



جمهورية العراق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



## دور القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي

((دراسة إستطلاعية لعينة من القيادات الادارية في المعهد التقني\_العمارة))

تقدم به الباحثان

حوراء رياض

تقى طارق عبد الرحمن

بإشراف

أ.م.د علاء عبد السلام مصطفى

1445هـ

2024م

### المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والتفوق التنظيمي كمتغير تابع ، ولذلك لابد من الإجابة عن مشكلة البحث والتي مفادها هل يوجد دور للقيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة ، وتتنجلى أهمية البحث من خلال القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي اللذان يعدان من أكثر العوامل أهمية وذلك من أجل تحقيق النجاح في المنظمات والمؤسسات في بيئة العمل والتي تتميز بإزدياد المنافسة في وقتنا الحالي ، وقد تم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ وزعت (35) إستبانة إستبيان على الأفراد المبحوثين في عملهم وقد تم أسترجاع جميع الإستبانات... وكانت العينة قصدية للقيادات الإدارية العليا وتم أستخدام برنامج Spss وبرنامج Exel لتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة (النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معاول ارتباط بيرسون ، الإنحدار الخطي البسيط ، معامل التحديد ، اختبار (F) ). وقد سعى البحث إلى تحديد علاقة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (المفاهيم التنظيمية ، الشفاء العاطفي ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) في التفوق التنظيمي من خلال أبعادها الثلاثة (التخطيط الإستراتيجي ، المعلومات والتحليل ، نتائج العمليات) ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ترابطية قوية بين متغيرات البحث. وفي النهاية توصي الباحنتان أن يحظى موضوع البحث القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي باهتمام متزايد في العهد التقني في العماره لما له من دور كبير في تعزيز رغبة العاملين للعمل والذي بدورهم لهم تأثير على المنظمة المبحوثة.

المصطلحات الأساسية : القيادة الخادمة ، التفوق التنظيمي .

المقدمة:

تحفز القيادة الخادمة الأفراد على أحداث التوازن في حياتهم ما بين ممارسة القيادة وتقديم الخدمة للآخرين، فهي تشجع القادة على أفضليتهم في خدمة التابعين لهم، وفي الوقت نفسه تحفز وتشجع الاتباع على أستغلال الفرص لممارسة القيادة، فإن مبدأ ونمط القيادة تعزيز وتنمية القابليات الكفوءة في الموارد البشرية، ولذلك تسعى المنظمات لتحقيق التفوق التنظيمي الذي لم يكن وليد هذه اللحظة بل سبقها بمدة لكن القليل قادر على تحقيق ذلك الهدف، ويعزى ذلك أن إدارات المنظمات لا تعي بصورة كاملة لمتطلبات التفوق، ويعد التفوق التنظيمي عبارة عن إطار متكامل للتحسين والتطوير والتحفيز عن طريق مجموعه من المعايير المحددة وتحسنت وتطورت هذه المعايير نظرا لانعكاس فكر علم الإدارة وادى إلى ظهور المدارس الفكرية المتنوعة والمتباينة، وظهور العديد من النظريات والمفاهيم الإدارية التي حركت وشكلت موضوع التفوق التنظيمي

ويتكون البحث من أربعة فصول يتضمن الفصل الأول المنهجية والدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب النظري حيث يتم تقسيمة الي مبحثين، المبحث الأول تناول (القيادة الخادمة ) اما بالنسبة للمبحث الثاني فيتضمن(التفوق التنظيمي ). أما الفصل الثالث فيوضح الجانب التطبيقي البحث، وتكون خاتمة البحث بالفصل الرابع وهو الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الأول

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث.

تزايدت الحاجة إلى القيادة الخادمة التي تعتبر نظرية ذات مدخل أخلاقي تدعو إلى دعم كل من يريد 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 والحفاظة 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 المعهد التقني/العمارة؟))

وتنطلق من المشكلة الرئيسية عدة تساؤلات فرعية:

1- ما هي مفاهيم وخصائص متغيرات البحث ومدى علاقتها في المعهد التقني/العمارة ؟

2- ما هو تأثير القيادة الخادمة في التفوق التنظيمي في المعهد التقني/العمارة ؟

3- ما هي العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة ، التفوق التنظيمي) ؟

4- هل توجد أهمية لأبعاد القيادة الخادمة في تعزيز التفوق في المعهد التقني/العمارة ؟

ثانياً: أهمية البحث.

تتجلى أهمية البحث كالآتي :

1- أن أهمية البحث تتجلى من خلال المتغيرين (القيادة الخادمة ، التفوق التنظيمي) ، والتي تعد من المواضيع الإدارية التي تشكل الإرشاد العام لكل المنظمات المتجددة والمغايرة وعلى مختلف مستويات أنشطتها.

2- 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.

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

4-أزدياد نسبة أهمية البحث وذلك لا نه يطبق في المعهد التقني/ العماره التي لها اهمية بالغة في المجتمع لأنها تعد عنصرا رئيسيا في نخضة البلد وكذلك دورها الفعال في تطوير الثقافة من كل النواحي.

ثالثا: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-تسليم أو إعطاء بعض المشورات والمقترحات إلى ما تم التوصل إليه البحث، ونأمل أن تستفاد منها المنظمة التي تم البحث عنها.
- 2-يتم التعرف على أهمية ومدى إدراك المنظمة بنماذج وأنماط القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة وعلى مستويات أبعاد المنظمة.
- 3-التعرف على أي من أبعاد القيادة الخادمة أكثر تأثير في التفوق التنظيمي .
- 4-أن الهدف من هذا البحث يوضح فاعلية القيادة الخادمة لتعزيز التفوق التنظيمي التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة .
- 5-تحديد طبيعة العلاقة والاثّر بين القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي.

رابعا: فرضيات البحث.

تنقسم فرضيات البحث إلى فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستعمال القيادة الخادمة في تعزيز التفوق التنظيمي في المعهد التقني/ العماره، وتتفرع منها الفرضيات التالية :

