون نتائج انجاز عالية على مستوى الفرد والمنظمة عل 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 يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها ، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل ، ويمكن قياسها بالتصرف ، وهي حركة تشتمل على مظهر تطوعي بين اثنين فاقتدي الثقة ببعضهما، 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 النجاح: يعد المورد البشري من اهم موجودات المنظمات بمختلف تخصصاتها وقطاعاتها وله تأثير كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لابد على قادة المنظمات الاهتمام بالمرؤوسين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم واشباع احتياجاتهم ( liden ١٦ : ٢٠٠٨ , et al ) ان الاهتمام بهذا المورد في المنظمة يمثل احد اهم الخصائص التي تتبناها القيادة الخادمة فعن طريق ما ينادي به هذا النمط القيادي من الفضائل الإنسانية وتفضيل 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 يتحسن 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 المتسارعة 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 أو 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 (١١٣ : ٢٠٠١, Jobber) 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 المسرات.

### 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 والتحويلات الرئيسية في التكنولوجيا، الاستدامة التنظيمية ، تحديد احتياجات المنظمة من الموارد والقوى العاملة المؤهلة كما يتضمن المعيار أيضاً تنفيذ الاستراتيجية (شحادة ، ٢٠١٥ : ١٢١).



ب. القيادة: تعد القيادة من اهم المعايير المهمة لمالكوم بالدريج كونها المحرك الأساسي لكل العمليات والأنشطة وأساليب العمل والانظمة 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 وآخرون ، ٢٠١٣ : ١٨) ، وجود القيادة القوية والملتزمة هو أمر ضروري لنجاح برامج الجودة والتفوق بمعنى آخر هو التزام الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمواظرة لمفهوم تحقيق التفوق وتحسين الأداء من خلال القدرة على تحفيز وتوجيه ومشاركة المرؤوسين للتحسين المستمر والابتكار والأبداع .

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

## الفصل الثالث

### الاطار العملي

#### اولاً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول توافر متغيرات البحث وابعاده 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 المرؤوسين 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. و جرى تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها الى استبانة البحث وبالاتماد على مقياس ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، عن طريق ايجاد طول المدى  $4(=5-1)$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5)  $(4 \div 5 = 0.80)$  وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) وتكون الفئات كالآتي:

**جدول (١) تصنيف فئات الوصف الاحصائي**

| تسلسل الفئة | الفئات      | المستوى    |
|-------------|-------------|------------|
| 1           | 1.80 – 1    | منخفض جداً |
| 2           | 2.60 – 1.81 | منخفض      |
| 3           | 3.40 – 2.61 | معتدل      |
| 4           | 4.20 – 3.41 | مرتفع      |
| 5           | 5.00 – 4.21 | مرتفع جداً |

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 بأبعادهما 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 فإن الجدول (٢) يشير الى حجم العينة (١٣٢) ونوع الاختبار (٢-tailed) ، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط بمقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها، فاذا ظهر وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية، ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (٤٩٥ : ٢٠٠٩ ، saunders et al) وكالاتي:

جدول (٢) تصنيف 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 اعلى 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 (-0.70) - (-0.31)     |
| 8 | علاقة ارتباط سلبية قوية جدا | إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71) - (-100%) |
| 9 | علاقة سالبة تامة            | إذا كان معامل قيمة الارتباط 100%                      |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الأدبيات الإحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الأولى انفة الذكر من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (٢-tailed sig.) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير القيادة الخادمة (المستقل) ومتغير التفوق التنظيمي إذ يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي، وتشير القيمة (٠.٤٢٠\*\*) 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 الرئيسة 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

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

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

اظهر الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية واحصائية بين بعد المصداقية ومتغير التفوق التنظيمي بلغت قيمتها ( $241^{**}$ ). عند مستوى معنوية بلغ (١%) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وضمن مستوى علاقة ارتباط ضعيفة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ( $2-tailed$  sig.) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد المصداقية ومتغير التفوق التنظيمي والبالغة (٠.٠٠٠). اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%) وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بينهما بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما وتشير الى ان ظهور مستوى المصداقية لدى عينة البحث يساهم في زيادة مستوى التفوق التنظيمي في الكلية عينة البحث.

