

The servant leadership and its impact in organizational trust
An analytical study in oil products distribution company / Baghdad
 (القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية) دراسة تحليلية في شركة توزيع

المنتجات النفطية / بغداد

أ.م.د. هديل كاظم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / نور باسم عبد

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received: 2/ 9/ 2018

Accepted: 22/ 10/ 2018

المستخلص

يهدف البحث الى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير معتمد. وبذلك كان لابد من الاجابة عن تساؤل اساس مفاده: هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية؟ وللتحقق من مضامين الاجابة، اختيرت عينة من المديرين في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث، والاهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والمنظمة المبحوثة اعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها الذي تناول عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (190) فرداً، يمثلون عينة البحث من مجموع المجتمع البالغ عدده (376) فرداً، والمتمثل مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب (مدير عام- معاون مدير عام- مدير هيئة- مدير قسم- مسئول شعبة)، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والتي تضمنت (39) فقرة، اذ وزعت (245) استمارة وتم استرجاع (240) استمارة منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي، فضلاً عن اجراء المقابلات المفتوحة كأداة مساعدة في جمع البيانات والتي حللت باعتماد البرنامج الاحصائي (Spss V.21, Amos V.18) مع الاساليب الاحصائية المناسبة للبحث ومنها (التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، ومعامل التحديد R^2)، والتحليل العاملي التوكيدي وغيرها) لاختبار فرضياته، وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين ابعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ القيادة الخادمة، الثقة التنظيمية.



المقدمة

هناك جدل واسع بين الباحثين يدور حول الممارسات والسبل التي يمكن ان تتبعها المنظمات بغية مواكبة الاضطراب البيئي وديناميكية التغيرات الحاصلة فيها، وهذا الجدل رسم في طبيعته العديد من الأطر الفكرية التي يمكن أن يوظفها متخذو القرار داخل المنظمة من أجل التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة، وبدأ العديد من المنظمات منذ الثمانينات من القرن الماضي بالعمل على تطوير عملية الاختيار للمسؤولين عن هذه المنظمات وتعريف المواهب القيادية لديهم، لما لها من أثر على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى ادانهم داخل المنظمة، ومن ثم المقدره على تحقيق الاهداف التنظيمية، اذ يتوقف نجاح المنظمة او اخفاقها على تمكن القادة الاداريين من التعامل مع الأفراد العاملين ايجابياً من أجل مصلحة المنظمة وتحقيق اهدافها، ولقد ادى هذا التطور السريع الذي تعيشه منظمات اليوم الى ازدياد حاجتها الى ادارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة، واصبحت الحاجة ملحة الى اكثر من مجرد ممارسين للسلطة، فهي بحاجة الى قيادة خادمة تعطي الاولوية للرعاية وتقديم الخدمة والتعاون من خلال التواصل مع الاخرين، اذ ان هذه القيادة تشجع الأفراد على احداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الاخرين وتشجع المرؤوسين على استثمار الفرص الموقفية وتطوير حياتهم الوظيفية ومن ثم رفع مستوى منظماتهم من بعد ذلك، اذ ان هذه العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين لها اهمية في تعزيز أداء الفرد والمنظمة على حد سواء، ولضمان استمرار هذه العلاقات بين أعضاء المنظمة وقادتها أصبح لزاماً عليها المحافظة على العوامل التي تسهل تلك العلاقات ومنها الثقة التنظيمية التي تعد أساساً لكل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وشرطاً أساسياً للعلاقات الشخصية الايجابية وعنصراً مهماً في بنائها وتأثيرها الايجابي المباشر في سلوك العاملين، اذ تدفعهم نحو تطوير ادانهم وتحسينه وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة. ومن هذا المنطلق انتقى الباحث المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) لبيان دور هذا المتغير وعلاقته بالمتغيرين السابقين ومدى تأثيرهما على بيئة المنظمة المبحوثة التي اختارها الباحث كميدان عملي لبحثهما والتي شملت عينة من القيادات العليا والوسطى في شركة توزيع المنتجات النفطية. يتكون البحث من اربعة محاور خصص المحور الاول لمنهجية البحث ودراسات سابقة. والمحور الثاني للجانب النظري والمحور الثالث تمثل بالجانب العملي للبحث والمبحث الرابع والاخير خصص للاستنتاجات و التوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

سيتم من خلال هذا المحور تناول منهجية البحث المتمثلة بمشكلة البحث واهميته واهدافه ومخططة الفرضي وابرز فرضياته وحدوده ومنهجه ووسائل جمع البيانات ومجمعه وعينته والاساليب الاحصائية المستخدمة في جانبه العملي.

اولاً :- مشكلة البحث

تتضح مشكلة البحث من خلال المام الباحث بفلسفة الموضوع النظرية والتي تود البحث في متغيراته ومشكلاته الواسعة والمفتوحة النهايات، ففي حياة الفكر الإداري المتجدد تنبثق أسبقيات وأوليات تقع على عاتق الباحثين الاهتمام بها والنظر إليها بتركيز. والمرور على تفاصيل المنظمات وقدرتها على البقاء والازدهار والنمو في بيئة الأعمال المعاصرة المتغيرة والمتسارعة والتي ألفت بظلالها على نجاح المنظمات، وإذا ما تفحصنا بيئة المنظمات العراقية بشكل عام والقطاع النفطي بشكل خاص كونه يعد المورد الأساسي في اقتصاديات جميع الدول نجد أنه ليس بمعزل عن تلك التغيرات الأمر الذي فرض عليه وجوب تحقيق الموانمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها والعمل. لذلك أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة التي انعكست بشكل او بأخر على سلوكيات الأفراد بشكل عام والعاملين في المنظمات العامة بمختلف مستوياتهم بشكل خاص، الامر الذي دعى الباحث الى تسليط الضوء على القيادة الخادمة كنظرية ذات مضامين اخلاقية تدعم كل من يريد ان يخدم الناس ليقودهم كجماعات او مؤسسات اذ تؤمن بأن اسلوب المساعدة وتقديم يد العون لإنجاز العمل وتحقيق الاهداف.

ثم تأتي هنا أهمية الثقة التنظيمية لكون المنظمات العامة أصبحت تتصف بدرجة عالية من التفاعل مع البشر فضلاً عن تبادل المعلومات والمصالح وشمولية الفكر والجهد لمعالجة المشكلات التنظيمية والعمل على حلها الأمر الذي تطلب وجود مستوى من الثقة المتبادلة ليكون أساساً لنجاح العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة نظراً ما للثقة من من تأثير في نجاح المنظمة والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة. انطلاقاً من التساؤل الذي مفاده:- (هل تؤثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية في شركة توزيع المنتجات النفطية؟ وما طبيعة العلاقة بين المتغيرات؟) تنبثق مشكلة البحث وعلى النحو الآتي

1. ما واقع القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة؟
2. هل تتوفر ابعاد الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
3. هل هنالك ادراك من قبل المنظمة المبحوثة لأهمية القيادة الخادمة ودورها في الثقة التنظيمية؟ وما هي اهم الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث؟
4. ما مستوى تأثير القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية في الشركة عينة البحث؟
5. ما الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة في زيادة الثقة التنظيمية لدى عينة البحث؟

ثانياً :- أهمية البحث

تكتسب أهمية البحث عادة من أهمية المتغيرات والمواضيع والعناصر البحثية التي سعت الى دراستها وكذلك وما تفرزه من نتائج وأثار على مجتمع المنظمة المبحوثة. ومدى وجودها او عدم وجودها في العينة المختارة. ولكون متغيرات البحث من المتغيرات المهمة بوصفها ذات أهمية من المتغيرات التنظيمية والسلوكية النفسية والتي لها دور فاعل في قيادة المنظمات وتحقيق التطور من خلال الثقة التنظيمية، لذا يتوقع من هذا البحث بعد ادراك الاطر العلمية والعملية له والتفاعل بينها سيحقق الأهمية الآتية:

1. ضرورة دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتجسدة (بالقيادة الخادمة والثقة التنظيمية) وابرز مساهمات الباحثين في هذه المجالات علاوة على تعريف المنظمة المبحوثة بالجانب النظري لقيمة هذه المتغيرات وتأثيرها في الاداء المنظمي بشكل عام أهمية العينة المبحوثة ذاتها. كونها تتناول القيادات العليا والوسطى في احد القطاعات النفطية والتي تعد العصب الاقتصادي في العراق.
2. تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات كونه يعد محاولة علمية جديدة ومتواضعة لتعزيز التواصل بين العلوم الانسانية بدراساتها لمتغيرات تجمع بين العلوم الادارية والنفسية في اطار السلوك التنظيمي.
3. التعرف على مستوى (القيادة الخادمة والثقة التنظيمية) في المنظمة المبحوثة واسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في اجراء دراسات اعمق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال عن طريق الافادة منها في تطوير اداء مؤسساتهم .

