

**تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي – دراسة  
تطبيقية لعينة من العاملين في شركة الحفر بالبصرة**

**م.م امل طه ياسين**

**م.م سارة عباس علي**

**م.م محمد هاشم عبد الكريم**

**جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد**

تأثير القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعينة من  
العاملين في شركة الحفر بالبصرة

*The impact of leadership servant on organizational  
loyalty - an applied study of a sample of workers in  
the Basra Drilling Company*

Assistant Teacher: Amal Taha Yassin

[amal.taha@uobasrah.edu.iq](mailto:amal.taha@uobasrah.edu.iq)

Assistant Teacher: Sarah Abbas Ali

[Sara.ali@uobasrah.edu.iq](mailto:Sara.ali@uobasrah.edu.iq)

Assistant Teacher: Mohammed Hashim Abdulkareem

[mohammed.hashim@uobasrah.edu.iq](mailto:mohammed.hashim@uobasrah.edu.iq)

تاريخ النشر

1/ 6/2023

تاريخ قبول النشر

2/ 5 /2023

تاريخ استلام البحث

22 / 3 /2022

**Abstract**

*This research aims to know the impact of servant leadership with its dimensions (participation, trust, humility) on organizational loyalty among the employees of the Basra Drilling Company, which is one of the Iraqi oil companies. The research used the quantitative analytical method to collect data based on a questionnaire. (400) questionnaires were distributed to the research sample, and (364) questionnaires were valid for analysis. only, the research relied on the main hypothesis that there is a statistically significant effect relationship between servant leadership and organizational loyalty, and a set of statistical tools. It was implemented by two programs (SPSS.V.23) and (AMOS.V.23) to analyze the data and test the validity of the research hypothesis, and the research reached a set of conclusions and recommendations, the most important of which are: the need*

*to adopt the method of servant leadership in the drilling company in the research community for what It has a significant impact on the organizational loyalty of the organization.*

*Keywords: servant leadership, organizational loyalty, Basra Drilling Company.*

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة بأبعادها (المشاركة ، الثقة ، التواضع) في الولاء التنظيمي بين موظفي شركة الحفر - البصرة التي هي احدى المؤسسات النفطية العراقية، استخدم البحث الاسلوب التحليلي الكمي لجمع البيانات الدقيقة من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة. أذ تم توزيع (400) استبانة على عينة البحث، مع تلقي (364) فقط صالحة للتحليل، اعتمد البحث على فرضية رئيسة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي ، تم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية تم تطبيقها بواسطة برنامجي (SPSS.V.23) و (AMOS.V.23) لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضية البحث ،توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اهمها ضرورة اعتماد نمط القيادة الخادمة في شركة الحفر مجتمع البحث لما لها من تأثير كبير في الولاء التنظيمي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الخادمة ، الولاء التنظيمي، شركة الحفر بالبصرة

## المقدمة

القيادة الخادمة هي طريقة مختلفة للتفكير في الغرض من القيادة، كما وتحدد الدور الحقيقي للقائد، اذ ان وجهة النظر هذه لا تركز على سيطرة القائد على المرؤوسين وانما تحريرهم ومنحهم المزيد من المرونة في العمل، وتشجيعهم على العمل جنبا الى جنب لمصلحة المؤسسة، كما وتساعدهم على النمو والابداع بما لديهم من مواهب وخبرات ومعرفة، والعمل على التعاون معهم في الاجابة على جميع تساؤلاتهم بما يحقق اهداف المؤسسة (Laub, 1999:33) ومن هنا بدأ نوع قيادي جديد بالظهور يطلق عليه القيادة الخادمة، الذي ركز على ايلاء الموظفين العناية الكافية والسعي لتلبية جميع حاجاتهم في العمل، فالقيادة الخادمة تركز على فكرة دقيقة وذكية وهي قيادة الموظفين بأسلوب يجعلهم سعداء في وجودهم في تلك المؤسسة، اذ ان اولى اهتمامات القادة تنصب في خدمة اتباعهم وتحسين حياة الموظفين بما يؤدي الى رفع مستوى المؤسسة ككل (سعيد و عبد، 2019: 53). كما ويعد الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تخص جميع المؤسسات بصورة عامة، وشركة الحفر بصورة خاصة، وذلك للحاجة الملحة للاهتمام بها وشعور موظفي المؤسسة بأنهم يمتلكون المستوى العالي من التميز والجودة في تقديم الافضل، وذلك لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة وعليه يمكن وصف الولاء التنظيمي بأنه رغبة الموظفين في الحصول على بيئة عمل متميزة كالاتزام العاطفي بين الموظفين (Omar, 2010:872).

ولغرض تغطية ما تقدم ذكره يمكن تقديم هيكلية البحث الحالي من خلال اربعة فصول يلخص الفصل الاول المنهجية وبعض الدراسات السابقة، في حين يستعرض الفصل الثاني الجانب النظري للبحث ، ويعرض الفصل الثالث الجانب الميداني للبحث ويختتم البحث الفصل

الرابع والآخر الخاص بالاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

### الفصل الاول: المنهجية وبعض الدراسات السابقة:المبحث الاول : منهجية

#### البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تعد قضية الولاء التنظيمي من القضايا الادارية الحديثة التي لفتت انتباه الكتاب والباحثين بشؤون عمل المؤسسات، اذ تتجسد مشكلة البحث الحالي عبر امكانية معرفة العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بـ) القيادة الخادمة بابعاها المشاركة ، الثقة ، التواضع) والولاء التنظيمي في شركة الحفر بالبصرة، كما يسعى البحث الحالي الى معرفة مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بمتغيرات البحث، ومعرفة ما هي علاقة القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي للشركة المبحوثة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الاتي (( ما هي علاقة القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي في شركة الحفر بالبصرة مجتمع البحث؟ )) .ومن تساؤل البحث الرئيس تتبلور التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تهتم شركة الحفر بالبصرة بأسلوب القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي لموظفيها؟
- 2- هل توجد تأثير ايجابي بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة؟

#### ثانياً: اهداف البحث :

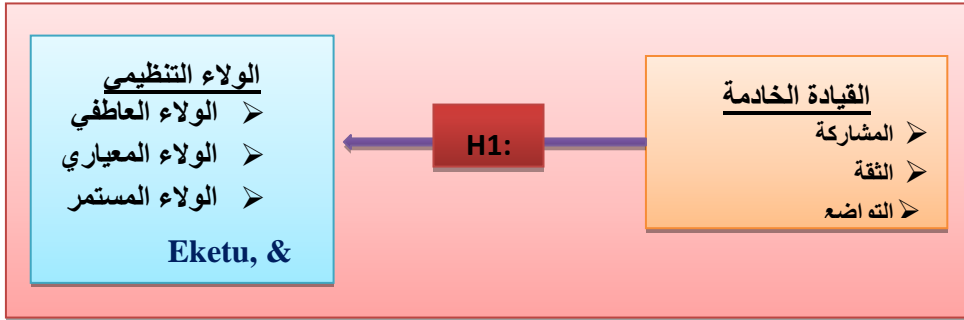
- 1- معرفة مستوى اهتمام شركة الحفر بالبصرة مجتمع البحث بنمط القيادة الخادمة بأبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي.