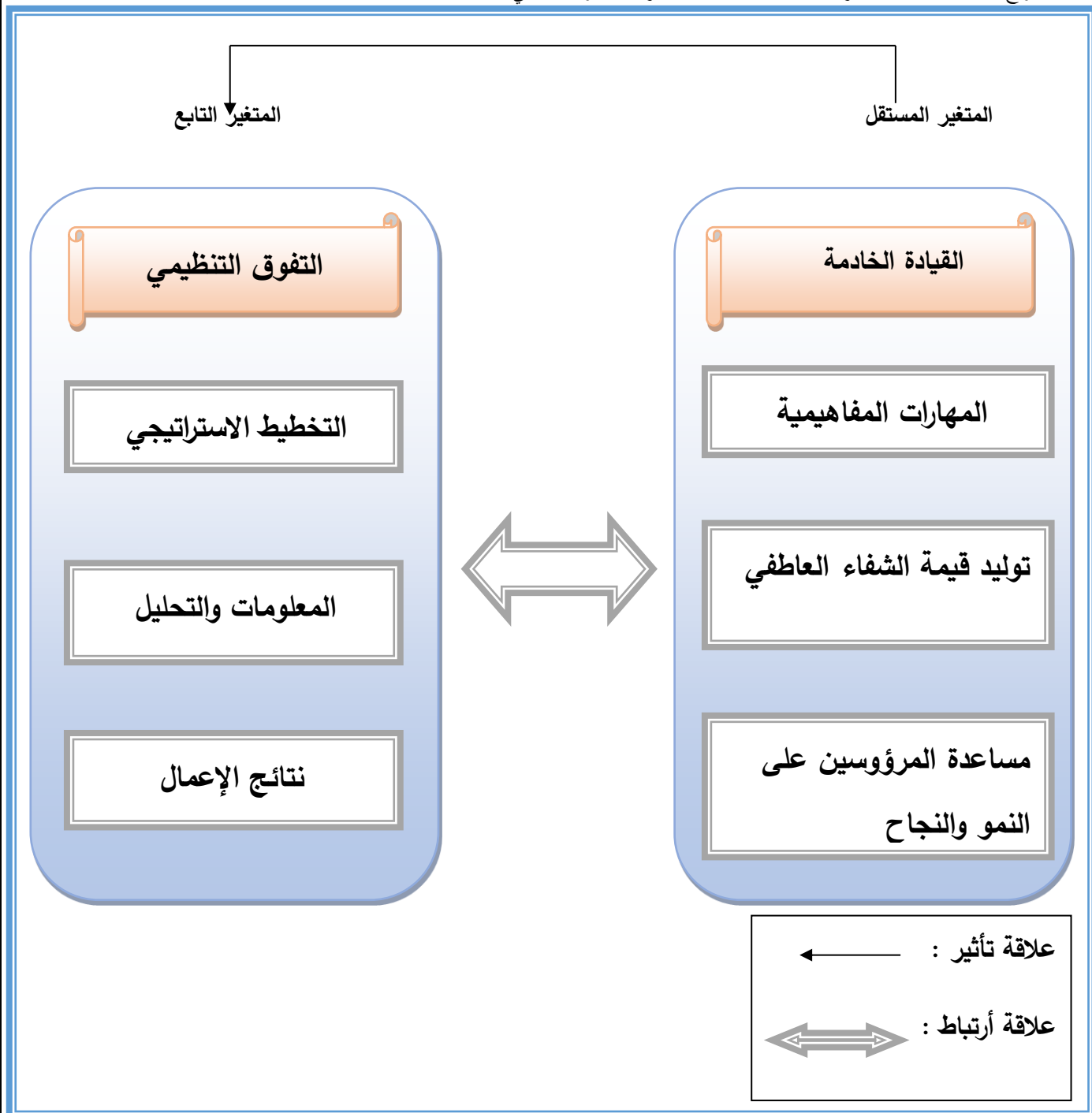
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستعمال القيادة الخادمة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي في المعهد التقني/ العماره .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستعمال القيادة الخادمة في تعزيز المعلومات والتحليل في المعهد التقني/ العماره .
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستعمال القيادة الخادمة في تعزيز نتائج الأعمال في المعهد التقني/ العماره .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وأبعاد التفوق التنظيمي في منظمة عينة البحث ، وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي في المعهد التقني/ العماره .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمعلومات والتحليل في المعهد التقني/ العماره .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة ونتائج الأعمال في المعهد التقني/ العماره .

خامسا: أنموذج البحث.

بين أنموذج البحث علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التفوق التنظيمي



شكل (1) نموذج البحث

المصدر : أعداد الباحثان

سادسا: حدود البحث.

1. الحدود الموضوعية : وهي تلك الحدود التي تحتوي على عنوان البحث والذي يتكون من متغير مستقل (القيادة الخادمة) ومتغير تابع (التفوق التنظيمي) .
2. الحدود الزمانية : سيطبق للعام الدراسي (2023-2024)
3. الحدود المكانية : تم إجراء حدود البحث في المعهد التقني/ العماره
4. الحدود البشرية : تم تطبيق الحدود البشرية على العميد والمعاونين ورؤساء الأقسام والمقررين للأقسام العلمية ومسؤولين الشعب العلمية.

سابعا: مجتمع وعينة البحث.

1. مجتمع البحث : تم اختيار مجتمع البحث على المعهد التقني/ العماره بما فيها من رؤساء الأقسام والمقررين ومسؤولين الشعب العلمية .
2. عينة البحث : سيتم جمع العينات المطلوبة منهم وهي عدد العميد والمعاونين ورؤساء الأقسام العلمية والمقررين ومسؤولين الشعب العلمية البالغ عددهم (34)

ثامنا: أساليب جمع البيانات.

- الجانب النظري : لقد استعانت الباحثان بالرسائل والإطروحات والمجلات الأكاديمية والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالجانب الدراسي .
- الجانب العملي : لقد أستخدمت الباحثان أستمارة الأسئلة وذلك لمواظبة أهداف البحث عن طريق تقديم تلك الأسئلة بأحوائها على متغيرات البحث المستقل والتابع (القيادة الخادمة ، والتفوق التنظيمي) ، من أجل الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاجونها في بحثهم .

## الفصل الأول

### المبحث الثاني

#### الدراسات السابقة

سوف نتناول في هذا المبحث أبرز الدراسات السابقة للتعرف إلى ما توصلت إليه تلك الدراسات وما أوصت به، وذلك لبلورة المرتكزات الأساسية وبناء الجانب الفكري للبحث الحالي، وتشخيص مشكلته وتحديد أهدافه بما يضمن تبني المنهج الملائم في تحليله وتفسيره، وبناء على ذلك سيتم عرض هذه الدراسات بحسب التسلسل الزمني لها وفقاً للآتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة).

أ-الدراسات العربية:

الباحث والسنة	(رشيد ومطر ، 2014)
عنوان الدراسة	(سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات المعهد التقني/العمارة القادسية)
أهداف الدراسة	-التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. -التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات المبحوثة.
الاساليب الإحصائية	المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط
أهم نتائج الدراسة	-وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة إذ كانت معظم إجابات الأفراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على أغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة. -لم يكن لدى الأفراد عينة البحث (أعضاء الهيئة التدريسية) موقف مشجع إتجاه تمتع القيادات بمهارات تطوير قابليات الآخرين أو تمكينهم من أداء أعمالهم أو إظهار الاهتمام بهم.

الباحث والسنة	(متعب ، 2015)
عنوان الدراسة	القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية.
أهداف الدراسة	-تشخيص مدى ممارسة مفهوم القيادة الخادمة لدى اغلب القيادات المحلية على مستوى أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. -التعرف على مدى علاقة وتأثير سلوكيات القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل في عينة الدراسة.
الاساليب الإحصائية	الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي، معاملات الارتباط سبيرمان، معامل الفأكرونباخ.