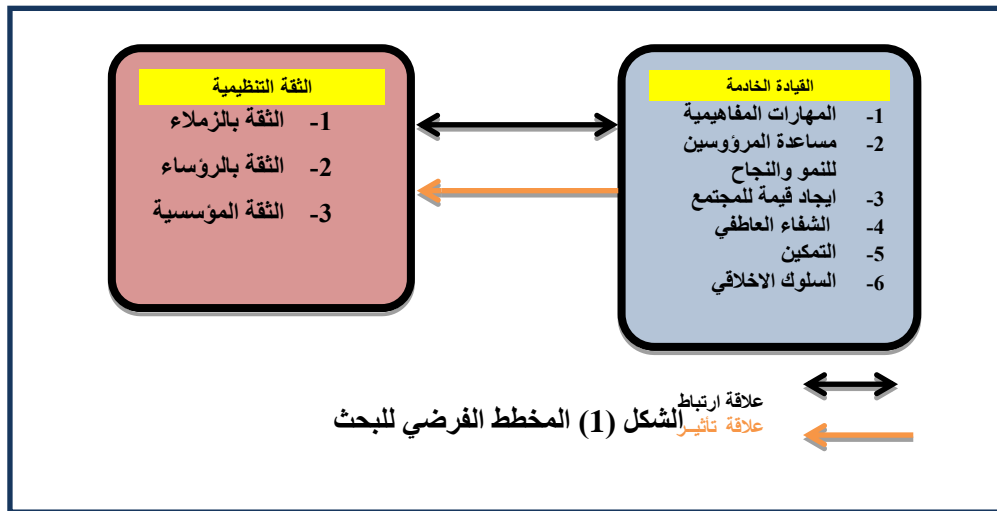
ثالثاً:- اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:-

1. بناء اطار نظري يغطي مجمل الادبيات التنظيمية لمتغيرات البحث وكل ما له صلة بها وذلك بواسطة تحديد المفاهيم. والأهمية. والابعاد. لمتغيرات البحث وعلى مستوى العينة المبحوثة واستكمال ما بدأه الباحثون السابقون اذ ان بحوثهم مثلت نقطة انطلاق لاتمام البحث الحالي.
2. قياس مستويات توافر سلوكيات القيادة الخادمة. ومظاهر الشعور بالثقة التنظيمية والتعرف على اهم ابعادها لدى عينة البحث ومدى توفرها في وتأثيرها في ادانهم.
3. تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة والثقة التنظيمية) ومعرفة نتائجها على عينة البحث.
4. محاولة توجيه انظار ادارة المنظمة المبحوثة للبحث بالأبعاد التنظيمية (القيادة الخادمة. الثقة التنظيمية) وجعلها اكثر ملائمة لواقع الاداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق .

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والفرعية ذات العلاقة لكل منها. وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استنادا للمسوحات الفكرية والادبية وبما توفر من مصادر وفقا للمتغيرات الثلاثة للبحث وكما موضح بالشكل في الاتي:-



خامساً:- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بأبعادها
الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الثقة التنظيمية بأبعادها.

سادساً :- حدود البحث

- الحدود المكانية:- تمثلت بشركة توزيع المنتجات النفطية وهي احدى الشركات التابعة لوزارة النفط العراقية
- الحدود البشرية:- تتضمن العينة من مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب (مدير عام – معاون مدير عام – مدير هيئة – مدير قسم – مسؤول شعبة)
- الحدود الزمانية:- حددت المدة الزمنية للدراسة بجانبها الميداني من تاريخ 2017/3/4 ولغاية 2018/6/25.

سابعاً :- مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث امرا غاية في الاهمية في اجراء الدراسات و البحوث. ولاختبار الفرضيات ميدانيا فقد اختارت الباحثة شركة توزيع المنتجات النفطية/ بغداد مثلت مجتمع البحث. اما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة من المديرين في الادارة العليا والوسطى في تلك الشركة. والذين جرى اختيارهم بواسطة اعتماد اسلوب العينة العشوائية الطبقية. وهي احدى الاساليب الاحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث. والبالغ عددها (240) فردا من مجموع مجتمع البحث و البالغ عدده (376) فردا.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ثامنا:- اساليب جمع البيانات

تمثلت اساليب جمع البيانات بالجانب النظري اعتمادا على ما توفر للباحثة من مصادر وكتب ورسائل واطاريح عربية واجنبية فضلا عن المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عينة البحث. والاستبانة التي مثلت اداة البحث الرئيسية لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني والمكونة من (39) فقرة غطت متغيرات البحث الرئيسية والفرعية البالغة (9) ابعاداً فرعية. واعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي. وتتكون الاستبانة من جزئين الاول يتضمن المعلومات الشخصية لعينة البحث والجزء الثاني تضمن الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاستعانة بعدد من الاساتذة المحكمين والخبراء واجراء التعديلات من حذف واطراف تبا لملاحظاتهم. والتأكد من ثبات واتساق الاستبانة من خلال معادلة معامل (الفا كرونباخ). الجدول الاتي يوضح تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها:-

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها

المتغير الرئيسي	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر المعتمد
المتغيرات التعريفية	النوع، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي	5	5-1	
	المهارات المفاهيمية	4	4-1	
القيادة الخادمة	التمكين	4	8-5	
	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	4	12-9	
	السلوك الأخلاقي	4	16-13	
	الشفاء العاطفي	4	20-17	
	توليد قيمة للمجتمع	4	24-21	
الثقة التنظيمية	الثقة بالرؤساء	5	29-25	
	الثقة بزملاء العمل	5	34-30	
	الثقة المؤسسية	5	39-35	

المصدر : من اعداد الباحث

البحث الثاني / دراسات سابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الاكاديمية. بل تتعدى ذلك لتكون القاعدة الرئيسية لبناء جهد بحثي رصين وسيركز الباحث على الدراسات القريبة من اهداف دراسته وابعادها ومتغيراتها :-

1- دراسة (رشيد ومطر ، 2014)

(سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية) شمل مجال التطبيق عينة من رؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية اذ شملت عينة البحث (287) مستجيباً. وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادات الادارية لابعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومعرفة آراء القيادات الادارية حول ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات المبحوثة ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود القيادة الخادمة بدرجة متوسطة حيث كانت معظم اجابات الأفراد المبحوثين بين الموافقة والحيادية على اغلب الفقرات المتعلقة بنمط القيادة الخادمة واهم مجالات الافادة من هذه الدراسة هو الاطلاع على اهم الوسائل الاحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي وملاحظة كيفية توظيفها في الدراسة فضلا عن تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

2- دراسة (Lewicka & Krot, 2011)

The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of (the Empirical Studies) (أهمية وقياس الثقة في المنظمة في ضوء الدراسات التجريبية) شملت العينة (262) مستجيب في الشركات التجارية البولندية، وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى ثقة الموظفين في صاحب العمل كمنظمة (ثقة كاملة)، والمشرفين (الثقة العمودية) وزملاء العمل (الثقة الأفقية) وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أن المستجيبين يعلنون أعلى مستوى من الثقة في المنظمات في الجوانب الرأسيّة والأفقية بينما يقومون بتقييم الجانب المؤسسي أقل قليلاً وان الثقة في العلاقات الرأسيّة هي شرط أساسي للتنفيذ الفعال للتغييرات، وقد استخدمت الدراسة (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط spearman، الوسيط) كأدوات للتحليل الاحصائي اما مجالات الإفادة من هذه الدراسة هو اعتماد ابعادها في الدراسة الحالية فضلا عن تعزيز الجانب النظري للدراسة.

3- دراسة (Nastiezaie et. al. 2016)

(The relationship of servant leadership with trust and organizational efficacy) (علاقة القيادة الخادمة بالثقة والفاعلية التنظيمية) تم تطبيق الدراسة في زاهدان (ايران) وشمل مجال التطبيق (225) موظف في وزارة التربية والتعليم في زاهدان (ايران) ، وهدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة القيادة الخادمة بأبعادها (الخدمة، التواصل، الثقة، الحب) بالثقة والفاعلية التنظيمية، وتم استخدام (معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتزامن عبر برنامج SPSS) كأدوات للتحليل الاحصائي ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان اسلوب القيادة الخادمة وابعادها مرتبطة مع الثقة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية يزداد بازدياد ممارسة القادة لسلوكيات القائد الخادم وان اسلوب القيادة الخادمة وابعادها مرتبطة مع الفاعلية التنظيمية، اذ ان كلما ازدادت فاعلية المكان ازدادت المشاركة في العمل اما اهم مجالات الافادة من هذه الدراسة فهو تعزيز جانب الربط بين متغيري الدراسة فضلا عن الى تعزيز الاجانب العملي للدراسة الخالية كونها توصلت الى النتائج نفسها التي تشير ان مستويات الثقة التنظيمية تزداد بازدياد اتباع القادة لسلوكيات القيادة الخادمة.