2- معرفة القيادة الخادمة وتأثيرها في الولاء التنظيمي في الشركة مجتمع البحث.

### ثالثاً: أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالي في تناوله لموضوع اتسم بالحيوية، إذ يسهم البحث الحالي في دعم الأدبيات التي تناولت متغيرات البحث المتمثلة ب) القيادة الخادمة والولاء التنظيمي)، واقترن ذلك باختياره لموظفي شركة الحفر بالبصرة التي تعد من المؤسسات الهامة في محافظة البصرة بصورة خاصة وفي العراق بصورة عامة، إذ يرى الباحثون ان الشركة المبحوثة من المؤسسات المتقدمة تنظيمياً، إذ يحاول البحث الحالي لفت انتباه الشركة المبحوثة بأهمية القيادة الخادمة وطبيعة علاقتها في الولاء التنظيمي لموظفيها، وذلك لغرض زيادة قدرتها على تلافي العقبات التي تقف دون تطور الشركة، وبالأخص ان تبني اساليب وطرائق جديدة في القيادة كفيلة في تعزيز ولاء موظفيها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: تم صياغة الانموذج الفرضي الذي تظهر فيه علاقة التأثير بين المتغيرين التي جرى على اساسها صياغة مشكلة البحث . وكما موضحة في الشكل (1) وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استناداً الى المسوحات الفكرية والأدبيات السابقة وبما توافر للباحثون من مصادر، إذ تم الاعتماد على دراسة (Khan et al ., 2016) في تحديد ابعاد المتغير المستقل المتمثلة ب)المشاركة ، الثقة ، التواصل ( وتم الاعتماد على دراسة (Eketu, & Ogbu Edeh,2015). لتحديد ابعاد المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) وسيتم توضيح ذلك في الشكل المدرج في ادناه:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثين استناداً الى ما عكسته الادبيات السابقة

خامسا: تطوير فرضيات البحث :

**الفرضية الرئيسية H1:-** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية

ومعنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضيات الفرعية :-

**H1-a:-** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين

المشاركة والولاء التنظيمي .

**H1-b :-** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الثقة

والولاء التنظيمي.

**H1-c :-** توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين التواضع والولاء

التنظيمي.

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

اولا: بعض الدراسات السابقة : تستعرض هذه الفقرة بعض من الدراسات السابقة

التي تم الرجوع اليها لإتمام البحث وسيتم توضيحهم في الجدول (1) المدرج في

ادناه:



## الجدول (1) بعض الدراسات السابقة

<p><b>Promoting employee loyalty through organisational learning A study of selected hospitality firms in Port Harcourt, Nigeria</b></p> <p>تعزيز ولاء الموظفين من خلال التعلم التنظيمي دراسة لشركات الضيافة المختارة في بورت هاركورت ، نيجيريا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p><b>Eketu, &amp; Ogbu Edeh,2015</b></p>	<p>1- اسم الباحث والسنة</p>	1
<p>الكشف عن تأثير التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي</p>	<p>2- هدف الدراسة</p>	
<p>4- تم الاعتماد على برنامج (SPSS) واستخدام الاحصاء الوصفي التحليل المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلا عن ذلك تم استخدام معامل سييرمان لمعرفة ارتباط الفرضيات و الفا كورنباخ</p>	<p>3- الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>	
<p>6- الاستبانة</p>	<p>5- اساليب جمع البيانات</p>	
<p>8- أن التعلم التنظيمي يحسن ولاء العمال في المنظمات، ولاء العمال المعبر عنه من حيث الولاء المستمر والعاطفي والمعياري بين العاملين في صناعة الضيافة متجذر بقوة في نمط التعلم التنظيمي (التعلم) والخبرة عن طريق إظهار الوعي والفكري.</p>	<p>7- اهم النتائج</p>	
<p><b>Influence of the Servant Leadership, Organizational Culture and Employee Motivation on Work Performance</b></p> <p>تأثير القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين على أداء العمل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p><b>Yumte &amp; Ratang,2017</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	2
<p>تحليل تأثير القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>تقنية تحليل المسار (تحليل المسار) باستخدام برنامج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) بمساعدة الهياكل الحظية لتحليل البرنامج (AMOS) والتحليل النوعي باستخدام الأساليب التفاعلية .</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>	
<p>استبانة</p>	<p>اساليب جمع البيانات</p>	

تأثير القيادة الخادمة على أداء الموظفين لمستشفيات منطقة ميمكا تأثير كبير، حيث تساهم القيادة الخادمة بشكل مباشر أو تتأثر بنسبة 1.6% على أداء الموظف اما باقي المتغيرات فكان بنسبة 1.2% . تأثير الثقافة التنظيمية على اداء موظف المستشفى، وبنسبة 2.5% الرضا الوظيفي على أداء الموظف في مستشفيات ميمكا.	اهم النتائج	
القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية-بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية.	عنوان الدراسة	
سعيد و عبد، 2019	اسم الباحث والسنة	3
اختبار تأثير القيادة الخادمة في مقومات التجديد الاستراتيجي من خلال الثقة التنظيمية المتغير الوسيط.	هدف الدراسة	
التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، معامل التحديد (R2)، تحليل المسار ،التحليل العاملي الاستكشافي.	الاساليب الاحصائية المستخدمة	
استبانة.	اساليب جمع البيانات	
وجود تأثير للقيادة الخادمة بشكل مباشر وغير مباشر على مقومات التجديد الاستراتيجي ويكون التأثير مرتفعا بتواجد المتغير الوسيط الثقة التنظيمية.	اهم النتائج	
دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء.	عنوان الدراسة	4
خضير ومحمد، 2022	اسم الباحث والسنة	
استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص، بفحص عينة من الموظفين في شركة توزيع المنتجات النفطية/فرع كربلاء.	هدف الدراسة	
معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط،	الاساليب	

معامل التفسير R2.	الاحصائية المستخدمة	
استبانة.	اساليب جمع البيانات	
ضرورة تبني اسلوب القيادة الخادمة من قبل الادارات في الشركة موضع الدراسة لما له من تأثير كبير في تعزيز مستوى ولاء العاملين لها.	اهم النتائج	

المصدر: من اعداد الباحثين

### ثانياً: مجال الافادة من بعض الدراسات السابقة:

- 1- أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز واغناء الجانب النظري بكل ما هو جديد للبحث الحالي بالاعتماد على الدراسات المنشورة والدوريات العلمية ومصادر اخرى.
- 2- بعد الاطلاع على المصادر العربية منها والاجنبية التي لخصتها الدراسات السابقة بوصفها الجانب الفكري والمعرفي المتراكم التي تعد كقاعدة اساسية في حال الرجوع اليها يتم بناء الاطر الفكرية لمتغيرات البحث الحالي.
- 3- تم تحديد المتغيرات الرئيسية واسلوب البحث من خلال الاعتماد على ما تم التطرق اليه في الدراسات السابقة .