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

| Correlations    |        |           |                     |                 |
|-----------------|--------|-----------|---------------------|-----------------|
| مساعدة المروسين | الثقة  | المصداقية |                     |                 |
| .446**          | .590** | 1         | Pearson Correlation | المصداقية       |
| .000            | .000   |           | Sig. (2-tailed)     |                 |
| .609**          | 1      | .590**    | Pearson Correlation | الثقة           |
| .000            |        | .000      | Sig. (2-tailed)     |                 |
| 1               | .609** | .446**    | Pearson Correlation | مساعدة المروسين |
|                 | .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 :

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

يشير الجدول (٤) بان هناك علاقة ارتباط معنوية واحصائية بين بعد الثقة ومتغير التفوق التنظيمي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $382^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (١%) أي بدرجة ثقة بلغت (٩٩%) وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما.



وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (٢-tailed sig.) المحسوبة لعلاقة الارتباط و البالغة (٠.٠٠٠). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة 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 المرؤوسين على النمو والنجاح والتفوق التنظيمي بأبعاده.

يشير الجدول (٤) بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين بعد مساعدة المرؤوسين 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 (٢-tailed sig.) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي والبالغة (٠.٠٠٠). وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%) على ما تقدم يمكن تفسير ، وبناء علاقة الارتباط بين بعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ومتغير التفوق التنظيمي اذ ان وجود الرؤية الواضحة في عينة البحث يساهم بشكل واضح في زيادة مستوى التفوق التنظيمي ضمن مجال عمل الجامعة.

### ثالثا/ 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 الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (Amos. V. ٢٠) ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ 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 التأكد من صحة الفرضيات بالمعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية)، وهذه التقنية الإحصائية هي أكثر تطوراً بالحساب مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي جرى ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ افتراضه من علاقات والشكل (٢) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح متغيري البحث اما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (المعاملات الانحدارية المعيارية) اما القيمة الظاهرة اعلى متغير التفوق التنظيمي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات بين متغير القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (١٨%) من التغيرات التي تطرأ لمتغير التخطيط الاستراتيجي ( $R^2$ ) والتي في عينة البحث اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٢%) فتعزى لمساهمات متغيرات البحث أخرى غير داخلية في انموذج البحث، كما يتضح من الجدول (٤) والشكل (٢) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠.٤٢٠) بان زيادة مستويات توافر القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التفوق التنظيمي بنسبة (٤٢%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير، وشكل (٢) وجدول (٥) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار، كما يوضح جدول (٥) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ( $p < .٠٠١$ ).

جدول (٥) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير التخطيط الاستراتيجي

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

#### Regression Weights (Group number ١-Default model)

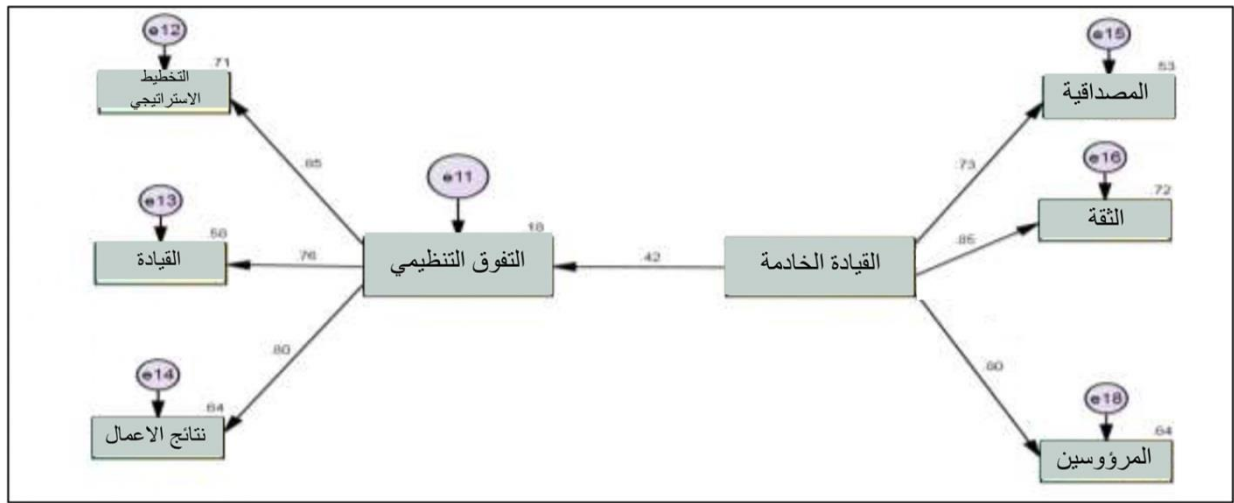
وتنبثق من الفرضية الرئيسة الثانية ثلاث فرضيات فرعية:

## أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية واحصائية للمصادقية 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 الهيكلية.