المبحث الثالث / الجانب النظري للمبحث

اولاً- القيادة الخادمة Servant leadership

1- مفهوم القيادة الخادمة:-

تميز مفهوم القيادة الخادمة بأنه متعدد الأبعاد ويحمل معاني كثيرة كما أنها تعد نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الأفراد ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وتقوم هذه النظرية علي أساس عاطفي ينص علي أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة، وقد اختلفت التعاريف العملية للقيادة بأختلاف الباحثين والكتاب وتوجهاتهم (Mook, 2012:3)، وفي الواقع ان القيادة الخادمة لدى (Greenleaf. 2002:22) لم تكن مجرد مبادلة بسيطة بين خدمة القيادة (القيادة تخدم العاملين في احترامهم والاستجابة لأحتياجاتهم) وخدمة العاملين (العاملين يخدمون القيادة من خلال الاداء العالي)، وانما هي رؤية عميقة تقوم على خدمة الآخرين والاستجابة لأحتياجاتهم في اطار عميق من طبيعة القائد الذي يميل لأن يكون خادماً أولاً مستلهماً حكمته من عظمة الانبياء في الماضي وهم يستجيبون لأحاجات الناس وخدمتهم ، وكأنه بهذا الوصف كان يضيف عليها ليس فقط بعداً انسانياً او اخلاقياً وانما ايضاً بعداً روحياً في عمق الدلالة والتسامي بالغرض في القيادة (Frick, 2004:339)، يرى (Robert k Greenleaf, 1996:33) ان القيادة الخادمة هي نموذج يضع خدمة الآخرين في الاولوية، من خلال اتباع نهج شامل للعمل وتعزيز الاساس بالانتماء للمجتمع وتقاسم السلطة في صنع القرارات، اما (Sims, 1997:36) فيرى انها نمط قيادي يحترم كرامة الفرد ويعطي من شأنه ويومض نزعتة الابداعية الفطرية للقيادة. اما (جلاب، 2011: 516) فيعرف القيادة الخادمة على انها نمط قيادي مقبول رأساً على عقب اي القائد الذي يتجاوز مصالحه الشخصية ويفضل خدمة حاجات الآخرين، فهو يساعدهم في تحقيق التطور والنمو، كما يمنحهم فرصة لتحقيق ما يطمحون اليه مادياً وشعورياً مع مراعاة العمل على بلوغ اهداف المنظمة .



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

2- أهمية القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة طريقة مختلفة للتفكير في الغرض من القيادة وبالذات الحقيقي للقائد إذ إن هذه النظرية القيادية لا تسيطر على الأفراد بل تحررهم لجميع امكانياتهم وقدراتهم وتمكنهم ليعملوا جنباً الى جنب مع الشركاء ، كما تعمل القيادة الخادمة على مساعدة الأفراد على النمو والتفرد والابداع فالأفراد لديهم مخزون كبير من المعرفة والاسئلة والافكار وهم بحاجة الى التحرر لتحقيق امكانياتهم والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة. (Laub.1999:31) ، فقد حدد (Khurram et. al.2012:44) أهمية القيادة الخادمة بأنها تعمل على توفير الضروريات والرغبات الاساسية للموظفين من خلال اخذ مصالحهم الشخصية بعين العناية وتعمل على تعزيز الاحساس بالمجتمع لتحقيق اهداف المنظمة وهذا المنطق لا يمكن تحقيقه الا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة ، اما (Morad et. al.2012:70) فقد اشار الى ان القيادة الخادمة تمنح الكرامة المتساوية لجميع اعضاء المنظمة وجميعهم ينشطون ويتشاركون في قرارات الادارة من خلال التمكين والثقة والتعاون والاستخدام الاخلاقي للسلطة ، اما (Wong & Davey.2007:7) فقد استنادا الى التحليل النظري، والبحوث التجريبية، ودراسات الحالة، في توضيح أهمية القيادة الخادمة والتي تمثلت في تحرير العاملين من المخاوف الانانية، مثل انعدام الأمن والنهوض الذاتي، وتكريس القائد الخادم اهتمامه الكامل لتطوير العاملين وبناء المنظمة.

3- خصائص القيادة الخادمة

بعد عدة سنوات من النظر في كتابات (Greenleaf) الأصلية قدم (Spears.2005) المدير التنفيذي لمركز (Greenleaf) خصائص القيادة الخادمة التي رأى أنها ذات أهمية حاسمة في تطوير القائد الخادم كونها تهدف إلى إبلاغ السلطة والوعد وتزيد من التواصل والفاعلية لأولئك القادة المنفتحين الذين هم على استعداد لدعوتهم والتحدي القائم امامهم ، وهذه الخصائص هي (Spears.2005:3-4):

1. الاستماع Listening : يتم عادة تقييم القادة استناداً لمهاراتهم في الاتصال وصنع القرار، في حين أن هناك أيضاً مهارات مهمة للقائد الخادم التي يحتاج إلى تعزيزها من خلال الالتزام العميق والاستماع باهتمام للآخرين ، (Spears.2005:3).

2. التعاطف Empathy: ان التعاطف هو الاعتراف الذهني والنفسي بمشاعر وافكار واتجاهات الاخرين (Smith.2005:5) ويسعى القائد الخادم لفهم والتعاطف مع الاخرين، فالناس بحاجة إلى أن يكونوا مقبولين ومعترف بهم والقائد الخادم يجب ان يفترض النوايا الطيبة لزملائه في العمل ولا يرفضهم كاشخاص، (Spears.2005:3).

3. الشفاء Healing : قوة قوية للتحويل والتكامل وهي واحدة من نقاط القوة العظيمة للقيادة الخادمة القدرة على شفاء الذات والآخرين (Spears.2005:3) ، وقد عرفه (Greenleaf.1979:27) بأنه "صنع الكمال - To make whole" . ويدرك القائد الخادم الرغبة الانسانية المشتركة لإيجاد الكمال في ذات الفرد ويدعم هذا الكمال في أفراد آخرين (Smith.2005:6) (Spears.2005:3).

4. الوعي Awareness: الوعي العام للأمور المحيطة، وما الذي يوجد العقبات للمرؤوسين ويحد من اشباع حاجاتهم مما يجعلهم اكثر قدرة على إزالة هذه العقبات (Spears.2005:3) (Certo&certo.2006:373).

5. الإقناع Persuasion: سمة أخرى لقادة الخدام هي الاعتماد الأساسي على الإقناع، بدلاً من استخدام السلطة القسرية، في اتخاذ القرارات داخل المنظمة (Spears.2005:3) .

6. التصور Conceptualization: يسعى القائد الخادم إلى تعزيز قدراته على "الحلم بأحلام كبيرة" حيث يفكر القائد الخادم إلى ابعاد من الحقائق اليومية ويحلمون أشياء عظيمة للمنظمة (Spears.2005:3) .

7. الاستبصار Foresight: هي السمة المميزة التي تمكن القائد الخادم من فهم الدروس المستفادة من الماضي، وحقائق الحاضر، والنتيجة المتوقعة مستقبلياً لاتخاذ قرار ما. (Spears.2005:4)

8. الموالاة Stewardship: تعتمد هذه السمة على مفهوم (Peter Block) مؤلف كتاب (الإشراف وتمكين المدير) إذ انه يعرفها على انها "حكم المؤسسة بثقة لتحقيق الصالح العام للمجتمع" كما تم تعريفها من قبل (Spears.2005:4) على انها "ادارة الشيء بثقة لشخص آخر" (Smith.2005:6).



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

9. الالتزام بتطوير الافراد **Commitment to the growth of people**: وهي عملية اظهر التقدير والتشجيع للآخرين (Smith.2005:6) اذ يعتقد القائد الخادم أن الافراد لديهم قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة كعمال، وعلى هذا النحو (Spears.2005:4).

10. بناء المجتمع **Building community**: يرى القائد الخادم أن الكثير من الجهد الانساني قد فُقد في التاريخ البشري الحديث نتيجة للتحويل من المجتمعات المحلية إلى المؤسسات الكبيرة بوصفها المشكلة الرئيسية للأرواح البشرية (Spears.2005:4).