أهم نتائج الدراسة	هناك ارتباط طردي معنوي بين القيادة الخادمة وفعالية الفريق.
-------------------	--

ب\_الدراسات الأجنبية:

الباحث والسنة	(Choudhary ,et al,2012)
عنوان الدراسة	“Impact of transformational and servant leadership on organizational performance :A comparative analysis أثر القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي : دراسة مقارنة
أهداف الدراسة	-أختبار تأثير أساليب كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي من خلال التعلم المؤسسي. -تحليل أي من أساليب القيادة يؤثر بشكل أكبر على الأداء التنظيمي.
الإساليب الاحصائية	الانحدار المتعدد ، معامل الفأكترونباخ
أهم نتائج الدراسة	أن كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على التعلم المؤسسي.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (التفوق التنظيمي).

أ\_الدراسات العربية:

الباحث والسنة	(حسن، 2020)
عنوان الدراسة	تأثير التوجه الإستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب
أهداف الدراسة	التعرف على مستوى إستجابة وإدراك أفراد العينة للتوجه الإستجابة الإستباقي والتحليلي والتفوق التنظيمي الضريبي في المنظمة المبحوثة وبيان تأثير كل من التوجه الإستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي.
الإساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل التحديد $R^2$ ، اختبار $F$ و $X^2$ .
أهم نتائج الدراسة	وجود إتفاق وبدرجة عالية من قبل العينة المبحوثة حول متغيرات البحث ،حقق التوجه الإستراتيجي التحليلي للمرتبة الأولى ثم تلاه التوجه الإستراتيجي الإستباقي للمرتبة الثانية.

ب\_الدراسات الأجنبية:

الباحث والسنة	(AI shobakl , abu naser ,2016)
عنوان الدراسة	THE DIMENSIONS OF ORGANZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STUDENTS أبعاد التفوق التنظيمي في مؤسسات التعلم العالي الفلسطينية من منظور الطلاب.
أهداف الدراسة	دراسة التفوق التنظيمي ومدى وضوحها في الجامعات الفلسطينية من منظور الطلاب.
الإساليب الاحصائية	الاوراسط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل التحديد، اختبار $F$
أهم نتائج الدراسة	62% من مجتمع البحث يعتقد إن توافر أعضاء هيئة التدريس ضعيف نوعا ما ،إن سياسات القبول المعلنة للطلاب مناسبة وشفافة، دعم الطلاب منخفض بالجامعات.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

- 1- بالرغم من وجود دراسات سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي إلا أنه على حد علم الباحثين لا توجد دراسة جمعت بين متغيرات البحث الحالي (القيادة الخادمة ، والتفوق التنظيمي) ، مما دفع الباحثين إلى تطبيقها في الجانب النظري والعملي.
- 2- يعتبر موضوع القيادة الخادمة من المواضيع التي اثارت اهتمام الباحثين خصوصا في الآونة الأخيرة والتي لم دراستها على مستوى الإدارة الحكومية بمتغيرات تتناسب معها إلا في القليل من الدراسات الجنبية، مما دفع الباحثين للحصول على مقياس اجنبي بإمكانه أن يدرس القيادة الخادمة في منظمات مختلفة.
- 3- لقد أستفادت الباحثين من المعلومات المتعلقة بالدراسات السابقة في تعظيم الدراسة الحالية ، في مجالات مختلفة مثل ، صياغة منهجية البحث، والإساليب الاحصائية المستعملة ، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، وطبيعة العلاقة مابين المتغيرات.

## الفصل الثاني

### الجانب النظري

#### المبحث الأول

##### القيادة الخادمة

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة.

تعتبر القيادة القيادة الخادمة نط مهم وأساسي من بين الأنماط القيادية الأخرى لما له دور في المجتمع الذي يسعى اليه القائد الخادم أثناء عمله وتفاعله مع الأفراد العاملين ويتميز القائد الخادم بالقوة ومدى تأثيره على الآخرين. (كامل، 47:2011)

وهناك عدة مفاهيم أخرى قدمها الباحثين لمفهوم القيادة الخادمة:

جدول (1) مفاهيم المتغير المستقل

ت	المفهوم
1	القيادة الخادمة بأنها المهمة الأساسية للقائد هي تقديم المساعدة وإشباع حاجات ورغبات العاملين وتمكين مصالحهم الشخصية، إي أن القائد يمنح مرتبة عالية لخدمة العاملين على حساب مصالحهم الشخصية . (نجم ، 345:2011)
2	أن مفهوم القيادة الخادمة يمكن القادة في المنظمات من أن يعملوا على تذليل جميع العقبات التي تواجه العاملين، وأن هذا الأمر سوف ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة ، لذلك يمكن لجميع المنظمات بكافة أنواعها وعلى أختلاف أهدافها التي تسعى لبلوغها أن تعتمد وتتبنى تطبيق مفهوم القيادة الخادمة. (عجوه ، 1:2013)
3	وتعتبر القيادة الخادمة مؤشر يدل على قيام القادة بتقديم العاملين على أنفسهم ويعملون على تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم في الدرجة الأولى ، وأن هذا الأمر سوف يقود في النهاية الى تأسيس علاقات متينة مع العاملين. (النشاش والكيلاني ، 347:2015)
4	يقوم مفهوم القيادة الخادمة على أساس تقديم فكرة جديدة ، فائدتها أن القيادة عندما تفقد العاملين وتعمل على تقديم خدمات لهم ن فالعاملين بدورهم يكونون على أتم الاستعداد لخدمة غيرهم وأن هذه الفكرة يجب أن تنفذ على العاملين الذين لديهم الرغبة في أن يقدموا خدمة لغيرهم، لأنهم يحتذون بقادتهم الذين قاموا بخدمتهم في البداية ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم سيعملون على خدمة غيرهم . (غالي ، 26:2015)

وترى الباحثتان من خلال التعاريف السابقة أن القيادة الخادمة ، هي نوع من أنواع القيادة الذي يتخلى القائد عن مصالحه الشخصية من أجل خدمة العاملين من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق ما يطمحون إليه ماديا وشعوريا مع الإخذ بنظر الإعتبار تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة.