كما يتضح من الجدول (٦) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد المصادقية ومتغير التخطيط الاستراتيجي و البالغ (٠.١٠,  $P > ٠.٥$ ), هي قيمة سالبة الا انها غير معنوية فذات عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (١.٩٦) اذ بلغت (٠.٠-١١) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد المصادقية 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 الهيكلية

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

| المتغير التابع      | المسار | المتغيرات المستقلة | S.R.W | S.E. | C.R. | P    |
|---------------------|--------|--------------------|-------|------|------|------|
| التخطيط الاستراتيجي | ←      | المصادقية          | -٠.١  | ٠.٩  | -١.١ | ٠.٩٢ |
| القيادة             | ←      | الثقة              | ٠.٢٣  | ٠.٩  | ١.٩٩ | ٠.٠٥ |
| نتائج الاعمال       | ←      | مساعدة المروسين    | ٠.١١  | ٠.٨  | ١.٠٢ | ٠.٣١ |

Regression Weights: (Group number ١ - 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 وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الثقة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى القيادة التنظيمي في عينة البحث ، اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الثقة بلغ (٠.٥) وهو تأثير ايجابي ومعنوي 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 الهيكلية 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 وتتنبأ 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  $\beta = 0.18$  ,  $P < 0.05$  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 الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد مساعدة المرؤوسين ومتغير التفوق التنظيمي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

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

#### المبحث الاول (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 الاسلامي 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 وديمومتها هو بمدى تفوق العاملين لها.

٣. التفوق التنظيمي يفتقد 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 بتفويض مزيد من الصلاحيات للعاملين.

٢. زيادة مستوى وعي الفرد بروى الكلية وتطلعاتها المستقبلية بإقامة الورش والندوات الهادفة الى تعميم حالة البعد الاستراتيجي لجميع العاملين ولو بنسب معينة.

٣. اشاعة الجو الأخوي الذي يشد الفرد لعمله بالتواصل وتبادل الزيارات والتواضع والتعاون في انجاز الأعمال.



## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

#### أ. المجلات والدوريات:

(١) العطوى، عامر والشيباني، الهام "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين" ، بحث استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية 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 نموذجاً، 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) شحاذة، محمود رحمن (٢٠١٥) تفوق المصارف طبقا لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية، بحث مقدم الى مجلس الدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد ، للحصول على درجة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير في المحاسبة).

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



والمرضى الراقدين في مستشفى تكرير العام / مجلة تكرير للعلوم الادارية والاقتصادية ،  
المجلد ٩ العدد ٢٨ .

### ثانيا: المصادر الاجنبية

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 الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال // الدراسات الأولية

م/ تحكيم أستاذة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

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

دراسة تطبيقية في جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد ، وذلك أستمكالا لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال / جامعة ميسان وبالاتماد على مقياس ليكرت.

لذا نرجوا من سيادتكم التفضل علينا بالإجابة على فقرات الإستبانة المخصصة لإغراض البحث العلمي ، وبذلك نكون قد أخذنا جزء من وقتكم الثمين لدعم العلم والعمل المشترك ، مع فائق الإحترام والتقدير.....

بإشراف

م. م عباس العبيبي حسون

الباحثان

ضياء عبد الحسن سالم

عباس اسعد هارف

المحور الأول :

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

أولاً// الجنس:

|      |  |     |  |
|------|--|-----|--|
| أنثى |  | ذكر |  |
|------|--|-----|--|

ثانياً// الفئة العمرية:

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

ثالثاً// الحالة الاجتماعية:

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

رابعاً// التحصيل الدراسي:

|         |       |           |         |         |
|---------|-------|-----------|---------|---------|
| أعدادية | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|         |       |           |         |         |