4- ابعاد القيادة الخادمة:-

تجسدت ابعاد القيادة الخادمة بـ (المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين للنمو والنجاح، ايجاد قيمة للمجتمع، الشفاء العاطفي، التمكين، السلوك الاخلاقي) وفيما يأتي شرح لهذه الابعاد والتي سيتناولها البحث في الجانب الميداني:

1. الشفاء العاطفي **Emotional healing**: تتضمن الدرجة التي يهتم بها القائد بأتباعه ومشاكلهم الشخصية ورفاهيتهم (Liden et. al.2008:162) اذ يصف التزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي لمرؤوسيه من الشدة أو الصدمة، فالقادة الذين يستخدمون الشفاء العاطفي هم مستمعون عاطفيون وعظيمون للغاية ، مما يجعلهم بارعين في تسهيل عملية الشفاء (Bunch.2013:41).
2. خلق قيمة للمجتمع **Creating value for the community**: وعي حقيقي تجاه تطوير المجتمع والتي تجسد مشاركة القائد في مساعدة المجتمع المحيط بالمنظمة فضلا عن تشجيع التابعين على أن يكونوا فاعلين في المجتمع، اذ لا يشعر القائد الخادم بالتزامه بخدمة المجتمع وتطويره فقط ، بل يحتاج أيضًا إلى تعزيز هذا النوع من النشاط ومساعدة التابعين (Maharaj.2015:86).
3. المهارات المفاهيمية **Conceptual skills**: تعني امتلاك المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون القائد في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين ولاسيما المرؤوسين المباشرين فهي تعكس كفاءة القائد في حل مشاكل العمل .
4. التمكين **Empowering** : هو عامل رئيس في القيادة الخادمة ويجب أن يكون أحد المرتكزات الأساسية (Russell & Stone.2002:152)، اذ إن تمكين الافراد، مع المصلحة الفضلى لأولئك الذين يقال في ذهنهم هو في قلب القيادة الخادمة. كما تؤكد أنها تقوم بتوكيل السلطة للآخرين وإعطائها حقًا (Patterson 2003:17).
5. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح **Help subordinates to grow and succeed**: يعتقد القائد الخادم أن للمرؤوسين قيمة حاضرة ومستقبلية في المنظمات السليمة، ويعبر القادة عن مسنوليتهم في رعاية الآخرين نحو تحقيق كامل إمكاناتهم ، كما ويمكن تطوير الافراد في أي منظمة من خلال خلق بيئة تعلم ديناميكية اذ تؤدي أخطاء الآخرين إلى رؤية جديدة ويتم النظر إليها كفرص تعلم. (spears. 2004: 4).
6. السلوك الاخلاقي **Ethically behavior**: والتي تشمل الصدق والموثوقية والعمل كنموذج للنزاهة ،فإن القيم الذاتية المتسامية والعواطف الإيجابية الموجهة هي الأخرى محددات مهمة للقيادة الخادمة وان تقديم أسلوبًا تفاعليًا للعمليات المعرفية والعاطفية التي تحفز القادة الحقيقيين على التصرف بطرائق تتفق مع قيمهم الذاتية المتسامية (Susan&Janaki.2005:44).



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ثانياً: الثقة التنظيمية Organizational Trust

1- مفهوم الثقة التنظيمية

نال موضوع الثقة التنظيمية في المجتمعات المتقدمة اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والباحثين في مجال تنظيم العلاقات بين المنظمة والافراد العاملين ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من اجل تأطير مفهومها وابعادها وتأثيرها وادوات قياسها في موقع العمل الاداري تزامنا مع ما يجري من تطورات كبيرة ومتسارعة في العالم وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي الى بذل اقصى الجهود من اجل التعمق في دراسة الثقة التنظيمية (العبسي، 2013 : 265). فقد عرفها (Carnevale & Wachsler. 1992: 473) بأنها التوقع والإيمان بأن نوايا أو تصرف فرد أو مجموعة سيكون أخلاقي، وسلوك منصف وغير مهدد، ويراعي حقوق الآخرين، اما (Rousseau et al. 1998:398) فيرى ان الثقة التنظيمية هي حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استنادا الى التوقعات الايجابية لنوايا سلوك الآخرين في حين اشار (Barlow . 2001 : 15) الى انها توقع الايجابي الذي ينشأ بين الطرفين وذات سلوك تعاوني ومنظم في الاعتماد على المعايير والأسس والأعراف المشتركة مما يسهل ويشجع علاقات التبادل التعاوني والاجتماعي بين الطرفين، اما (جمال، 2014 : 119) توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

2- أهمية الثقة التنظيمية

نال موضوع الثقة التنظيمية في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً وعميقاً من قبل الكثير من الكتاب و الباحثين لما له من أهمية من الناحية التنظيمية والشخصية ، وهذا ما دعاهم الى القول بأن "ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل على العلاقات الشخصية وسلوك المجموعة مثل الثقة" (Dibben. 2001: 2) فهي المركب السحري في الحياة التنظيمية ، والزيت الذي يقاتل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الاجزاء المنفصلة معاً والمحفز الذي يسهل العمل (Gunpath. 2006: 27) كما انها احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، كونها مصدر اقتصادي مهم ، ويشجع المنظمات ايضاً على تبني استراتيجية للاستثمار بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار (Adams.2004:7) إذ ليست هناك منظمة تستطيع ان تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال دون وجود نوع من الثقة بين العاملين وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (Gillespie & Mann. 2000: 2) إذ ان للثقة التنظيمية أهمية كبيرة وضحاها الكتاب والمنظرون منهم (الخفاجي .2012: 17) الذي اشار الى ان الثقة التنظيمية تؤثر في العديد من سلوكيات واتجاهات المرووسين داخل المنظمات . فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها (Atalay&yilmez.2009:343) في حين اشار (Max. 2004:3) الى ان الثقة تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق و ان اندامها يؤدي إلى تصلب في المواقف الإنسانية فضلا عن تدهور العلاقات الشخصية. وانعدام الفاعلية والكفاءة في التنظيم الاداري.

3- ابعاد الثقة التنظيمية:-

تجسدت ابعاد الثقة التنظيمية بـ (الثقة بالروساء والثقة بزملاء العمل والثقة المؤسسية) وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الابعاد والتي سيتم قياسها في الجانب العملي للبحث:-
اولاً:- الثقة بالروساء: تشير الثقة بالروساء الى انها التوقعات الايجابية الواثقة للمرووسين ازاء رؤسائهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai.1999:898) ويكتسب الرئيس ثقة مرووسيه اذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والانفتاح على المرووسين والاهتمام بمصالح مرووسيه واحتياجاتهم ودعم المرووسين والعدالة في التعامل معهم (هاشم والعبادي .2010 : 46)، ويمكن ان تؤثر الثقة بالروساء على مظاهر متنوعة في سلوك العاملين الناتجة عن القوة التي يمتلكها الرئيس فيما يتعلق بمواقف العاملين فضلا عن طبيعة علاقة الرئيس بالمرووسين وتؤدي هذه الثقة الى زيادة الرضا والقناعة وغزارة الإنتاج والتعاون (Ioannis et.al. 2011:727) وفرص الترقية وزيادة أداء العمل كما تسهم في سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشجع المرووس على الحفاظ على العلاقة والبقاء مع المنظمة وبذل جهد إضافي لخلق قيمة للمنظمة (Dana&Harjinder. 2011:316)



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ثانياً :- الثقة بزملاء العمل

وهي تلك العلاقات المتبادلة والتعاونية والميل الموقفي والايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة في جميع الاطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة (Becerra&Cupta.2003:34). ان تطوير والحفاظ على الثقة بين زملاء العمل يعد أمراً حاسماً إذا كانت المنظمة ستظل قادرة على المنافسة ، وقد تكون الثقة المتزايدة بين الزملاء في العمل هي من الامور اللازمة لبناء فرق عمل عالية الأداء، مما يساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجية أعمالها (Costigan et. al.2011:104)، كما أكد (Dirks & Ferrin. 2002: 113) إلى أن الثقة بين زملاء العمل قد أصبحت مسألة مهمة في منظمات هذا اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل. وان الثقة بين زملاء العمل تعتمد على التفاعل والتداخل والعلاقات الشخصية بين الاشخاص (Mayer et. al.1995:709).

ثالثاً :- الثقة المؤسسية

تشير الثقة المؤسسية الى انها ثقة الموظف بالرئيس التنفيذي للمؤسسة والإدارة العليا ويبدو أن القليل من البحوث التجريبية أجريت في مجال الثقة المؤسسية أو الإدارة العليا (Costigan et. al.1998:309) إذا ان المشكلة التي تواجه اغلب المنظمات اليوم هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين فيها فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة امور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الاهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها، وأدائها بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما ان انعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (العنزي، الساعدي، 2004: 56) .