القيادية لا تفرض سيطرتها على الأفراد بل تحررهم لجميع قدراتهم وأمكانياتهم وتمكنهم ليتم العمل جنباً إلى جنب مع الشركاء ، فتعمل القيادة الخادمة على تقديم المساعدة على النمو والإبداع والتفرد والحاجة إلى التحرر لتحقيق إمكانياتهم والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد حدد (Degraff et al. 2001:27) ((Dierendonck & Patterson, 2010:7-8))

( أهمية القيادة الخادمة في مايلي:

- الإنعكاس الذاتي: تقوم القيادة الخادمة على تحديد الثقة الداخلية للقادة وذلك من أجل التعامل مع موظفيها والعملاء، وذلك بالالتزام بما هي خصائص القائد الخادم والتركيز والتفكير في تأثيره على علاقاته مع الزبائن والموظفين والمجتمع.
- النزاهة: يتم النظر إلى القادة الذين يتحلون بالتصرفات النزهاء من قبل أتباعهم والذين يتميزون بالصدق والثقة مع الأخذ الوقت الكافي للتفكير في فهم كيفية ربط ودمج قيمهم التي يتمتعون بها مع رؤية منظماتهم وكيفية احترام مصداقيتهم من قبل أتباعهم.
- العاطفة: عندما يثبت ويقنع القادة على تفانيهم المتواصل في المثل الأعلى فهم بذلك يولدون شغفا لاحد القيم الرئيسية والاساسية لمفهوم القيادة وهو بذلك يعتبر دعم الناس داخل مجتمعهم ، وبالتالي بناء رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً: إيجابيات القائد الخادم.

من إيجابيات القائد الخادم تأتي بالمرتبة الأولى بالنسبة للموظفين وهي:

1. تقدير واحترام الموظف وتمنحه الشعور بالاستقلالية.
2. شعور المرؤوسين بأهمية وأن له مكانة داخل مؤسسة من خلال أشراكه بقرارات المؤسسة.
3. ملاحظة ومتابعة ما أنجزه العامل وتقدير وتقييم عمله والتعاطف معه.
4. النجاح والتقدم السريع للمرؤوسين وذلك من خلال تدريبهم وتطويرهم عن طريق إدخالهم دورات تدريبية وهذا ما يجعلهم أكثر إمكانية في عملهم.
5. الإدراك لدى العامل بأنة مشارك في عملية صنع القرار. (عباس، 2022:8)

رابعاً: أبعاد القيادة الخادمة.

- المهارات المفاهيمية : يقصد بها امتلاك كافة المفاهيم والمعلومات عن المنظمة بحيث يكون القائد الخادم بإستطاعته تحقيق حاجات ورغبات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين فهي تعكس كفاءة القائد في حل مشاكل العمل وفهم أهداف المنظمة والقائد لديه مهارات مفاهيمية سيكون قادراً على حل المشاكل وصياغة العمليات وفهم العلاقة والإفكار
- توليد قيمة الشفاء العاطفي : تتضمن الدرجة التي يهتم القائد بأتباعه ومشاكلهم الشخصية ورفاهيتهم. ويصف إلتزام القائد ومهاراته في تعزيز التعافي الروحي لمرؤوسيه من الشدة أو الصدمة التي قد يمرون بها في حياتهم الشخصية فالقادة الذين يستخدمون الشفاء العاطفي هم مستمعون عاطفون وعظيمون للغاية، مما يجعلهم بارعين في تسهيل عملية الشفاء، حيث يقوم القادة بإنشاء بيئات آمنة للمرؤوسين للتعبير عن القضايا الشخصية .
- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح : يتوقع القائد الخادم أن للمرؤوسين أهمية حاضرة ومستقبلية في المنظمات السليمة، ويعبر القادة عن مسؤوليتهم في رعاية الآخرين نحو تحقيق كامل إمكاناتهم ، كما بأمكنهم تطوير الأفراد في أي منظمة من خلال تكوين بيئة تعلم ديناميكية وأن أخطاء الآخرين تؤدي إلى

رؤية جديدة ويتم النظر إليها كفرص تعلم ويشارك القائد الخادم مرؤوسية في التعلم بدلا من الاستمرار في الوضع الراهن ويطورون الآخرين بنمذجه السلوكيات المناسبة. ( باسم، 67:2019)

## المبحث الثاني

### التفوق التنظيمي

اولا: مفهوم التفوق التنظيمي.

في اللغة الإنكليزية (Webster) لقد ترجمت كلمة التفوق بأكثر من معنى "هو التميز أو الجودة المتاحة أو المطلوبة" وهي التفرد وأن تصبح بارز في عملك وقد تم تفسيرها أنها جيد جدا في نوع العمل الذي يعملها الفرد وأن يعتبر في المرتبة الأولى. (النصراوي، 49:2014)

وقد أندمج تعريف التفوق التنظيمي مع تعريفات أخرى ولا سيما في الفترة الأخيرة منها " إدارة التفوق ، والإداء المتفوق "التي تم تداولها في الكتب والرسائل العلمية حيث نجد أن في كل تعريف تختلف في تسمياتها لكنها تقترب في المضامين لأنها تعتمد على النماذج والإفكار (الشيياوي، 47:2016)

\*هناك آراء أخرى لباحثين آخرين حول مفهوم التفوق التنظيمي نتيجة أختلاف توجيهاتهم البحثية:

## جدول (2) مفاهيم المتغير التابع

ت	المفهوم
1	(Fauori et al. 2011:114) هو فرصة الوصول إلى مستويات أداء متفوقة لديها القدرة على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتوقعاتهم.
2	(Shadid, 2012:30) هو ابتداء مقصود وهادف لخلق وتعزيز ونشر التغيير من أجل تحسين فاعلية المنظمة.
3	(Zadet al, 2013:383) تركيز المنظمة على تطوير مستمر لتحقيق رضا الزبون من خلال إمتلاك بيئة داخلية داعمة للنجاح مما يساعد في زيادة الربحية.
4	(العززي، 2016:425) هو دليل نجاح المنظمة وجعلها مميزة عن غيرها عن طريق خلق نماذج إدارية مبتكرة فاعلة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وخلق ثقافة التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والزبون الخارجي (المستهلكين) من خلال إرضائهم وتلبية إحتياجاتهم في الحاضر والمستقبل.
5	(فاضل، 2019:60) هو تنفيذ الإهداف وأكتساب أعلى درجات النجاح، وبما أن التفوق يسبق التخطيط الفعال فقد بات يجد ذاته تحديدا كبيرا وذلك بسبب شدة المنافسة بين المنظمات.

وترى الباحثتان أن التفوق التنظيمي هو حماية تقوم بها الإدارة لعمل تغيرات تتلائم مع متطلبات البيئة العالمية المنافسة لها من خلال رفع مستوى العمل في المنظمة إلى أعلى مستوى ممكن.

ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي.

يعتبر التفوق التنظيمي بمثابة سلاح أساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة بالإضافة لكونه معيار مهم لتحديد المنظمات الناجحة، وبأمكننا أن نقول أن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم يتمثل في تحقيق التفوق ويجعلها متميزة في بيئة العمل. (نادر وجاسم 2019:231)

وأن أهمية التفوق التنظيمي تسعى لتحقيق العديد من المزايا والفوائد للمنظمة من جوانب متعددة وهي :

1. تحسين الإداء وتحديد عناصر القوة وإستثمارها، وتشخيص عناصر الضعف ومعالجتها.
2. التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتفوقها. (حمد الله ، 2018:202)
3. تيسير إجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المطابقة .
4. يركز على النتائج، ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.