### ثالثاً: طرائق تصميم البحث:

اعتمد البحث استمارة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي تتسم بالوضوح والدقة في تشخيص المتغيرات، وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي لقياس اجابات افراد العينة التي تتراوح بين (1-5) وتقسم بالطريقة الاتية (5 اتفق بشدة، 4 اتفق، 3 محايد 2 لا اتفق، 1 لا اتفق بشدة). والموضحة تفصيلها في الاستبانة الملحقة في الملحق (A).

رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في شركة الحفر بالبصرة ، وتبلغ عينة البحث المتمثلة بموظفي الشركة مجتمع البحث البالغ عددهم ( 7000 ) فرداً وكانت عينة البحث التي هي جزء من المجتمع التي تتكون من (364) فرد وتم توزيع (400) استبانة تم استرجاع (370) وكانت الصالحة منها للتحليل (364) استبانة، وتم الاعتماد على دراسة (Sekaran & Bougie ,2016:160) في تحديد حجم العينة.

خامساً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الاساليب الاحصائية منها (الالتواء والتفطح ، الاحصاء الوصفي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ،معامل ارتباط بيرسون ، تحليل المسار لقياس التأثير بين المتغيرات ) ، تم تطبيق تلك الادوات الاحصائية بواسطة برنامجي (SPSS.V.23) و برنامج (AMOS.V.23)

الفصل الثاني/ الاطار النظري للبحث: المبحث الاول : القيادة الخادمة

اولاً : مفاهيم القيادة الخادمة : تمثل القيادة الخادمة أسلوباً ورؤيةً جديدةً تختلف تماماً عما تم تقديمه سابقاً ، ويمكن اعتبارها نهجاً فلسفياً في شرح القيادة ومبرراتها ، بمنطق أخلاقي يتجاوز المصلحة الشخصية لصالح المجموعة ومع القائد. التفاني في تقديم خدماته للآخرين كرسالة يؤمن بها ، بتواضع ونزاهة وهدف نبيل ، ويتأثر المتابعون بخدماته وسلوكه الفريد الذي يجعله شخصاً مساوياً لأي فرد من أفراد المجموعة ، و المتابعون هم الذين يهيئون الفضاء لهم لقيادتهم إيماناً منهم بدورهم وخدماتهم(بدرابي،2018: 274). وضح

(خضير ومجد، 2022: 167) بأنها نمط قيادي متقدم يضع في اولوياته قيادة المؤسسة عن طريق مبادئ التواضع والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى القوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الاخرين. إذ أن القيادة بصورة عامة هي الطرائق التي يؤثر فيها شخص معين في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً (310 Spears & Lawrence, 2013: Sharma & Jain, 2013). كما اشار (Olesia et al, 2002: 29) بأنها عملية الالهام والتأثير والتوجيه للآخرين نحو أنجاز أهداف المجموعة، وكذلك تنطوي على تطوير وتوصيل رؤية للمستقبل وتحفيز الافراد وتأمينهم ومشاركتهم، ويمكن تلخيص المفهوم المذكور انفاً ان القائد يعطي تحفيز للآخرين لتحقيق اهدافهم ويركز على مستقبل الافراد داخل المؤسسة ويقع على عاتقه مسؤولية سير العمل بطرائق تحقق من اهداف المؤسسة. واطاف (Joseph & Winston, 2005: 10) هي سلوكيات القائد التي تقدم مصلحة الافراد الذين يقودهم على المصلحة الذاتية له. وبين (Sudibyo & Muslimah, 2016: 19) بأنها القدرة على تحفيز الآخرين على العمل معا بشكل تعاوني لتحقيق أفضل النتائج. ونوه (Ye & He, 2019: 1335) بأنها اسلوب للقيادة يعطي فيه القادة الأولوية للصدق ويكرسون أنفسهم لتقديم الآخرين.

من المفاهيم السابقة يمكن تلخيص مفهوم القيادة الخادمة وحسب وجهة نظر الباحثون (( هي اسلوب يستخدمه القادة يهدف الى وضع احتياجات موظفيهم أولاً ، ومساعدة المؤيدين على فهم إمكانياتهم الكاملة وإلهام المؤيدين لإنجاز عملهم)).

ثانيا: اهمية القيادة الخادمة :

تعطي القيادة الخادمة للأفراد الفهم الواضح للمؤسسة والتعاون من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والوقت لتحقيق تلك الاهداف، لكن على الرغم من الرعاية والمساعدة واحترام العاملين فإنه يعطي لهم الخبرات النفسية الجيدة والرضا واثارة الروح الداخلية مما يجعلهم ينظرون بالانتماء إلى المجتمع، في حين يجعل القائد ذا الشخصية الجيدة والموظفين يشعرون بزيادة رغبتهم في البقاء في مكان العمل، وأشار العديد من الباحثين إلى ان للقائد الخادم تأثير في ولاء موظفيه (Ding et al., 2012: 209). كما ان القيادة الخادمة تساعد الموظفين على بلوغ مستويات عالية من النشاط والمعرفة الفكرية والسماح لهم لكي يعيشوا حياة متوازنة مما يؤدي الى زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وهي من العناصر الاساسية في تحديد الأداء التنظيمي (Maharaj, 2015: 84). كما ان القادة الخادمين يقومون بالعناية الحقيقية للموظفين بدلا من حصر المسافة بينهما و يعد نهجاً شاملاً للعمل لإعطاء المزيد من القيمة الشخصية والنزاهة للموظف (Awan et al., 2012: 45). وتشتمل اهمية القيادة الخادمة على ابعاد من المرؤوسين، إذ تعبر عن الاهتمام الحقيقي والعمل في مصلحة المرؤوسين عن طريق نمو وتطور المرؤوسين ووضع مصالحهم اولا و تعزيز تبادل ذي جودة عالية بين جميع أعضاء العمل ومن ثم يتم تشجيع الموظفين على الثقة ومساعدة بعضهم بعضا وتفعيل المشاركة للقيام بذلك عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات، وعلى هذا النحو تمكن القيادة الخادمة من إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين الذين يسمح لهم بتبادل الموارد بصدق (Malingumu et al., 2016 : 345).

ويرى الباحثون ((ان اهمية القيادة الخادمة في المؤسسة تكمن في تعامل القادة مع مرؤوسيههم، وقدرتهم على التأثير فيهم بالطرائق الايجابية بما يعزز العمل داخل المؤسسة ويحقق اهدافها ويضمن ولائهم لها)).

### ثالثاً: ابعاد القيادة الخادمة:

أشار الباحثون حول القيادة الخادمة الى الكثير من الابعاد التي تعكس ماهي القيادة الخادمة الا انهم اختلفوا في كيفية توزيعها بشكل نهائي مما يعني وجود حاجة ماسة الى دراسات أكثر لتحديد أبعاد القيادة الخادمة وسماتها وقيمتها، وهذا ما أوضحه (Page & Wong, 2000: 17) اما البحث الحالي فسوف يعتمد مقياس (Khan et al ., 2016) بسبب شمولية الابعاد واستخدامها في عدد كبير من الدراسات والجدول (1) يوضح بعض مقاييس الدراسات السابقة .