المبحث الرابع/ عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

اولاً: تحليل ومناقشة النتائج وفقاً لآراء عينة البحث

1- تحليل استجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة

يتضح وصف فقرات وابعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة). من الجدول (2) حصوله على وسطا حسابيا عام (3.59) وبشكل متوفر حول الوسط وبانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية (71.73%). وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (24.64%) إذ تشير النتائج لتوفر المتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المنظمة المبحوثة أما آرائهم حول الابعاد فكانت كالآتي :

أ. بعد المهارات المفاهيمية: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (المهارات المفاهيمية) على وسطا حسابيا مقداره (3.84) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط وبانحراف معياري (0.88) وبمعامل اختلاف نسبي (22.83%) وبأهمية نسبية (76.79%) إذ تتفق اغلب آراء عينة البحث على امتلاك مديري المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة لهم بحيث يكونوا قادرين على تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين وللمنظمة اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (المهارات المفاهيمية) فقد احتلت الفقرة (q2) (يمتلك مديري فهماً كاملاً لأهداف المنظمة) المرتبة الأولى بنسبة (80.42%) فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.00) وبمعامل اختلاف نسبي (24.67%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وقد جاءت العبارة (q4) يعترف مديري بالأخطاء التي يقع فيها بكل مصداقية) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت (67.75%) إذ اختلفت آراء العينة وتشتتت حولها نتيجة لظهور اختلاف نسبي وانحراف معياري أعلى من بقية الفقرات (1.20). (35.57%) وعلى الترتيب وهذا يشير الى تمسك المديرين بآرائهم ومقترحاتهم وعدم اعترافهم بالأخطاء التي يقعون فيها اثناء العمل .

ب. بعد التمكين: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (التمكين) على وسطا حسابيا مقداره (3.84) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.61). وبمعامل اختلاف نسبي (16.76%). وبأهمية نسبية (72.81%) إذ تتفق اغلب اراء عينة البحث على ان المنظمة المبحوثة تمنح موظفيها السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء اعمالهم بصورة صحيحة وكذلك تشجعهم على اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ووفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم، اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (التمكين) فقد احتلت الفقرة (q6) (يشجعي مديري على التعامل مع القرارات المهمة في ضوء الإمكانيات والصلاحيات) المرتبة الأولى بنسبة (81.25%) . وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبمعامل اختلاف نسبي (20.25%) . ويبين ذلك اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس أرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وهذا ما اظهرته نتيجة المقابلات إذ ان المنظمة تخول موظفيها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وفق الصلاحيات الممنوحة لهم

ج. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) على وسطا حسابيا مقداره (3.47) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.73). وبمعامل اختلاف نسبي (21.12%). وبأهمية نسبية (69.38%) إذ تتفق اغلب اراء عينة البحث على ان هنالك اهتمام الحقيقي من قبل منظماتهم بتطورهم الوظيفي والمهني ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص لزيادة مهاراتهم وخبراتهم، اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) فقد احتلت الفقرة (q10) (يقدم مديري خبراته العملية في سبيل تطوير مهاراتي) المرتبة الأولى بنسبة (76.75%) وبانحراف المعاياري بلغ (1.04) وبمعامل اختلاف نسبي (27.21%) ويبين ذلك اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس أرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات .

د. بعد السلوك الأخلاقي: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (السلوك الاخلاقي) على وسطا حسابيا مقداره (3.56) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.46). وبمعامل اختلاف نسبي (12.91%). وبأهمية نسبية (71.25%) إذ تتفق اغلب اراء عينة البحث على ان مدرائهم يتصرفون بشكل أخلاقي و علني، ومنصف، وبصراحة مع الآخرين، اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (السلوك الاخلاقي) فقد احتلت الفقرة (q13) (يحمل مديري معايير أخلاقية عالية) المرتبة الأولى بنسبة (86.50%) وبانحراف المعاياري بلغ (0.89) وبمعامل اختلاف نسبي (20.65%) ويبين ذلك اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس أرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وهذا يعني ان عينة البحث ترى ان مديريهم يتصرفون بصفات اخلاقية عالية من خلال المعاملة الطيبة والتصرف بأخلاق مع موظفيه .

هـ. بُعد الشفاء العاطفي من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (الشفاء العاطفي) على وسطا حسابيا مقداره (3.26) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط وبانحراف معياري (0.90). وبمعامل اختلاف نسبي (27.65%) وبأهمية نسبية (65.23%) وهذا يعني انها تسهم بدرجة محدودة إذ تتفق اغلب اراء عينة البحث على ان ليس هناك اهتمام حقيقي برفاهيتهم الشخصية ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الشخصية التي تواجههم، اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (الشفاء العاطفي) فقد احتلت الفقرة (q18) (يلاحظ مديري شعوري بالضيق من دون أن يستفسر مني) المرتبة الأولى بنسبة (68.25%) وبانحراف المعاياري بلغ (1.16) . وبمعامل اختلاف نسبي (33.92%) ويبين ذلك بعض الاختلاف بين أرائهم حول هذه الفقرة والتي كانت هي أكثر تجانسا من بقية الفقرات وهذا يعني ان المديرين يلاحظون شعور موظفيهم بالضيق والتعب بسبب مشكلاتهم الشخصية دون ان يستفسروا منهم .

و. بُعد توليد قيمة للمجتمع من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (توليد قيمة للمجتمع) على وسطا حسابيا مقداره (3.59) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.88) وبمعامل اختلاف نسبي (24.64%) وبأهمية نسبية (71.73%) وهذا يعني ان هنالك وعي واهتمام صادق من قبل المنظمة لمساعدة الافراد في المجتمع والقيام بالأنشطة المجتمعية والحفاظ على البيئة ، اما على مستوى الفقرات للبعد المستقل (توليد قيمة للمجتمع) فقد احتلت الفقرة (q22) (يُعنى مديري بمساعدة الأفراد في المجتمع) المرتبة الأولى بنسبة (77.92%) وبانحراف المعاياري بلغ (0.99) وبمعامل اختلاف نسبي (25.31%) ويبين ذلك اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس أرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وهذا يعني ان المديرين هم واعون لما يحدث في المجتمع ولديهم الرغبة في مساعدة الافراد



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية]
دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

جدول (2) تحليل اراء العينة وفقا لابعاد القيادة الخادمة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
80.42%	24.76%	1.00	4.02	2.92	7	5.42	13	14.58	35	40.83	98	36.25	87	q2	
80.17%	25.62%	1.03	4.01	1.67	4	9.58	23	13.33	32	37.08	89	38.33	92	q1	
78.83%	25.49%	1.00	3.94	2.50	6	7.92	19	14.58	35	42.92	103	32.08	77	q3	
67.75%	35.57%	1.20	3.39	9.58	23	14.17	34	21.67	52	37.08	89	17.50	42	q4	
76.79%	22.83%	0.88	3.84	المهارات المفاهيمية											

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
81.25%	20.52%	0.83	4.06	2.08	5	2.50	6	11.67	28	54.58	131	29.17	70	q6	
79.08%	25.68%	1.02	3.95	2.92	7	8.33	20	11.25	27	45.42	109	32.08	77	q5	
76.75%	27.00%	1.04	3.84	3.33	8	8.33	20	17.92	43	42.08	101	28.33	68	q7	
54.17%	46.78%	1.27	2.71	20.42	49	29.17	70	17.92	43	24.17	58	8.33	20	q8	
76.79%	22.83%	0.88	3.84	التمكين											

				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
				76.75%	27.21%	1.04	3.84	2.92	7	10.42	25	15	36		43.33
75.08%	27.70%	1.04	3.75	3.75	9	8.75	21	20.42	49	42.50	102	24.58	59	q9	
62.92%	34.77%	1.09	3.15	10.42	25	30.00	72	30	72	22.92	55	6.67	16	q12	
62.75%	39.57%	1.24	3.14	11.25	27	20.83	50	27.08	65	24.58	59	16.25	39	q11	
69.38%	21.12%	0.73	3.47	مساعدة المرووسين على النمو والنجاح											

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
68.25%	33.92%	1.16	3.41	5.42	13	20.00	48	20.83	50	35.42	85	18.33	44	q18	
65.17%	39.40%	1.28	3.26	13.75	33	12.50	30	26.67	64	28.33	68	18.75	45	q20	
65.08%	35.53%	1.16	3.25	8.33	20	17.92	43	27.92	67	31.67	76	14.17	34	q17	
62.42%	36.82%	1.15	3.12	9.58	23	20.42	49	29.58	71	29.17	70	11.25	27	q19	
65.23%	27.65%	0.90	3.26	الشفاء العاطفي											

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا تفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
86.50%	20.65%	0.89	4.33	0.83	2	2.92	7	15	36	25.42	61	55.83	134	q13	
82.50%	23.27%	0.96	4.13	1.25	3	6.25	15	14.17	34	35.42	85	42.92	103	q14	
77.50%	27.84%	1.08	3.88	3.33	8	8.33	20	20	48	34.17	82	34.17	82	q15	
38.50%	56.09%	1.08	1.93	2.50	6	8.75	21	13.33	32	29.58	71	45.83	110	q16	
71.25%	12.91%	0.46	3.56	السلوك الاخلاقي											