5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والذي يتجاوز الإطار التنظيمي عن طريق التركيز على فهم توقعات أصحاب المصالح. (حسن، 2020:19)

ثالثاً: أهداف التفوق التنظيمي.

بأمكان التفوق التنظيمي تحقيق الأهداف التالية: (عبد الله وعمر، 2019:307)

1. الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة للمنظمة.
2. الإهتمام بالابتكار والإبداع على مستوى المنظمة.
3. التوجه نحو التحسين المستمر لإدارة المنظمة.
4. التركيز على جهود العاملين من أجل أراض وإضافة قيمة للزبون.
5. تطوير الموارد البشرية والعمل على جعل المنظمة تعمل كفريق من أجل نجاح المشاريع المستقبلية.

سادساً: أبعاد التفوق التنظيمي.

- التخطيط الإستراتيجي: وهو عملية تتمثل بالشمول وتنطوي على تفكير عقلائي يعمل بناء نظرة واسعة في جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل المنظمة ونشاطها لأغراض المؤاممة بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة وبين نتائج البيئة الخارجية من خلال التخلص من نقاط الضعف والعمل على إستغلال نقاط القوة فضلاً عن القضاء على المخاطر وإستثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية (حسن، 2020:20)
- وبموجب هذا يتم إختبار قدرة المنظمة على أستعمالها الأسلوب العلمي في وضع الخطط الإستراتيجية وتعديلها لتتناسب مع متطلبات تحقيق الإستراتيجية. (يوسف، 2020:209)

وهناك مزايا تعود على المنظمة من خلال أهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي وهي:

بيان الرؤى المستقبلية، واعتماد كافة القرارات الإستراتيجية ، على الأمد البعيد، وتحقيق النتائج المالية والاقتصادية. (عبد الوهاب، 2016:94)

- المعلومات والتحليل: هذا البعد يعمل على إدارة وإستعمال وتحليل وجودة المعلومات وأمن البيانات والإجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسية للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة، وأن هذا البعد يعتبر مركز العقل الذي يماثل جميع العمليات والأهداف الإستراتيجية. (Alsaleh, 2016:106)

الإهتمام بالتحليل والمعرفة هي إداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ، ولا تنحصر ممارستها فقط في حل المشاكل والتعلم والتخطيط، وأيضاً في تحديد مستقبل المنظمة عن طريق ألتخاذ قرارات إستراتيجية.

- نتائج الأعمال: هذا البعد يهتم بنجاح القيم الأساسية للمنظمة الناتجة عن جهودها، ويهتم أيضاً بقياس نتائج الإداء من خلال مخرجات المنظمة المرتبطة بالمنتجات والخدمات والزبون والقيادة والإداء الحالي والتشغيلي والمكانة السوقية مقارنة بالمنافسين لها في النشاط نفسه. (يوسف، 2020:210)

أن أهتمام المنظمات بنتائج الأعمال يعتبر من أهم متطلبات التفوق والذي يكون من ضمنه (نتائج الأعمال ) هو أكتساب المنظمة نظام للقياس والتقييم الدقيق والذي يعتمد على أساليب إحصائية ملائمة لتحديد أسباب الاختلاف في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة. (حسن ولفته، 2020:21) . وأهم النتائج التي تسعى المنظمات عادة إلى تحقيقها هي: الربحية ، تقليل التكاليف، الحصول على رضا الزبون ، تحقيق سمعة جيدة. (الزبيدي وكمونة، 2016:224)

### الفصل الثالث

#### الجانب العملي

#### المبحث الأول

#### الوصف الإحصائي لإستجابات عينة البحث

\*فيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

❖ وصف العينة:

تم توزيع (35) أستمارة وهي مائثل عدد العينة على العاملين في المعهد التقني "مجتمع الدراسة" وتم أستمارة (35) أستمارة أي مايعادل 100% من العينة المختارة..



جدول(3)

توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الإستمارات	المسترجع من الإستمارات	المستبعد من الإستمارات	غير المسترجع من الإستمارات	الصالح من الإستمارات	نسبة الإسترجاع
1	35	35	0	0	35	%100

المصدر: أعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss\_26

أولاً: نتائج تحليل البيانات الشخصية.

1\_الجنس:

أوضحت عينة الدراسة أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حيث شكلت نسبة (80%) ، بينما شكلت نسبة الإناث نسبة(20%).

جدول(4)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
ذكر	28	80.0	80.0	100.0
أناث	7	20.0	20.0	20.0
<b>Total</b>	35	100.0	100.0	

2\_الفئة العمرية:

جدول(5)

توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30_37	12	34.3	34.3	34.3
38_43	12	34.3	34.3	68.6
44_50	5	14.3	14.3	82.9
51 فأكثر	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### 3\_التحصيل الدراسي:

أحتلت شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (34.3%)، وحصلت شهادة الدكتوراه على نسبة (31.4%)، تليها شهادة الماجستير على نسبة (28.6%)، وحصلت شهادة الدبلوم على نسبة (5.7%)، مما يبين لنا أن أفراد العينة المبحوثة أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة.

#### جدول(6)

توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
دبلوم	2	5.7	5.7	5.7
بكالوريوس	12	34.3	34.3	40.0
ماجستير	10	28.6	28.6	68.6
دكتوراه	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

### 4\_سنوات الخدمة:

أدناه أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة ودراية وهذا يعزز صدق الإراء المأخوذة حول الدراسة.

#### جدول (7)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1_5	1	2.9	2.9	2.9
10سنوات	3	8.6	8.6	11.4

15_10	20	57.1	57.1	68.6
16 سنة فأكثر	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

ثانيا: الوصف الإحصائي للإستجابات.

لقد أعتمدت الباحثان لغرض التحليل برنامج "Spss" ولقد أستخدامته في إستخراج النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث، وكما موضح في الجدول إدناه:

#### جدول (8)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبيان.

رقم الفقرة	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		المتغير المستقل			
1	المهارات التنظيمية	تستطيع الإدارة العليا في المعهد التقني التفكير بصورة مؤثرة لمواجهة المشاكل الصعبة.	3.3714	0.593	مرتفعة
2		تمتلك الإدارة العليا في المعهد التقني فهما تاما لإهداف المنظمة.	3.4000	0.718	مرتفعة
3		تستطيع الإدارة العليا في المعهد التقني حل المشاكل بإستعمال أفكار حديثة وخلاقة.	3.5143	0.904	مرتفعة
4	الشفاء العاطفي	تدرك الإدارة العليا في المعهد التقني أحاساسي بالضيق والتعب من دون أن يستفسرون منهم.	2.8000	0.929	مرتفعة
5		تكثرث الإدارة العليا في المعهد التقني برفاهيتي الشخصية.	2.7429	0.785	مرتفعة
6		تمنحي الإدارة العليا الشجاعة وقوة الشخصية لإتخاذ القرارات حل مشاكلي.	3.0000	0.706	مرتفعة
7	المؤوسين مساعدة	تبالي الإدارة العليا بتطوير حياتي المهنية بصورة متواصلة.	3.1143	0.928	مرتفعة
8		تضحي الإدارة العليا بمصالحها الشخصية من أجل تلبية أحتياجاتي.	2.8286	1.264	مرتفعة
9		لا تغفر الإدارة العليا العاملين عن أقراف الخطأ من قصد أو بدون قصد.	3.3143	1.045	مرتفعة
		المتغير التابع			
10	الإستراتيجي التخطيط	تضع الإدارة العليا خطة لتظهر غايتها ورسالتها ورؤية إدارتها العليا بشكل واضح قابل للتنفيذ.	3.3714	0.711	مرتفعة
11		تلتزم الإدارة العليا بالمقاييس والنماذج العالية للإداء عند صياغة أهدافها وإستراتيجياتها وتنفيذها.	3.0571	0.644	مرتفعة