### الجدول(1) قياس القيادة الخادمة

ت	اسم الباحث والسنة	المقاييس المعتمدة في القيادة الخادمة
1	Stone & Patterson , 2005	المودة , التواضع , الايثار, الرؤية , الثقة , المشاركة , الخدمة
2	Hale & Fields ,2007	الخدمة , التواضع , الرؤية، المشاركة
3	Liden et al .,2008	التلاحم العاطفي , العلاقات , الخدمة , خلق قيمة للمجتمع , المشاركة , مساعدة التابعين على النمو والنجاح , وضع التابعين أولاً , السلوك الأخلاقي، الثقة
4	Khan et al.,2016	المشاركة، التواضع، الثقة.
5	Yumte & Ratang,2017	المشاركة، التواضع، الثقة، النزاهة، المثالية.

المصدر: من اعداد الباحثون

**البعد الاول : المشاركة :** هي تشجيع الافراد العاملين وتسهيل مهام عملهم والمساعدة في تحديد وحل المشكلات فضلا عن تحديد متى يتم انجاز مهام العمل (Liden , 2008:162). وكما يمكن وصفها بأنها تحسين اداء الاخرين من خلال التعامل مع ال (أنا) الخاصة بهم والعمل على تشجيع الجميع واشراكهم في المعرفة، إذ يخدمهم أولا و يبني علاقات معهم وينظر اليهم كقادة للمستقبل، ويسعى القائد الخادم الى اختيار المواهب الكاملة لدى الأتباع، من اجل اظهار افضل ما لديهم ويساندهم مما يسهل تعلمهم من حالات الفشل، و هذا ما يجعله يستنفذ وقت وطاقة اكبر في إعدادهم دائماً لتجديد التطبيقات الحديثة التي يستعملونها في أداء عملهم بتقدير وجدارة عالية (Parolini , 2004:4). وعزز (Dennis& Bocarnea,2005:557)بأنها تجعل الافراد يشعرون بأهميتهم في المؤسسة، ويعملون ضمن الفرق الجماعية، ويقيمون المودة والمساواة، ويعد القائد بمثل قدوة لمشاركة الآخرين عن طريق فهم المعلومات الأساسية عن القضايا المهمة التي تمكن الافراد من اكتشاف معنى أعمق في وظائفهم. المشاركة بأنها أحد المهام الحاسمة في القيادة الخادمة التي عن طريقها يتطور الاخرون ويصبحون قادة خادمين ومشاركة أتباعهم ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم (Poon , 2006: 3).وبين (Olesia et al.,2014:79) بانها تحسين وزيادة العطاء بين الافراد لتحمل مسؤولية أفعالهم في مكان العمل عن طريق مشاركة القائد الخادم ، فضلاً عن ذلك يجب أن يشجع القائد الخادم الاتباع على تحقيق أعمالهم ونمو وتطوير شخصياتهم عن طريق اتخاذ القرارات المشتركة. كما و تؤدي المشاركة الى تعليم وتطوير الآخرين ويسعى ايضا القائد الخادم الى السماح للأفراد بأن يشعروا بالحرية لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم ومن ثم تطور



الموظفين وازدهارهم في عملهم (Kaminska, 2016: 16).

**البعد الثاني : التواضع :** التواضع بأنه قمة المساواة التواضع مع قوة الثقة بالنفس التواضع ايضاً يتمشى مع ال (أنا) الإيجابية وقد يعتقد بعض الباحثين ان التواضع هو شيء سلبي بينما الأمر هو عكس ذلك، فالقادة المتواضعون يمكن أن يكونوا جريئين جداً عندما يتعلق الأمر بإحساسهم للقيم والمبادئ الاخلاقية وعمل الشيء الصحيح (Dennis&Bocarne,2005:603). والتواضع هو ضد الغرور، وهو قدرة القائد على تقديم الخدمة لتابعيه بما يجعلهم كباراً في نفسه الامر الذي يعني أن لا يرى المرء نفسه أكبر حتى من أولئك الذين هم أقدر منه، فالتواضع يعبر عن قدرة القائد على التغلب على التكبر والاستعلاء والتركيز على الآخرين من داخل نفسه، والإحساس بهم وإنجازاتهم و القدرة على حفاظ المواهب والذي يتضمن القبول الذاتي ويشمل كذلك فكرة التواضع الحقيقي كما لا يجري التركيز على الذات ولكن التراكيز على الآخرين (Olesia et al ., 2013:90) كما أن التواضع لا يوصف على أنه اعتذار أو ضعفاً من القائد، وانما يعطي للقائد الخادم القوة ويزرع علاقة أصيلة بين القادة والأتباع ويخلق بيئة عمل مساعدة بما يعزز أداء المؤسسة، والعمل بروح الجماعة الحقيقية دون المبالغة في أي شيء (Khan et al.,2016:124). وأشار Tran & Truong, (2021:1059) التواضع هو القدرة على رؤية النجاح أو الفشل من منظور مناسب، وهو الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى الموظفين ، والقائد الخادم المتواضع يركز على الانفتاح على الاعتراف بأن المرء ليس معصوماً من الخطأ ويمكن أن يرتكب الأخطاء ، كما أنهم يفهمون نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ويساعدونهم في التغلب على هذه القيود. و اضاف Gandolfi & (Deno, 2017:357) بأنه قدرة القائد على إدراك حدوده الخاصة والسعي

للحصول على مساهمات الآخرين للتغلب على جميع المشكلات التي تواجه المؤسسة. وعزز (Harwardt, 2020:61) يشمل التواضع صفة القائد الخادم بالنظر إلى مواهبه وقدراته من منظور مناسب، وبالتالي الاعتراف بأنه أيضا قد يرتكب أخطاء. القائد الخادم يدرك حدوده ونقاط ضعفه.

**البعد الثالث : الثقة :** أن مستوى ثقة الفرد هو قدرته أو استعداداه للعمل على وفق أخلاقية عادلة ونزاهة وبطريقة يمكن التنبؤ بها وأن قيم النزاهة والصدق تخلق الثقة بين القائد وتابعيه وتؤدي إلى المصادقية (Jacobs, 2006:7). تهدف القيادة الخادمة الى اعطاء الثقة للآخرين فالقادة الخادمون هم على استعداد لتحمل المخاطر لخدمة الآخرين بشكل جيد ويؤمن القادة الخادمون انهم اصلاء ويمكن الاعتماد عليهم (Focht,2011:50). بان الثقة بصورة أكثر شمولية بأنها رغبة للآخرين الذين يؤمنون بالثقة والانفتاح والاهتمام بعضهم بعضاً، فضلاً عن ذلك بأنها ميل المجموعة إلى معرفه افعال المجموعة الأخرى و بناءً على هذا التوقع فأن المجموعة سوف تتخذ إجراء محددًا ومهمة للحفاظ على فاعلية الافراد والمؤسسة (Desa , 2014:115 & Ramli). و اشار(Nsiah&Walker,2013:138) الى ان الثقة هي التي تولد من اجل اكتساب الاتباع القيم والكفاءة والروح المحددة للقائد، و في الواقع هي المتغير الذي يحكم عليه ويتبعها العديد من القادة الخادمين، إذ ان الثقة مهمة جدا في جعل العمل أسهل بين القائد والتابعين لأنها تشكل اساساً للمزيد من الانفتاح في مكان العمل. وبين (Green et al.,2016:26) بأنها الاعتراف بالضعف بداية من القائد إذا لم يكن القائد على استعداد للانفتاح والاعتراف بأخطائه أو طلب المساعدة، فلن يشعر الموظفون بالارتياح لكونهم عرضة للخطر، تنمو الثقة في بيئة يوجد فيها استعداد لجعل نفسه عرضة