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										q22
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77.92%	25.31%	0.99	3.90	2.50	6	6.67	16	19.17	46	42.08	101	29.58	71	q22
74.83%	26.89%	1.01	3.74	3.33	8	6.67	16	26.67	64	39.17	94	24.17	58	q24
67.42%	33.01%	1.11	3.37	7.92	19	12.50	30	27.92	67	37.92	91	13.75	33	q21
66.75%	33.21%	1.11	3.34	5.83	14	15.42	37	35	84	26.67	64	17.08	41	q23
71.73%	24.64%	0.88	3.59	توليد قيمة للمجتمع										

N= 306

2- تحليل استجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المعتمد الثقة التنظيمية:-

يتضح وصف فقرات وابعاد المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية). من الجدول () حصوله على وسطا حسابيا عام (3.71) وبشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.67)، وأهمية نسبية (74.12%)، وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (18.01%)، أما آرائهم حول الابعاد فكانت كالآتي :

أ. بعد الثقة بالروساء: من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بالروساء) على وسطا حسابيا مقداره (3.67) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.88) وبمعامل اختلاف نسبي (23.98%) وبأهمية نسبية (73.45%) وهذا يعني ان هناك توقعات ايجابية من قبل الموظفين اتجاه مديرهم وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، إذ يكتسب المدير ثقة رؤوسيه اذا كانت تتوفر فيه صفات مثل (الكفاءة، الجدارة، الاخلاق، الاهتمام بمصالحهم)، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة بالروساء) فقد احتلت الفقرة (q27) (يسعى مديري لتعزيز نقاط الاتفاق بين رؤوسيه والابتعاد عن نقاط الاختلاف) المرتبة الأولى بنسبة (78%) فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.90) وبمعامل اختلاف نسبي (23.08%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وهذا يعني ان المدراء في المنظمة المبحوثة يسعون دائما الى زيادة الاتفاق بين موظفيه ومحاولة الابتعاد عن نقاط الاختلاف غير البناءة والتي من الممكن ان تتطور الى حدوث الصراعات بينهم وهذا بدوره يزيد من الثقة بين الموظفين والرئيس

ب. بعد الثقة بزملاء العمل: من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بزملاء العمل) على وسطا حسابيا مقداره (3.97) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.68). وبمعامل اختلاف نسبي (17.17%). وبأهمية نسبية (79.32%) وهذا يعني ان هناك علاقات تعاونية بين العاملين في ضوء الاشتراك بالمعلومات والافكار والاتصالات المفتوحة بما يساهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة للمنظمة، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة بزملاء العمل) فقد احتلت الفقرة (q31) (أحدث بأمان مع زملائي عن صعوبات العمل) المرتبة الأولى بنسبة (82.92%) فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.83) وبمعامل اختلاف نسبي (20.10%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة وهذا يعني ان هناك ثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة تسمح لهم الحديث عن صعوبات ومشاكل العمل بدون بأمان وبدون أي خوف من حدوث مشاكل.

ج. الثقة المؤسسية من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة المؤسسية) على وسطا حسابيا مقداره (3.48) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط وانحراف معياري (0.87). وبمعامل اختلاف نسبي (25.15%). وبأهمية نسبية (69.58%) وهذا يعني ان العاملين لديهم ثقة أن منظماتهم تعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفر لهم الدعم المادي والمعنوي وتتعامل بعدالة مع كافة الاقسام والفروع، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة المؤسسية) فقد احتلت الفقرة (q35) (تسعى منظمتي لكسب ثقة العاملين بشكل مستمر) المرتبة الأولى بنسبة (73.75%) فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.03) وبمعامل اختلاف نسبي (28.04%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة وهذا يعني ان العاملين يدركون سعي المنظمة لكسب ثقتهم من خلال التعامل العادل وتحقيق احتياجاتهم وتحفيزهم وهذا بدوره يؤدي الى زيادة ادائهم في العمل.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

جدول (3) تحليل لآراء العينة وفقاً لبعدها الثقة التنظيمية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	المتغير الإداري	المتغير الوسيط	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.00%	23.08%	0.90	3.90	1.25	3	6.25	15	19.58	47	47.08	113	25.83	62	q27
75.92%	26.89%	1.02	3.80	2.92	7	8.33	20	21.67	52	40.42	97	26.67	64	q26
73.58%	31.07%	1.14	3.68	5.00	12	12.92	31	17.50	42	38.33	92	26.25	63	q29
70.50%	33.93%	1.20	3.53	8.75	21	10.00	24	23.75	57	35.00	84	22.50	54	q25
69.25%	32.77%	1.13	3.46	6.67	16	13.33	32	25.42	61	36.25	87	18.33	44	q28
73.45%	23.98%	0.88	3.67	الثقة بالروساء										
الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	المتغير الإداري	المتغير الوسيط	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.92%	20.10%	0.83	4.15	0.83	2	4.17	10	10.83	26	47.92	115	36.25	87	q31
80.83%	19.44%	0.79	4.04	0.83	2	2.50	6	16.25	39	52.50	126	27.92	67	q34
79.75%	22.30%	0.89	3.99	2.92	7	2.92	7	13.75	33	53.33	128	27.08	65	q30
78.83%	22.81%	0.90	3.94	2.50	6	3.75	9	17.08	41	50.42	121	26.25	63	q33
74.25%	26.61%	0.99	3.71	2.50	6	9.58	23	23.33	56	43.33	104	21.25	51	q32
79.32%	17.17%	0.68	3.97	الثقة بزملاء العمل										
الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	المتغير الإداري	المتغير الوسيط	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.75%	28.04%	1.03	3.69	3.75	9	10.00	24	21.25	51	43.75	105	21.25	51	q35
70.50%	28.18%	0.99	3.53	3.33	8	11.67	28	29.17	70	40.83	98	15.00	36	q39
69.67%	28.04%	0.98	3.48	4.58	11	8.33	20	34.17	82	40.00	96	12.92	31	q38
69.42%	29.46%	1.02	3.47	5.00	12	12.50	30	25	60	45.42	109	12.08	29	q37
64.58%	34.49%	1.11	3.23	7.50	18	18.33	44	30	72	32.08	77	12.08	29	q36
69.58%	25.15%	0.87	3.48	الثقة المؤسسية										

N= 240

ثانياً:- اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

من خلال معامل الارتباط الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث والابعاد الفرعية لها. بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم. والذي يظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساوياً للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات. وإذا كانت أكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية اما اذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات) ويمكن عد العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30) وعدها متوسطة عند ظهورها بين (0.30-0.50) اما عندما تكون قيمتها اكثر من (0.50) فتعد العلاقة قوية بين المتغيرات.

ثانياً : علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) اجمالاً وعلى مستوى الابعاد، اذ يتضح من الجدول (4) ما يلي :-

أ. اظهر المتغير المستقل المهارات المفاهيمية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير الوسيط الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية. أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية إذ حقق بعد المهارات المفاهيمية أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير الثقة التنظيمية (**0.637) إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات المفاهيمية والثقة التنظيمية بأبعادها.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ب. اظهر المتغير المستقل التمكين علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية إذ حقق بعد التمكين أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير الثقة التنظيمية (**0.488) .. إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والثقة التنظيمية بأبعادها.

ج. اظهر المتغير المستقل مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية. أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية إذ حقق بعد المهارات المفاهيمية أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح (**0.624) توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والثقة التنظيمية بأبعادها .

د. اظهر المتغير المستقل السلوك الأخلاقي علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية إذ حقق بعد السلوك الأخلاقي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير الثقة التنظيمية (**0.585) إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي والثقة التنظيمية بأبعادها.

هـ. اظهر المتغير المستقل الشفاء العاطفي علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية. إذ حقق بعد الشفاء العاطفي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير الثقة التنظيمية (**0.551) إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفاء العاطفي والثقة التنظيمية بأبعادها.

و. اظهر المتغير المستقل إيجاد قيمة للمجتمع علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير الوسيط الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية أي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها ذات دلالة معنوية إذ حقق بعد إيجاد قيمة للمجتمع أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير الثقة التنظيمية (**0.656) إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إيجاد قيمة للمجتمع والثقة التنظيمية بأبعادها.