مرتفعة	0.417	3.2286	تتبنى الإدارة العليا وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة في تقديم خدمات متجددة وممتازة.		12
مرتفعة	0.534	3.3714	تفسر الإدارة العليا المعلومات القادمة من الطلاب بكل جدية من أجل تحسين الخدمات التي تقدم لهم.	المعلومات والتحليل	13
مرتفعة	0.585	3.3429	تسعى الإدارة العليا الحصول على المعلومات من الإدارات الأخرى، لا سيما المعلومات المتميزة من أجل اعتمادها عن المقارنة معها.		14
مرتفعة	0.852	3.1714	تقوم الإدارة العليا بتحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يتم استخدامها عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية.		15
مرتفعة	0.739	3.2857	تعتمد الإدارة العليا على معايير أداء عالية طموحة من أجل تمهيد لنتائج جيدة.	نتائج العمليات	16
مرتفعة	0.440	3.1714	توفر الإدارة العليا متطلبات للإلتزام والمساهمة الفاعلة في التطوير المستمر لتحسين الخدمات المقدمة للبيئة.		17
مرتفعة	0.739	3.2857	تقدم الإدارة العليا دراسات بين فترة وأخرى لتحسين أداء العمل من أجل تقديم الخدمة بنمط متميز.		18

المصدر: أعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss\_26

## أختبار فرضيات الارتباط والاثـر

1. علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي.

يمثل مضمون هذه العلاقة أن مدى تحقيق صحة الفرضية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة وإستدامة التفوق التنظيمي"، إذ تشير معطيات الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.705) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة.

جدول (10)

علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

القيادة الخادمة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.705*	التفوق التنظيمي
*p≤0.05	
N=35	

❖ علاقة الارتباط بين المتغير المستقل:

تشير معطيات الجدول (10) إلى وجود علاقات ارتباط بين متغيرات، البحث المتغير المستقل والمتغير التابع، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.282، 0.817) عن مستوى معنوي (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

جدول (11)

علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

القيادة الخادمة			المتغير المستقل
مساعدة المرؤوسين	الشفاء العاطفي	المهارات التنظيمية	المتغير التابع
0.817	0.548	0.282	التفوق التنظيمي
*P≤0.05			N=35

❖ علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية:

توجد علاقة معنوية موجبة بين متغيرات البحث، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين متغيرات البحث وتراوحت هذه العلاقة بين (0.405، 0.507) ، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.710، 0.739)، كما نلاحظ وجود وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والمعلومات والتحليل إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.468، 0.502) ، ومن متابعة نتائج الجدول أدناه يتضح أيضا عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة ونتائج العمليات وقيم ارتباط تراوحت بين (0.188، 0.362).

وبناء على ماتقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى.

## الجدول (12)

علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى المتغيرات الفرعية

المؤشر الكلي	القيادة الخادمة			المتغير المستقل
	مساعدة المرؤوسين	الشفاء العاطفي	المهارات التنظيمية	المتغير التابع
				التفوق التنظيمي
0.507	0.362	0.468	0.735	التخطيط الاستراتيجي
0.405	0.242	0.502	0.710	المعلومات والتحليل
0.5	0.188	0.493	0.739	نتائج العمليات

\* $P \leq 0.05$

N=35

## 2-علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا ، فقد تم في المحور الأول أنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وشوف نتناول في هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وسيتم عرض نتائج الاختبار كآلاتي:

❖ علاقة تأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي:

يُمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الدراسة الثانية التي تُشير إلى "توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الخادمة في التفوق التنظيمي". إذ يتضح من الجدول (12) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (32.599) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.480) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1،33).

جدول (13)

علاقة التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي

F		R2	القيادة الخادمة B1	B0	المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة				
4.480	32.599	0.497	0.755 *(0.613)	0.705 *(3.178)	التفوق التنظيمي
		*P≤0.05	d.f;(1,33)	N=35	*(المحسوبة T)

❖ علاقات تأثير متغيرات البحث المتغير المستقل والتابع.

يشير معامل التحديد (R2) إلى أن (0.548) من التغير في القيادة الخادمة تفسر التفوق التنظيمي ، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (29.608) التي تفوق قيمتها الجدولية (2.76) عند مستوى معنوية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R2) الذي يؤكد تأثير القيادة الخادمة في متغيرات التفوق التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

جدول (14)

علاقات تأثير متغيرات المتغير المستقل في المتغير التابع

F		R2	القيادة الخادمة			B0	المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة		مساعدة الرؤوسين B3	الشفاء العاطفي B2	المهارات التنظيمية B1		
2.768	29.538	0.618	0.035 (0.832)*	0.521 (3.944)*	0.0118 (0.446)*	1.388 (4.196)*	التفوق التنظيمي
		*P≤0.05	N=35			d.f;(3,30)	*(المحسوبة T)

❖ علاقات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على مستوى المتغيرات الفرعية:

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات المتغير المستقل في متغيرات المتغير التابع إلى الآتي:

- وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخادمة في المهارات التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.986) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.768) عند درجتي حرية (3,30) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.169).
- وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخادمة في الشفاء العاطفي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.68) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.768) عند درجتي حرية (3,30) وبلغ معامل التحديد (0.239).

3. وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الخادمة في مساعدة المرؤوسين ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.256) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.768) عند درجتي حرية (3,30) ومستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R2) بلغ (0.382).

الجدول (15)

علاقات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على مستوى المتغيرات الفرعية

F		R2	القيادة الخادمة			B0	المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة		مساعدة المرؤوسين	الشفاء العاطفي	المهارات الوظيفية		
2.768	*45.995	0.645	0.193 *(1.909)	0.767 *(4.908)	0.335 *(1.675)	0.559 (1.542)	التخطيط الإستراتيجي
2.768	*5.68	-0.07	0.141 (1.177)	0.157 (0.993)	0.083 (0.001)	1.92 *(3.935)	المعلومات والتحليل
2.768	*11.256	0.312	0.229 (0.777)	0.639 *(2.921)	-0.037 (0.084)	1.687 *(3.122)	نتائج العمليات

\* $p \leq 0.05$  N=35 d,f(3,30) (T المحسوبة)\*

ويتبين فيما سبق إن قيم علاقات الإثر لمتغيرات البحث في المنظمات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05) وتؤثر هذه النتائج في سريان الفرضية الثانية.



## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### الإستنتاجات.

1. أظهرت النتائج أنه يوجد هناك علاقة ترابطية بين متغيرات البحث ( القيادة الخادمة ، والتفوق التنظيمي ) وقد أشارت هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث .
2. أوضحت النتائج إن هنالك علاقة تأثير لإبعاد القيادة الخادمة لتعزيز التفوق التنظيمي في المنظمات المبحوثة .
3. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوي لكل متغير من متغيرات المتغير المستقل في متغيرات المتغير التابع حيث جاء بالمرتبة الأولى المهارات التنظيمية وبالمرتبة الثانية الشفاء العاطفي وبالمرتبة الثالثة مساعدة الرؤوسين .
4. تم التوصل إلى نتائج إستنتاجات البحث إن المعهد التقني لديه شبه أهتمام بالقيادة الخادمة وتبين أن الرؤساء بحاجة إلى خلق مناخ أكثر أنصافا وأهتماما بالمعهد التقني .
5. تشير نتائج البحث إن المعهد التقني يتصف بسلوكيات القيادة الخادمة بدرجة متوسطة حيث كانت معظم الإجابات بين الحيادية والموافقة على معظم الفقرات التي تتعلق بالقيادة الخادمة وتأثيرها في تعزيز التفوق التنظيمي .
6. محاولة المعهد التقني إلى تبني خصائص القيادة الخادمة وأبعاد التفوق التنظيمي ويعود ذلك إلى أهتمام المعهد التقني بممارسة الأنشطة الخاصة لتطبيق القيادة الخادمة .
7. ظهرت نتائج البحث إن القيادة الخادمة تعمل على تعزيز فرص العاملين، وقيام المنظمة المبحوثة بتجهيزهم بالمعلومات اللازمة من أجل تحقيق التفوق التنظيمي .

## المبحث الثاني

### التوصيات

1. تقترح الباحثتان أن يحظى موضوع البحث القيادة الخادمة والتفوق التنظيمي بإهتمام متزايد في المؤسسات لما له من دور كبير في تعزيز رغبة العاملين للعمل والذي بدورهم لهم تأثير على المنظمة المبحوثة .
2. يجب على القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة خاصة والمؤسسات الأخرى بشكل عام تبني أنماط وممارسات القيادة الخادمة وذلك لان لها دور فعال في بناء قوة لتعاطف العاملين مع منظماتهم من أجل الحصول على نتيجة إيجابية للمؤسسة .
3. تقديم التوجيهات من قبل رؤساء الأقسام والعمداء في المنظمة بالعمل بشكل متواصل ،وحث التدريسيين للعمل بجودة عالية وذلك من أجل إشباع رغباتهم وتحقيق إهدافهم الشخصية .
4. الإهتمام المستمر بالتفوق التنظيمي وإعتماد التطوير المتواصل ولاسيما أن الوزارة لها إهتمام بالبحث وضمان الجودة والتطوير من ناحية ، ومن ناحية أخرى المثابرة في العمل من أجل رصانة المنظمات الحكومية .
5. ضرورة أهتمام المعهد التقني بدراسة العلاقة والتأثير بين الأفراد العاملين وإدراك فوارق سلوكيات وممارسات القيادة الخادمة لان تلك السلوكيات تساهم بشكل كبير في تكوين بيئة جيدة وتحفز المرؤسين للعمل من أجل تحقيق التفوق التنظيمي .
6. ضرورة سعي المعهد التقني نحو تعزيز وأهتمام الرؤساء بالقيادة الخادمة بالمرتبة الأولى ودورها في تعزيز التفوق التنظيمي بالمرتبة الثانية .
7. تقترح الباحثتان إجراء مقارنة بين المعهد التقني المبحوث والجامعات الأخرى وذلك من أجل الاستفادة من خبرتها وتجاربها، ومعرفة الأبعاد الأكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق التفوق التنظيمي .

### مصادر والمراجع

أولاً// المصادر العربية:

1. حسن، هبة فائق ولفته ، بيداء ستار ،(2020) ، "تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي" ، بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، المجلد (15)، العدد(50).
2. حمد الله ،أسامة علاء ،(2018)، "تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي" ، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد(24) ، العدد(102).
3. رشيد ، صالح عبد الرضا رشد ومطر ، ليث علي ،(2014) ، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة أستطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية" ، بحث مستل من رسالة ماجستير منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد(20) ، العدد(76).
4. الزيدي ، ناظم جواد ، كمونة ، علي عبد الأمير (2016)، تأثير أنماط القيادة واستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي: بحث مبدائي في عدد من المصارف الأهلية العراقية" ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال / جامعة بغداد .
5. سلامة ، عابد ،(1999) ، رؤية القائد لتنمية الكلية، ورقة عمل جامعة اليرموك، أريد، الاردن.
6. الشيباوي ، علي عباس ، (2016)، "متطلبات التحسين المستمر لتطوير العمل البلدي في محافظة القادسية بإستخدام إنموذج مالكولم بالدرج للتفوق المؤسسي" ، بحث مقدم إلى كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد للحصول على درجة دبلوم عالي في إدارة البلديات .
7. عباس، نهي كعيد ، (2022) ، القيادة الخادمة لدى عمداء كليات جامعة سومر وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين .
8. عبد الله ، حيدر طه وعيمير ، عراك عبود، (2019) ، "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية" جامعة الانبار /كلية الادارة والاقتصاد ،مجلة الدنانير، العدد(15) .
9. عبد الوهاب، أثار عبد الحكيم، (2016) ، "متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة حالة الجامعي بغداد والنهرين" ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الادارة العامة.
10. عجوة، أحمد محمد ،(2013)، القيادة الخادمة \_دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال، مجلة جامعة المنصور .
11. العنزي ، سعد علي ،(2016) ، " إدارة الإبداع والإبتكار :كيف تخلق بيئة أبتكارية في المنظمات"، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا.
12. غالي، محمد أحمد، (2015)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية- غزة /كلية التجارة/ قسم إدارة الاعمال .
13. فاضل ، نورا بقاء، (2019)، "جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الاداري" ،دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GPI بسكرة ، رسالة ماجستير بعلم النفس ، كلية العلوم الإنسانية.
14. كامل بربر ،(2011) ، كفاءة إدارة المورد على فاعلية الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت .
15. متعب ،حامد كاظم ،(2015) ، "القيادة الخادمة وإثرها في فاعلية الفريق- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس في محافظة القادسية" ، بحث منشور في مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية/ جامعة واسط ، العدد(17) .
16. نادر، علاء محمد ، وجاسم، باسم عبد الحسن، (2019) ، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة" ، الجامعة التقنية الوسطى /معهد الادارة/ الرصافة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية ، المجلد(25) ، العدد(114) .
17. نجم، نجم عبود (٢٠١١) "القيادة الخادمة في المدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون : دراسه استطلاعية" مجله العلوم التربويه والنفسيه \_ جامعه بحرين، المجلد 8، العدد4.
18. النشاش، فاطمة محمود، الكيلاني، إثمار مصطفى،(2015)، تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن "دراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد(2)

19. النصاروي ، حيدر غازي محمد حسون ، (2014) ، "أدارة الإلتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي :بحث أستطلاعي لآراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية " ،رسالة ماجستير علوم في أدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .

20. يوسف ، سناء خضر، (2020) ، "دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي :دراسة أستطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الحمدانية" ،جامعة تكريت/كلية الادارة والاقتصاد /مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد(16) ، العدد(50).

ثانياً// المصادر الأجنبية:

1. Alnaweigah ,Atallah Basheer;(2013); The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff; JULY 2013 VOL 5, NO 3,pp170–192.
2. Alsaleh , Ghadah;(2016); Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment (NCAAA)Lead to Organization Excellence; European Scientific Journal December 2016 edition vol.12, No.34 pp: 1857 – 7881.

3. DeGraaf Don, Colin Tilley and Larry Neal.(2001) SERVANT IN LEADERSHIP CHARACTERISTICS ORGANIZATIONAL LIFE. by. The Greenleaf Center for Servant-Leadership. "Voices of Servant-Leadership Series,"Monograph Booklet 6.
4. **Dierendonck, Dirk** van and Patterson Kathleen ,(2010) , Servant Leadership Developments in Theory and Research, First published by PALGRAVE MACMILLAN
5. Spears, L. (2004). On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. Retrieved 16/04/15from <http://www.greenleaf.org/> .

### الملحق (3)

النتائج المتعلقة بالعمليات الإحصائية:

#### 1- البيانات الشخصية.

Statistics							
		الجنس	العمرية_الفئة	الاجتماعية_الحالة	الدراسي_التحصيل	الخدمة	الوظيفي_المنصب
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0

		الجنس		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	انثى	7	20.0	20.0	20.0
	ذكر	28	80.0	80.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		العمرية_الفئة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	30_37	12	34.3	34.3	34.3
	38_43	12	34.3	34.3	68.6
	44_50	5	14.3	14.3	82.9
	فأكثر 51	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الاجتماعية_الحالة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	متزوج	34	97.1	97.1	97.1
	أعزب	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

		الدراسي_التحصيل		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	دبلوم	2	5.7	5.7	5.7
	بكالوريوس	12	34.3	34.3	40.0
	ماجستير	10	28.6	28.6	68.6

دكتوراه	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

		الخدمة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1_5	1	2.9	2.9	2.9
	سنوات 10	3	8.6	8.6	11.4
	10_15	20	57.1	57.1	68.6
	فأكثر سنة 16	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

2- نسب كل متغير من متغيرات البحث.

COMPUTE الخدمة\_القيادة=(Q1 + Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8 + Q9) / 9.

EXECUTE.

COMPUTE الخدمة\_القيادة=(Q1 + Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8 + Q9) / 9.

EXECUTE.

COMPUTE التنظيمي\_التفوق=(Q10 + Q11 + Q12 + Q13 + Q14 + Q15 + Q16 + Q17 + Q18) / 9.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=التنظيمي\_التفوق الخدمة\_القيادة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

### 3- علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

#### Correlations

		الخادمة_القيادة	التنظيمي_التفوق
الخادمة_القيادة	Pearson Correlation	1	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
التنظيمي_التفوق	Pearson Correlation	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

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

### 4- علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

#### Correlations

		التنظيمية المهارات	العاطفي الشفاء	المؤوسين مساعدة	التنظيمي_التفوق
التنظيمية المهارات	Pearson Correlation	1	.480**	.323	.817**
	Sig. (2-tailed)		.003	.058	.000
	N	35	35	35	35
العاطفي الشفاء	Pearson Correlation	.480**	1	.496**	.548**



	Sig. (2-tailed)	.003		.002	.001
	N	35	35	35	35
المؤوسين مساعدة	Pearson	.323	.496**	1	.282
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.058	.002		.101
	N	35	35	35	35
التنظيمي_التفوق	Pearson	.817**	.548**	.282	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.101	
	N	35	35	35	35

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

## 5- علاقة التأثير بين متغيرات البحث.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.705 <sup>a</sup>	.497	.482	.43924

a. Predictors: (Constant), الخادمة\_القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.289	1	6.289	32.599	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.367	33	.193		
	Total	12.656	34			

a. Dependent Variable: التنظيمي\_التفوق

b. Predictors: (Constant), الخادمة\_القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.899	.419		2.146	.039
	الخدمة_القيادة	.755	.132	.705	5.710	.000

a. Dependent Variable: التنظيمي\_التفوق

6- قيم الانحراف والمتوسط الحسابي.

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q1	35	3.3714	.593
Q2	35	3.4000	.718
Q3	35	3.5143	.904
Q4	35	2.8000	.929
Q5	35	2.7429	.785
Q6	35	3.0000	.706
Q7	35	3.1143	.928
Q8	35	2.8286	1.264
Q9	35	3.3143	1.045
Q10	35	3.3714	.711
Q11	35	3.0571	.644
Q12	35	3.2286	.417
Q13	35	3.3714	.534
Q14	35	3.3429	.585

Q15	35	3.1714	.852
Q16	35	3.2857	.739
Q17	35	3.1714	.440
Q18	35	3.2857	.739
Valid N (listwise)	35		

#### 7- نتائج العلاقة بين الإبعاد الخاصة بمتغيرات البحث.

#### Correlations

		العمليات نتائج	والتحليل المعلومات	التخطيط الاستراتيجي	المروسين مساعدة	العاطفي الشفاء	التنظيمية المهارات
المهارات التنظيمية	Pearson Correlation	.739**	.710**	.735**	.323	.480**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.058	.003	
	N	35	35	35	35	35	35
الشفاء العاطفي	Pearson Correlation	.493**	.502**	.466**	.496**	1	.480**
	Sig. (2- tailed)	.003	.002	.005	.002		.003
	N	35	35	35	35	35	35
مساعدة المروسين	Pearson Correlation	.188	.242	.326	1	.496**	.323

	Sig. (2-tailed)	.058	.002		.056	.161	.279
	N	35	35	35	35	35	35
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	.735**	.466**	.326	1	.674**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.056		.000	.000
	N	35	35	35	35	35	35
المعلومات والتحليل	Pearson Correlation	.710**	.502**	.242	.674**	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.161	.000		.000
	N	35	35	35	35	35	35
نتائج العمليات	Pearson Correlation	.739**	.493**	.188	.636**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.279	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35	35

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