للآخرين دون دوافع خفية، إذا كان القادة مهتمين حقًا باحتياجات أتباعهم ورفاههم ، فمن المرجح أن يثق بهم المتابعون ويتصورون المعاملة العادلة. واكد (Harwardt, 2020:60) تخلق الثقة بالقائد الخادم والمؤسسة التي يقودها بيئة يمكنها تحسين التعاون في الفريق.

ويرى الباحثون (( أن القيادة الخادمة بأبعادها كافة مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تكون بحاجة إليها أي مؤسسة، كما ويقع على عاتقه مسؤولية تحقيق التعاون مع تابعيه ومنحهم الحرية في التعامل داخل المؤسسة مما يشعرهم بالارتياح والقدرة على تقديم افضل ما لديهم)).

### المبحث الثاني : الولاء التنظيمي

#### أولاً : مفاهيم الولاء التنظيمي :

تعددت مفاهيم الولاء التنظيمي، اذ يعد مفهوم الولاء مفهوماً تم التطرق اليه من قبل كل من علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة، كما حاولوا إعطاء التفسيرات المتنوعة القائمة على ان الانسان هو كائن اجتماعي يعيش مع افراد متنوعين في بيئة تتطلب فيها التعاون والانتماء والاخلاص داخل المؤسسة، وعليه يمكن وصف الولاء التنظيمي بأنه قدرة الموظفين على الاستعداد لبذل الطاقة والاخلاص للمؤسسة (Kanter,1968:150).عرفه (Abdullah et al .,2009:147)هو مجموعة المشاعر التي يمتلكها الموظفون والتي تدفعهم الى تبني سلوك معين داخل المؤسسة، ويشمل مشاعر الرعاية والانتماء والالتزام والعاطفة الايجابية تجاه المؤسسة. و اشار ( Omar, 2010:872 بأنه رغبة الموظفين في الحصول على بيئة عمل متميزة كالالتزام العاطفي بين الموظفين. وبين (Mehta & Sinha, 2010:101) هو طريقة عمل يستخدمها الموظف تؤدي مواقف معينة وتعكس سلوكيات معينة (مقصودة أو فعلية). وعزز (Preko & Adjetey, 2013:54) هو معتقد يتم ترسيخه

لدى موظفي المؤسسة لبذل اقصى جهودهم لتحقيق اهداف المؤسسة والرغبة بالاستمرار بعضويتها. ذكر (Eketu, & Ogbu Edeh,2015:42) بأنه الجهود المبذولة للموظفين في المؤسسة والذين يخططون للبقاء مع صاحب العمل، ويتأثرون بالأجور والحوافز وبيئة العمل داخل المؤسسة. و اضاف (Chen et al., 2017:77) الجهد الإضافي الذي يبذله موظفو المؤسسة في تنفيذ مهامهم، واحترامهم لقيم المؤسسة والقادة.

ويرى الباحثون انه يمكن وصف الولاء التنظيمي (( هو الارتباط الايجابي بين الموظفين والمؤسسة ويعتمد هذا الارتباط على ولاء الموظفين للمؤسسة وتطابق أهدافهم مع أهدافها)).

#### ثانياً : مراحل الولاء التنظيمي :

ويتشكل الولاء التنظيمي لدى العاملين ضمن ثلاث مراحل يمكن توضيحها بالاتي(عويس،2019 : 89):

- 1- المرحلة التجريبية: وهي المرحلة التي تلي مرحلة التعيين والتدريب وتعزيز المهارات لدى الموظفين، اذ يحرص الموظف على الاندماج مع المؤسسة وضرورة التأقلم مع الوضع الجديد وتكون مدة هذه المرحلة سنة تقريباً.
- 2- المرحلة العملية ( مرحلة الانجازات): تتسم هذه المرحلة بمحاولة الموظفين تأكيد نجاحاتهم والسعي المستمر لتحقيق التميز وتستمر هذه المدة اربع سنوات تقريباً.
- 3- مرحلة الثقة التنظيمية: تتسم هذه المرحلة بزيادة الاتجاهات التي تعبر عن ولاء الموظفين الى المؤسسة، اذ يحقق الموظفون فرص التقدم والنمو في هذه المرحلة.

ثالثاً ابعاد الولاء التنظيمي:

بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وجد الباحثون تعدد وتنوع انواع المقاييس المعتمدة في قياس الولاء التنظيمي ، وتم الاعتماد على اختيار مقياس الولاء التنظيمي المتمثل بـ (الولاء العاطفي، الولاء المعياري ،الولاء المستمر ) والتي تتناسب مع موضوع البحث الحالي ومعرفة كيف يمكن قياس الولاء التنظيمي والجدول (2) يوضح بعض مقاييس الدراسات السابقة .

الجدول (2) قياس الولاء التنظيمي

ت	اسم الباحث والسنة	المقاييس المعتمدة في الولاء التنظيمي
1	Meyer & Allen, 2004	الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر
2	Al-Ma'ani, ,2013	الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر
3	Eketu, & Ogbu Edeh,2015	الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر
4	كاظم،2014	الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر

المصدر: من اعداد الباحثون

اعتمد الباحثون في قياس ابعاد الولاء التنظيمي على مقياس دراسة (Eketu, & Ogbu Edeh,2015) والذي يتكون من الابعاد التالية (الولاء العاطفي، الولاء المعياري ،الولاء المستمر) في قياس الولاء التنظيمي، والتي تتناسب مع البحث الحالي، و يمكن توضيحها بما يلي:

البعد الاول: الولاء التنظيمي العاطفي : بين (Al-Ma'ani,2013:879) هو

درجة انتماء وادراك موظفي المؤسسة للخصائص التي تميزهم في عملهم من حيث درجة استقلاليتهم ومهاراتهم المطلوبة ، وتوافر التوجيه والاشراف الذي يؤثر على ولأنهم الوظيفي ويشعرهم بأن البيئة التنظيمية تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في جميع ما يخص نجاحها وتفوقها. هو مدى انتماء الموظفين للمؤسسة ومدى ادراكهم للمميزات المتوافرة داخل المؤسسة، من حيث درجة استقلاليتهم ومهاراتهم المطلوبة والتوجيه والاشراف والشعور بالارتياح خلال العمل من خلال شعور الموظف بكونه احد افراد المؤسسة المهمين في تحقيق نجاحها) (كاظم،2014: 236). ويمكن وصف الولاء العاطفي بأنه مدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من حيث درجة الاستقلال وأهميته والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف و الارشاد، فضلا عن ذلك أن الولاء العاطفي يتأثر ايضا بدرجة ولاء الموظف ، حيث أن البيئة التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مسار صنع القرار سواء من حيث العمل ام الشيء الخاص به (41) . (Eketu, & Ogbu Edeh,2015:

**البعد الثاني : الولاء التنظيمي المعياري :** (Al-Ma'ani,2013:879) وضح بأنه فكرة مشبعة بالعاطفة تؤثر على بقاء الموظفين للعمل داخل المؤسسة، من خلال ما تقدمه لهم المؤسسة من دعم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الاجتماعي، ليس فقط في طريقة تنفيذ اجراءات العمل ولكن للمساهمة في وضع الخطط وتنفيذ الاهداف ووضع السياسات الخاصة بالمؤسسة. ويعني مشاعر التزام الموظفين وبقائهم في المؤسسة من خلال ما يتلقونه من دعم وتعزيز من المؤسسة التي يعملون فيها، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات التي تحدد مصير المؤسسة، والمساهمة الفاعلة في تطوير الاهداف والخطط المستقبلية للمؤسسة (كاظم،2014: 236). كما ان الولاء المعياري الذي

يطلق عليه ايضا بالولاء الاخلاقي هو إحساس التزام الموظفين بالبقاء مع المؤسسة ، وغالباً ما يتم تعزيز ذلك من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة لموظفيها ، مما يسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في طريقة تنفيذ الإجراءات أو تنفيذ العمل ، ولكن للمساهمة في تطوير الأهداف والتخطيط وصنع السياسات للمؤسسة (Eketu, & Ogbu :41) .

Edeh,2015

**البعد الثالث : الولاء التنظيمي المستمر :** اشار (Al-Ma'ani,2013:879)

هو قيمة الاستثمار الحقيقي الذي يمكن ان يحصل عليه موظفي المؤسسة، عند استمراره في العمل ، او مقدار الخسارة التي تلحق بهم اثناء الالتحاق بمؤسسات مماثلة. ويبين الى قيمة الاستثمار التي يمكن تحقيقها اذا استمر في العمل داخل المؤسسة وما قيمة الخسارة التي تكبدها عند ترك المؤسسة والالتحاق للعمل بمؤسسة اخرى ( كاظم،2014: 236). كما ان درجة ولاء الفرد التي تتحكم فيها قيمة الاستثمار التي يمكن تحقيقها إذا استمر في العمل مع المنظمة أو ما قد يخسره إذا قرر الانتقال إلى منظمة أخرى(41: .

(Eketu, & Ogbu Edeh,2015

### الفصل الثالث: الجانب العملي

يقدم هذا الفصل تحليلاً للبيانات التي تخص متغيرات وابعاد البحث التي تم الحصول عليها عن طريق استمارة الاستبانة، إذ تضمن البحث الحالي مجموعة من الفرضيات والاهداف المطلوب اختبارها والتحقق منها وتوضيح فيما اذا كانت هذه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا. وفي ضوء ما سبق سيتم تحديد نوع الادوات و الاساليب الاحصائية المناسبة لهذه البيانات. ولغرض تحقيق ذلك تم الاعتماد بهذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسة تقدم الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات البحث والتحقق من اهدافه وبناءً على ما سبق سيتناول هذا الفصل ما يلي :

المبحث الاول :التحليل الاولي لمتغيرات البحث .

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث وتشخيصها .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث.

#### المبحث الاول : التحليل الاولي لمتغيرات البحث

اولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

يستخدم الاسلوب الاحصائي في التحليل بتحديد نوع توزيع البيانات لمتغيرات البحث، فيكون ( الاحصاء المعلمي) هو الاسلوب الانسب عندما تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، اما في حال عدم توزيع البيانات بصورة طبيعية فيتم الاعتماد على (الاحصاء اللامعلمي)(Field,2009:145). اشارت الدراسات السابقة الى ان العينة التي تكون اكبر من (100) هي موزعة توزيعاً طبيعياً (Tabachnick & Fidell,2001:689)،على الرغم من ان حجم العينة قد تجاوز (50) مفردة اذن فإن بيانات البحث الحالي سيتم توزيعها توزيعاً طبيعياً بشكل اكبر الا اننا سنعتمد على اجراء هذا الاختبار للتأكد من صحة توزيع



بياناتنا اذا تتوافر عدة احصاءات لتلبية هذا الغرض منها الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) والذي يتميز بدقته العالية ويوفر صورة واضحة حول طبيعة توزيع البيانات فيما اذا كانت موزعة بصورة طبيعية ام لا. اذا سيتم توضيح تفاصيل الاختبار على وفق الجدول (3) الاتي:

الجدول ( 3 ) اختبار التوزيع الطبيعي

Kurtosis			Skewness			
Z Kurtosis	Std .Error	Statistic	Z Skewness	Std .Error	Statistic	المتغيرات والابعاد
0.559	0.255	0.456	-0.203	0.128	-0.628	المشاركة
0.85	0.255	0.300	-0.210	0.128	-0.608	التواضع
1.202	0.255	0.212	-0.196	0.128	-0.650	الثقة
1.118	0.255	-0.228	-0.240	0.128	-0.533	القيادة الخادمة
0.172	0.255	1.481	-0.218	0.128	-0.858	الولاء التنظيمي العاطفي
0.852	0.255	0.299	-0.229	0.128	-0.558	الولاء التنظيمي المعياري
0.256	0.255	0.996	-0.159	0.128	-0.804	الولاء التنظيمي المستمر
0.284	0.255	0.895	-0.202	0.128	-0.632	الولاء التنظيمي

المصدر :من اعداد الباحثون بالاستناد الى مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول المذكور أنفاً ان قيم (Z Skewness ، Z Kurtosis) لجميع الفقرات تقع ضمن نطاق  $(\pm 1.96)$  فإن هذا يعني ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وان العينة ممثلة بشكل جيد لمجتمع البحث الاصلي وان البيانات تتناسب مع اسلوب الاحصاء المعلمي (Hair et al 2019:96-95) ويمكن استخراج قيمة Z من خلال المعادلتين الاتيتين:

Z Kurtosis

ثانياً: اختبار الصدق النهائي: يعبر اختبار الصدق النهائي للاستبانة عن المدى الذي يكون فيه المقياس او مجموعة المقاييس ممثلة بشكل صحيح لمتغيرات الدراسة والى إي مدى تعد اداة جمع البيانات خاليه من اي خطأ مقصود (Hair et al,2019:3). ولغرض التأكد من صدق مقاييس البحث سوف يتم الاعتماد على قيم (Corrected Item–Total Correlation) التي تشير الى مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالمجموع الكلي لبقية الفقرات, ومن خلال ذلك سيتم تصحيح المقياس بواسطة استبعاد الفقرات التي تحصل على قيم ارتباط غير كافية (اقل من 0.40) بهدف الابقاء على الفقرات التي تزيد صدق المقياس فعلياً وترتبط ارتباطاً جيداً وكافياً ببقية الفقرات الاخرى التي تمثل مقياساً معيناً. يشير الجدول (4) المدرج في ادناه الى الفقرات الخاصة بأداة الدراسة على وفق مقياس (Corrected Item–Total Correlation).