ز. اظهر المتغير المستقل القيادة الخادمة علاقات ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير الوسيط الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية إي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها تحت دلالة معنوية (0.000) إذ حقق المتغير القيادة الخادمة أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده (**0.726) بينما كانت علاقة ارتباطه مع الثقة بالرؤساء (**0.838) وعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الثقة بزملاء العمل (**0.358) وأخيراً فيما كان معامل ارتباطه مع بعد الثقة المؤسسية معنوياً طردياً موجبا (**0.539) إذ تشير علاقة الارتباط لمتغير إجمالي القيادة الخادمة مع إجمالي المتغير الثقة التنظيمية بأبعاده مجتمعة أقوى من العلاقة مع كل بعد على حده إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة إحصائياً بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية بأبعادها.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

الجدول (4) علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وبين الثقة التنظيمية

ت	المتغيرات المعتمدة		الثقة بالرؤساء	الثقة بزملاء العمل	الثقة الموسمية	الثقة التنظيمية
	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المستقلة				
1	المهارات المفاهيمية	معامل الارتباط	**0.751	**0.327	**0.447	**0.637
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
2	التمكين	معامل الارتباط	**0.585	**0.215	**0.360	**0.488
		مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000
3	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	معامل الارتباط	**0.706	**0.331	**0.461	**0.624
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
4	السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	**0.707	**0.287	**0.405	**0.585
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
5	الشفاء العاطفي	معامل الارتباط	**0.631	**0.238	**0.439	**0.551
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
6	إيجاد قيمة للمجتمع	معامل الارتباط	**0.728	**0.343	**0.501	**0.656
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	الدرجة الكلية (القيادة الخادمة)	معامل الارتباط	**0.838	**0.358	**0.539	**0.726
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=240

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=240

ثالثاً:- اختبار وتحليل فرضيات التأثير

يهدف الاختبار الى التحقق من فرضيات التأثير باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ (Simple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية. تأثير القيادة الخادمة وابعادها) كمتغير مستقل في المتغير المعتمد (الثقة التنظيمية اجمالاً) وبحسب معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + \beta (xi)$$

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الثقة التنظيمية بأبعادها. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل المهارات المفاهيمية في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وفي مستوى معنوية (Sig= 0.00) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (162.349). إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على "وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمهارات المفاهيمية في الثقة التنظيمية" إذ يعد تأثيراً مقبولاً وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(\text{المهارات المفاهيمية}) \quad (Y) = 1.844 + 0.485 \text{ الثقة التنظيمية}$$

ب. الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل التمكين في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وفي مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (74.360) . وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على "وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتمكين في الثقة التنظيمية" إذ يعد تأثيراً مقبولاً وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(\text{التمكين}) \quad (Y) = 1.762 + 0.534 \text{ الثقة التنظيمية}$$



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ج. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وفي مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (152.164) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على "وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في الثقة التنظيمية" إذ يعد تأثيرا مقبول وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 1.732 + 0.569 \text{ (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح) } \text{ الثقة التنظيمية}$$

د. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل السلوك الأخلاقي في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (124.044) . وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على " وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي في الثقة التنظيمية " إذ يعد تأثيرا مقبول. وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 0.680 + 0.849 \text{ (السلوك الأخلاقي) } \text{ الثقة التنظيمية}$$

ه. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل الشفاء العاطفي في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (103.594) . وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على " وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للشفاء العاطفي في الثقة التنظيمية " إذ يعد تأثيرا مقبول. وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 2.377 + 0.408 \text{ (الشفاء العاطفي) } \text{ الثقة التنظيمية}$$

و. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير للبعد المستقل إيجاد قيمة للمجتمع في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (179.327) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على "وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لإيجاد قيمة للمجتمع في الثقة التنظيمية" إذ يعد تأثيرا مقبول. وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 2.067 + 0.421 \text{ (إيجاد قيمة للمجتمع) } \text{ الثقة التنظيمية}$$

ح. أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير لإجمالي المتغير المستقل القيادة الخادمة في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) . وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (265.082) . وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية . إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في الثقة التنظيمية بأبعاده" إذ يعد تأثيرا مقبول وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 0.880 + 0.794 \text{ (القيادة الخادمة) } \text{ الثقة التنظيمية}$$



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

الجدول (5) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية

المتغير المستقل وأبعاده	A	B	R	R ²	AR ²	DF	F المحسوبة	SIG	المتغير المعتمد
المهارات المفاهيمية	1.844	0.485	0.637	0.406	0.403	239	162.349	0.000	الثقة التنظيمية
التمكين	1.762	0.534	0.488	0.238	0.235	239	74.360	0.000	
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	1.732	0.569	0.624	0.390	0.387	239	152.164	0.000	
السلوك الأخلاقي	0.680	0.849	0.585	0.343	0.340	239	124.044	0.000	
الشفاء العاطفي	2.377	0.408	0.551	0.303	0.300	239	103.594	0.000	
إيجاد قيمة للمجتمع	1.930	0.495	0.656	0.430	0.427	239	179.327	0.000	
القيادة الخادمة	0.880	0.794	0.726	0.527	0.525	239	265.082	0.000	

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- ان لدى مديري المنظمة المبحوثة معرفة وفهم كامل لأهدافها وتوجهاتها وسياساتها وكذلك القدرة على التفكير بصورة خلاقة وجديدة لمواجهة المشاكل المعقدة التي تواجههم اثناء العمل وبتفاني وتجانس اغلب الآراء وهذا بدوره يؤدي الى توجيه الافراد لأداء مهامهم بشكل أفضل.
- 2- على الرغم ان هناك دعم وتشجيع من قبل المديرين لمرؤوسيهم للتعامل مع القرارات المهمة التي تتعلق بعملهم ومشاركة المعلومات وكيفية التعامل مع المواقف الصعبة وحل المشكلات، الا ان المرؤوسين يحتاجون الى مشورة مرؤوسيهم المهنية عند اتخاذ القرارات التي تخص عملهم في ضوء الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم وهذا بدوره يؤدي الى تعطيل العمل في بعض الاحيان.
- 3- وجود اهتمام حقيقي من قبل المدراء بالتطور الوظيفي والمهني وزيادة معرفة ومهارات ملاكاتها ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص بما يلبي تصوراتها المستقبلية وخططها الموضوعية من خلال اقامة الدورات الموقعية (داخل المنظمة) والدورات خارج المنظمة في الجامعات ومراكز التعليم المستمر وكذلك اقامة ورش العمل والندوات ومنحهم الاجازات الدراسية لكمال دراستهم الاولية والعليا ، ويتم ذلك وفق دليل الدورات الذي يتم اعداده سنوياً وفق الاحتياجات التدريبية شعور عينة البحث بأنصاف مديريهم بمعايير اخلاقية عالية من خلال التعامل بعدالة وانصاف وبدون خداع من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية الا ان هناك عدد من المتغيرات الظرفية التي من الممكن ان تؤثر في السلوك غير الاخلاقي للمديرين عن اتخاذ قرار ما من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.
- 4- شعور عينة البحث بعدم وجود اهتمام حقيقي من قبل المدراء برفاهيتهم الشخصية وعدم مساعدتهم في حل المشاكل التي تواجههم في حياتهم الخاصة اذ لا يبذلون لطلب العون والمساعدة من مدراءهم في حال تعرضهم للمشكلات الشخصية ، كما وان المدراء لا يخصصون وقت معين للتحدث به مع المرؤوسين حول شؤونهم الخاصة او ابداء المساعدة لحلها او التعافي منها.
- 5- ارتفاع مستوى الثقة وجميع مستوياتها في المنظمة المبحوثة والتمثلة (بالثقة بزلاء العمل والثقة بالرؤساء والثقة المؤسسية) مجتمعة ان وجود هذا المستوى العال من الثقة يساعد على تحسين فعالية ادارة المنظمة ويؤثر في مستويات اداء العاملين وبالتالي ينعكس على تحقيق الاهداف التنظيمية.
- 6- تبين وجود مستوى عال من الثقة بين زملاء العمل داخل المنظمة المبحوثة من خلال تبادل المعلومات والآراء والخبرات وعدم العمل بأنانية فيما بينهم وكذلك دعمهم لتوجهات وقرارات بعضهم بعضاً وقدرتهم على التحدث بأمان ومن دون خوف عن صعوبات العمل التي تواجههم وهذا من شأنه يقلل من الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الافراد في العمل.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية] دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

ثانياً :- التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام وزارة النفط بشكل عام وشركة توزيع المنتجات النفطية عينة البحث بشكل خاص بدراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك مكونات القيادة الخادمة لأن تلك المكونات تسهم وتنعكس بشكل كبير والاعتقاد بان المنظمة التي تهتم بالقيادة الخادمة يكون لها بيئة عمل جيدة ومشجعة على تعزيز وتشجيع العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من التجديد الاستراتيجي من خلال المناخ الأخلاقي الصحي.
- 2- على الرغم من إن هناك تقدماً كبيراً في طرائق التدريب وأساليبه في المنظمة المبحوثة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، إلا أنه لم يحقق سوى تقدم بسيط، وفي إطار معالجة المشاكل، لذا توصي الدراسة بضرورة الفهم الجديد لأهمية التدريب في تطوير المهارات، عن طريق البرامج التدريبية المعمقة والدورات في مجال التخصص والعمل والتوأمة والشراكة في مجال التدريب بشكل تجعل المهارات والقدرات للأفراد منصباً حول العمل.
- 3- فسح المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة لتأدية المهام المكلفين بها وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من أدائها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل وان تعزيز عنصر الثقة يساعد على خلق منظومة عمل قوية داخل المنظمة.
- 4- ضرورة اهتمام الإدارة بالرفاهية الشخصية للمرووسين وإيلائهم اهتمام خاص من خلال تخصيص وقت معين للتحدث بشؤونهم الخاصة ومحاولة تقديم حلول مناسبة لها لان ذلك سوف يتعكس بشكل ايجابي على اداء المرووس في العمل.
- 5- تمكين إدارة المنظمة عبر مدراءها ومشرفيها من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية تزيد من درجة الاحترام والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد.
- 6- ضرورة العناية بمشاعر ورغبات العاملين النفسية والشخصية وعدم التركيز على الحوافز المادية فقط لما للحوافز النفسية من أثر في تحسين اداء العاملين مما يؤدي الى تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين لما لها من دور في تبادل الافكار وانعكاس ذلك على اداء المنظمة.