خامساً// عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

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

سادساً// المنصب الوظيفي:

|        |                         |          |          |        |           |      |
|--------|-------------------------|----------|----------|--------|-----------|------|
| العميد | المعاون العلمي والاداري | رئيس قسم | مقرر قسم | تدريسي | مدير شعبة | موظف |
|        |                         |          |          |        |           |      |

## 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 أنصافاً وإهتماماً بهم (SERRAT،2009:62)

| لا<br>أتفق<br>بشدة   | لا<br>أتفق | أتفق<br>إلى<br>حدما | أتفق<br>بشدة | 1-المصادقية<br>تعد من معارف المنظمة الخاصة بها وذلك من أجل توجيه<br>الأفراد العاملين بالمنظمة لإداء أعمالهم بشكل أفضل. |
|--|------------|---------------------|--------------|--|
|  |            |                     |              | 1_تستطيع الإدارة العليا في جامعة ميسان التفكير<br>بصورة مؤثرة لمواجهة المشاكل الصعبة.                                  |
|  |            |                     |              | 2_تمتلك الإدارة العليا في جامعة ميسان فهماً تاماً<br>لإهداف المنظمة.   |
|  |            |                     |              | 3_تستطيع الإدارة العليا في جامعة ميسان حل<br>المشاكل بإستعمال أفكار حديثة وخلقة.                                       |
| 2-الثقة وهو أهتمام واضح بالرفاهية الشخصية وتقديم المساعدة في حل مشاكلهم الشخصية. |            |                     |              |  |
|  |            |                     |              | 1_تدرك الإدارة العليا في الجامعة أحاساسي بالضيق<br>والتعب من دون أن يستفسرون منهم.                                     |
|  |            |                     |              | 2_تكثرث الإدارة العليا في الجامعة برفاهيتي<br>الشخصية.   |
|  |            |                     |              | 3_تمنحني الإدارة العليا الشجاعة وقوة الشخصية<br>لإتخاذ القرارات لحل مشاكلي.  |



| لا   | لا   | أتفق | أتفق | أتفق | 3- مساعدة المرؤوسين  |
|------|------|------|------|------|--|
| أتفق | أتفق | إلى  | بشدة | بشدة | الإهتمام الواضح والحقيقي 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 أحتياجاتي.                               |
|      |      |      |      |      | 3_لا تغفر الإدارة العليا للعاملين عند أقتراف الخطأ من قصد أو بدون قصد.                       |

ثانيا// المتغير التابع: (التفوق التنظيمي)

وهو تحقيق التقدم والوصول إلى نتائج جدا إيجابية ترتبط بإزدهار وتطوير هيكل وعمليات الكلية وجودة الإداء فيه، أستنادا إلى تقنيات متطورة وعمليات تؤدي بالنتيجة إلى أزدهارة وتطورة على الكليات المنافسة الأخرى. (COTEZER ET AL,2017:1)

| لا   | لا   | أتفق | أتفق | أتفق | 1- التخطيط الإستراتيجي  |
|------|------|------|------|------|---|
| أتفق | أتفق | إلى  | بشدة | بشدة | وهي قدرة الكلية على صياغة خططها، وذلك من بعد تحليل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها، فتكون أكثر واقعية متمثلة لخططها ووظائفها ووحداتها وأقسامها المختلفة. |
|      |      |      |      |      | 1_تضع الإدارة العليا خطة لتظهر غاياتها ورسالتها ورؤية إدارتها العليا بشكل واضح قابل للتنفيذ.  |
|      |      |      |      |      | 2_تلتزم الإدارة العليا بالمقاييس والنماذج العالية للإداء عند صياغة أهدافها وإستراتيجياتها وتنفيذها.   |
|      |      |      |      |      | 3_تتبنى الإدارة العليا وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة في تقديم خدمات متجددة وممتازة.   |



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

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 1_ تفسر الإدارة العليا المعلومات القادمة من الطلاب 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 أعتماها عند المقارنة معها. |
|  |  |  |  |  | 3_ تقوم الإدارة العليا بتحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يتم أستخدمها عند ألتخاذ القرارات الإستراتيجية.          |

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

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 1_ تعتمد الإدارة العليا على معايير أداء عالية طموحة من أجل تمهيد لنتائج جيدة.                               |
|  |  |  |  |  | 2_ توفر الإدارة العليا متطلبات للإلتزام 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.              |