## الجدول (4) نتائج الصدق النهائي الداخلي

Corrected Item -Total Correlation	الفقرة	Corrected Item -Total Correlation	الفقرة	Corrected Item -Total Correlation	الفقرة
.541	Q21	.628	Q11	.492	Q1
.500	Q22	.561	Q12	.657	Q2
.572	Q23	.516	Q13	.537	Q3
.695	Q24	.589	Q14	.636	Q4
.641	Q25	.710	Q15	.715	Q5
.725	Q26	.651	Q16	.622	Q6
.576	Q27	.751	Q17	.515	Q7
.565	Q28	.596	Q18	.724	Q8
.660	Q29	.640	Q19	.725	Q9
.623	Q30	.540	Q20	.736	Q10

المصدر: من اعداد الباحثون بالاستناد الى مخرجات (spss.v.23)

يوضح الجدول (4) المذكور انفاً ان جميع قيم الفقرات اكبر من (0.40) وهذا ما يوضح بأن جميع فقرات الاستبانة تتصف بالصدق والاتساق الداخلي المقبول ويمكن الاعتماد عليها بالتحليل الاحصائي .

ثالثاً: ثبات اداة البحث : يقصد بالثبات هو عند تكرار الأسئلة وتطبيقها على افراد العينة في أوقات مختلفة تعطي الاجابة نفسها وبالاعتماد على معامل (Cronbach's Alpha) الذي يعد احد انواع الاختبارات الشائعة التي تستخدم لثبات ادارة الدراسة وان اغلب الدراسات تشير الى ان قيمة معامل (Cronbach's Alpha) تكون جيدة ومقبولة عندما تكون اكبر من (0.70) (Morgan et al.,2004:122). وقد استخدمت الباحثتان معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (5) الاتي :

## الجدول (5) قيم (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات متغيرات وابعاد البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach's Alpha
المشاركة	5	.92
التواضع	5	.92
الثقة	5	.91
المتغير المستقل (القيادة الخادمة)	15	.92
الولاء العاطفي	5	.93
الولاء المعياري	5	.91
الولاء المستمر	5	.92
المتغير التابع (الولاء التنظيمي)	15	.91
جميع المحاور	30	.93

المصدر : من اعداد الباحثون بالاستناد الى مخرجات (spss.v.23) من خلال نتائج (Cronbach's Alpha) في الجدول المذكور أنفاً توصل الباحثون الى ان المقياس المعتمد في الدراسة يتسم بالثبات كون جميع النتائج التي تم التوصل اليها اكبر من (0.70) وهذا ما يؤكد ان الصدق والاتساق النهائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال افراد عينة البحث وهذا ما يوضح بدوره ثبات النتائج التي تم التوصل اليها (Sekaran & Bougie, 2016:290).

#### المبحث الثاني : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

اولاً: الاحصاء الوصفي يُعد الاحصاء الوصفي مجموعة من الاساليب الاحصائية الاساسية التي تقدم وصفاً دقيقاً للخصائص الاساسية و تلخص البيانات بطريقة واضحة ومبسطة (Zikmund et al., 2010:413).

1- وصف وتشخيص بيانات المتغير المستقل (القيادة الخادمة)

بأبعاده:

تقدم هذه الفقرة وصفاً لاستجابات الموظفين في شركة الحفر بالبصرة ومناقشتها من خلال الاعتماد على المتغير المستقل للبحث المتمثل بـ ( القيادة الخادمة ) بأبعاده الثلاثة المتمثلة بـ ( المشاركة ، التواضع ، الثقة ) والتي تم توضيحها ضمن ( 15 ) فقرة من فقرات الاستبانة وسيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لكل بعد بالنسبة الى المتغير ، ومن اجل تفسير النتائج وصفاً اذا اعتمد البحث على مقياس ( Likert ) الخماسي الذي يعتمد الاوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) ، اذ يمثل (5) اتفق بشدة ، 4 اتفق ، 3 محايد ، 2 لا اتفق ، 1 لا اتفق بشدة) وتتضمن هذه الفقرة عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاعتماد على المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط اداة القياس وباستعمال نتائج الحاسبة الالكترونية ضمن البرامج الاحصائية (SPSS.V.23) سيتم عرض التحليل في الجدول (6) الآتي :

الجدول (6) ملخص نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل ( القيادة الخادمة ) وابعاده

ترتيب الاهمية النسبية	C.V	s.d	Mean	المتغير المستقل وابعاده	ت
1	.188	.735	3.90	المشاركة	1
2	.203	.791	3.89	التواضع	2
3	.213	.826	3.87	الثقة	3
	.193	.755	3.92	القيادة الخادمة	

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج (SPSS.V.23)

نلاحظ من الجدول (6) المذكور أنفاً ان البعد الاول ( المشاركة ) سجل اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.90) وانحراف معياري ( .735 ) وهذا يبين ان بعد المشاركة هو اول الابعاد من حيث تأثيرها على القيادة الخادمة وسجل البعد الثاني ( التواضع ) (3.89) ثاني اعلى متوسط حسابي وبانحراف معياري يبلغ ( .791) . اما البعد الثالث الثقة فقد حصل على اقل متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري ( .826) ، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل ( القيادة الخادمة ) (3.92) بانحراف معياري يبلغ ( .755) . وهذا ما يدل على ان اجابات افراد العينة جاءت متجانسة مع المقياس الذي تم اختياره .

## 2- وصف وتشخيص بيانات المتغير التابع (الولاء التنظيمي ) بأبعاده:

تقدم هذه الفقرة وصفاً لاستجابات الموظفين في شركة الحفر بالبصرة ومناقشتها من خلال الاعتماد على المتغير التابع للبحث المتمثل بـ( الولاء التنظيمي ) بأبعادهما الثلاث المتمثلة بـ(الولاء التنظيمي العاطفي ، الولاء التنظيمي المعياري ، الولاء التنظيمي المستمر) والتي تم توضيحها ضمن ( 15) فقرة من فقرات الاستبانة وسيتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لكل بعد بالنسبة الى المتغير، ومن اجل تفسير النتائج وصفاً اذ اعتمد البحث على مقياس ( Likert ) الخماسي الذي يعتمد الاوزان التصاعديّة (1,2,3,4,5) ، اذ يمثل (5) اتفق بشدة ،4 اتفق ،3 محايد ،2 لا اتفق ،1 لا اتفق بشدة) وتتضمن هذه الفقرة عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاعتماد على المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط اداة القياس وباستخدام نتائج الحاسبة الالكترونية ضمن البرامج الاحصائية (SPSS.V.23)

سيتم عرض التحليل في الجدول (8) الآتي :

الجدول (8) ملخص نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) وابعاده (