المصادر :-

المصادر العربية :-

- 1- جلاب، أحسان دهش، (2011)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 2- الخفاجي . حاكم جبوري علك . (2012) " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل " (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة) . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد الرابع عشر . العدد الثالث .
- 3- الرفاعي، احمد حسن، (2009)، مناهج البحث العلمي، تطبيقات ادارية واقتصادية، طبعة 6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- عطية، محسن علي،(2010)، "البحث العلمي في التربية. مناهجه ادواته ووسائله الاحصائية"، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- 5- الكعبي، حميد سالم. (2013). "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة -وزارة الاعمار والاسكان". كلية الرافدين الجامعة. العدد(32)
- 6- هاشم. صبيحة قاسم. والعايدي. علي رزاق. (2010). "اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة". كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. مجلد 12. العدد1.



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية]
دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

المصادر الاجنبية

- 1- Adams.s;(2004)."The relationships among adult attachment. general self_ disclosure. and perceived organizational trust. unpublished dissertation of doctor of human development. faculty of the Virginia polytechnic Institute and state University.
- 2- Barlow . Victoria E. .(2001) Trust and the Principal ship.
- 3- Becerra. M. and Gupta. A. K.. (2003). Perceived Trust Worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects. Organization Science. Vol. 14.. No. 1. pp. 32 – 44
- 4- Bunch. Clarence(2013) Servant Leadership and African American Pastors. Antioch University AURA - Antioch University Repository and Archive
- 5- Carnevale. D. G.. & Wechsler. B. (1992)." Trust in the public sector"
- 7- Certo. S. C. & Certo. S. T.. (2006). "Modern management". Pearson Prentice Hall. New Jersey .
- 8- Costigan Robert D Richard C. Insinga J. Jason Berman Grazyna Kranas Vladimir A. Kureshov (2011)" cross-cultural study of coworker trust". International Journal of Commerce and Management. Vol. 21 Iss 2 pp. 103 – 121.
- 9- Dibben. M. (2003). " Trust as Process: A Study in the Application of Whiteheadlan Thinking to Emotional Experiences". Journal Business Ethics and Organization Study. Vol.9. No.3.
- 10- Dirks. K. T.. and Ferrin. (2002). Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices. Journal of Applied Psychology. Vol. 87. pp. 611 – 628
- 11- Frick. D.M. (2004). Robert K. Greenleaf a life of servant leadership .San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
- 12- Gillespie. N. & Mann. L.. (2000). The role of transformational leadership and shard values in predicting team member's trust in their leaders. Academy of management conference. Email: n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au
- 13- Greenleaf Robert K.(1979) Teacher as servant: A parable Published January 1st 1979 by Paulist Press.
- 14- Greenleaf. R. K. (1996). On becoming a servant leader. San Francisco: Jossey-Bass.
- 15- Greenleaf. R. K. (2002). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th anniversary ed.) (L. C. Spears. Ed.). Mahwah. NJ. US: Paulist Press.
- 16- Gunpath D.. (2006). Employee perception of trust in managers of different gender. submitted for the degree of Master of Arts. in the faculty of Humanities at the University of Witwatersrand. Johannesburg.



- 17- Khurram. Zafar Awan.Ibn-E-Waleed Qureshi .and Sadiya Arif (2012) .
THE EFFECTIVE LEADERSHIP STYLE IN NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation. International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1. No. 11. 2012. pp. 43-56
- 18- Laub . James Alan(1999) Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument . A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF EDUCATION Boca Raton. Florida
- 19- Lewicka . Dagmara and Krot . Katarzyna (2013)" The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies" Scientific work financed from funds for science in the years 2011-2013 as research project No 115 270939. "Organizational Trust with Regard to Innovation"
- 20- Liden. R.. & Wayne. S.. & Zhao. H. & Henderson. D.. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment". The Leadership Quarterly. 19 (2). 161-177.
- 21- Maharaj. Rosh(2015) . Servant Leadership and its Implications for Organizational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study International Journal of Business Management and Economics Research. ISSN 2349-2333 Volume 2. Number 2 (2015). pp. 83-93 International Research Publication House
- 22- Max.S.(2004) "Trust. social. capital and organizational effectiveness " major paper submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of public and international affairs
- 23- Mayer. R.C.. Davis. J.H.. Schoorman. F.D.. "An integrative model of organisational trust".Academy of Management Review. (20). 1995. 709-734.
- 24- Mook. Dalton Elder(2012) ORGANIZATIONAL SETTINGS AND PROFILES OF SERVANT LEADERSHIP. A Dissertation Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Education in Learning and Leadership The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga. TN
- 25- Morad Rezaei. Sajjad Salehi. Masomeh Shafiei. and Somaye Sabet (2012) SERVANT LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRUST:THE MEDIATING EFFECT OF THE LEADER TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION Volume 2 (2012) | ISSN 2158-8708 This journal is published by the University Library System of the University of Pittsburgh as part of its D-Scribe Digital Publishing Program. and is cosponsored by the University of Pittsburgh Press.



- 26- Nastiezaie Naser . Mosayeb Bameri & Nemat Allah Rahimi Dadkan (2016) "The Relationship of Servant Leadership with Trust and Organizational Efficacy" Modern Applied Science; Vol. 10. No. 9; 2016 ISSN 1913-1844E-ISSN 1913-1852 Published by Canadian Center of Science and Education
- 27- Patterson. K.. (2003). "Servant leadership". A theoretical model (Doctoral dissertation. Regent University). Retrieved. form ProQuest Digital dissertations database
- 28- Pillai. Chnechiem. C. A.. and Williams. E. C.. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership a Two Sample Study. Journal of management. Vol. 25. No. 6. pp. 897 – 933.
- 29- Rousseau D.. Sitkin S.. Burt R. & Camerer C. . (1998). Introduction to special topich forum not so different after all:A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review. Vol.23. No. 3. pp. 393-404
- 30- Russell. R. F.. & Stone. A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership and Organization Development Journal. 23. 145-157.
- 31- Sims. B. J. (1997). Servanthood: leadership for the third millennium. Boston: Cowley Publications.
- 32- Smith. Carol. (2005). " Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf Info 640 – mgmt. of info. Orgs. Submitted December
- 33- Spears . Larry (2005) . The Understanding and Practice of Servant-Leadership . school of leadership studies .regent university
- 34- Susan Michie &Janaki Gooty (2005) Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? The Leadership Quarterly Volume 16. Issue 3. June 2005. Pages 441-457 .
- 35- Wong. Paul & Davey. Dean. (2007). " Best Practices in Servant Leadership ". Servant Leadership Research Roundtable – July Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University
- 36- Yilmaz A.. Atalay C.. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. European Journal of Social Science. Vol .8. No. 2. pp. 341-352



[القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية]
دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

The servant leadership and its impact in organizational trust
An analytical study in oil products distribution company / Baghdad □

Abstract

The research aims at the relationship between Servant leadership dimensions test as an independent variable and an organizational trust as a variable dependent. Thus it was necessary to answer the following question: Is there a correlation relationship and impact between Servant leadership dimensions and organizational trust? To investigate the contents of the answer, the researcher selected a group of employees in Oil Products Distribution Company / Baghdad. The researcher adopted the analytical descriptive approach in completing his research which dealt with a random sample of (190) individuals representing the research society out of the total number of (376) person from the middle and high Leaders. Depending on questionnaire form included (39) items, (240) of which was valid for statistical analysis, as well as conducting interviews as a tool for collecting data which analyzed the adoption of statistical software (Spss V.21, Amos V.18) was used with statistical methods (R^2), Percentage, Tolerance Analysis, Torsional and Flattening Scale, Mono-Contrast Analysis, Alpha Cranach and Celt Brown for Half-Spacing, KMO and Bartlett`s Test, analysis of total variance of dimensional roots, to test the hypotheses. The study found the group's conclusions including: a relationship directly and the impact of Servant leadership dimensions direct impact on the organizational trust.

Key words : Servant leadership - organizational trust.