ت	المتغير التابع وابعاده	Mean	s.d	C.V	ترتيب الاهمية النسبية
1	الولاء التنظيمي العاطفي	3.96	.722	.182	2
2	الولاء التنظيمي المعياري	4.04	.640	.145	1
3	الولاء التنظيمي المستمر	3.91	.743	.190	3
	الولاء التنظيمي	3.94	.667	.169	

المصدر :من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج (SPSS.V.23)

نلاحظ من الجدول (8) المذكور أنفاً ان البعد الثاني ( الولاء المعياري ) سجل اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.04) وانحراف معياري ( .640). وهذا يبين ان بعد الولاء المعياري هو اول الابعاد من حيث تأثيرها في الولاء التنظيمي وسجل البعد الاول ( الولاء العاطفي ) ثاني اعلى متوسط حسابي يبلغ (3.96) وانحراف معياري يبلغ ( .722). اما البعد الثالث ( الولاء المستمر) فقد حصل على اقل متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري ( .743) كما وبلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع الولاء التنظيمي (3.94) وانحراف معياري ( .667) وهذا ما يدل على ان اجابات افراد العينة جاءت متجانسة مع المقياس الذي تم اختياره .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث1- اختبار الفرضيات الارتباط :

سيتناول هذا المبحث معرفة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة والولاء التنظيمي) بالاستناد إلى اجابات افراد عينة البحث من خلال استمارة الاستبانة، اذ استخدم الباحثون معامل الارتباط (Pearson) لكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا اي انها ذات طابع احصاء معلمي حيث ان قيم معامل الارتباط تتراوح بين (+1) و(-1) فإذا كان معامل الارتباط ذات قيمة موجبة يفسر الارتباط بانه ايجابي إما اذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (+1) فيفسر الارتباط على انه ارتباط ايجابي تام إما اذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-1) فيفسر على انه ارتباط عكسي إما اذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (-1) يفسر الارتباط على انه ارتباط عكسي تام وفي حال كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (0) فيفسر ذلك بعدم وجود ارتباط ، ويوضح الجدول الاتي اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث وابعاده.

الجدول ( 9 ) علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث على وفق معامل

## ارتباط (Pearson)

ت	بيانات الارتباط	المشاهدة	التواضع	الثقة	القيادة	الولاء المعيار	الولاء المسد	الولاء التنظيمي
1	المشاهدة	1						
2	التواضع	.59	1					
3	الثقة	.62	.60	1				
4	القيادة	.59	.63	.68	1			



								الخادم	
			1	.56 7**	.62 2**	.53 1**	.48 9**	الولاء العاطفي	5
		1	.41 2**	.45 1**	.50 3**	.47 1**	.37 5**	الولاء المعيارى	6
	1	.45 5**	.62 5**	.66 6**	.60 0**	.63 7**	.63 8**	الولاء المسرد تمر	7
1	.54 4**	.62 3**	.68 6**	.60 4**	.66 6**	.63 4**	.56 6**	الولاء التنظي يومي	8

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS.V.23)

بعد ترتيبها

يشير الجدول (9) الى مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ونوع الاختبار (2-tailed) ومختصر (Sig) فضلاً عن حجم عينة البحث البالغة (364) ويوضح ايضاً اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال (T) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) دل على ان مستوى المعنوية المعتمد (0.01) سيتم توضيح النتائج كما يلي :

1- إن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بلغت (\*\*0.604) وتفسر هذه القيمة بأن هناك علاقة طردية ايجابية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01).

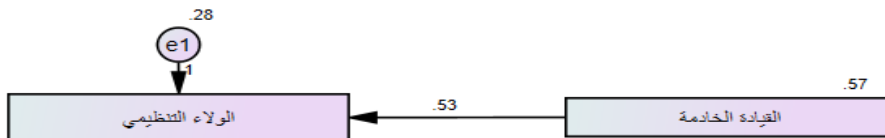
2- إن قيمة معامل الارتباط للبعد الاول من أبعاد المتغير المستقل (المشاركة) مع المتغير التابع بأبعاده تبلغ (\*\*0.566) وهي قيمة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى .

3-إن قيمة معامل الارتباط للبعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل (التواضع) مع المتغير التابع بأبعاده بلغ (\*\*0.634). وهي قيمة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية .

4-إن قيمة معامل الارتباط للبعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل (الثقة) مع المتغير التابع بأبعاده (\*\*0.666). وهي قيمة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

2-اختبار علاقة التأثير: توضح هذه الفقرة اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS.V.23) اذ ان تحليل المسار يعتمد على فكرة المربعات الصغرى (Least Square) المستخدمة في تحليل الانحدار ويتضمن تحليل المسار أوزان الانحدار (Regression Weights) التي تتضمن مخرجاتها معاملات المسار (Estimate) وهي اوزان مشابهة لأوزان الانحدار (Beta) اما النسبة الحرجة (Critical Ratio) (C.R) فتقابل قيمة (T) المحسوبة فتبين مستوى الاختلافات بين اوزان الانحدار ولكي تكون الفرضية مقبولة ينبغي ان تكون قيم (C.R) اكبر من (±1.96) عند مستوى معنوية (p<0.05) (Tabachnick & Fidell,2001:688).

وكما موضح في الجدول (10) والشكل (2) في تحليل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.



الشكل (2) : تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

المصدر : مخرجات برنامج (AMOS.V.23)

الجدول (10) تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

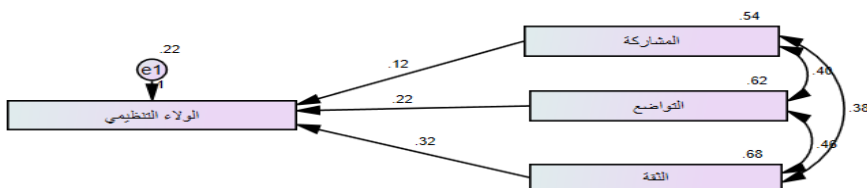
Lab el	P	C.R.	S.E	Estimate	مسار الفرضية الرئيسة الاولى		
قبول	**	14.42	.03	.533	الولاء	.	H
	*	3	7		التنظيمي	.	1
						.	ة
						<	

المصدر : من اعداد الباحثين مخرجات برنامج (AMOS.V.23)

نلاحظ من الجدول (10) والشكل (2) المذكورين أنفاً نجد وجود مسار يسلكه المتغير المستقل ( القيادة الخادمة ) خلال تأثيره في المتغير التابع ( الولاء التنظيمي ) وهذا ما يفسر وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ، إذ ان قيمة ( CR اكبر من 1.96 ) بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي والذي بلغ (14.423) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الاولى .

3-تحليل المسار للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى:

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى فسيتم توضيحها على وفق الجدول (11) والشكل (3) الآتيين :



الشكل (3) علاقة تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

المصدر : مخرجات برنامج (AMOS.V.23)

الجدول (11) اختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

القرار الاحصائي ي	P	C.R.	S.E.	Estimate	مسار الفرضية الرئيسية الاولى		
					المشاركة	.	الولاء
قبول	.009	2.594	.048	.125	الولاء التنظيمي	.	المشاركة
قبول	***	4.474	.050	.219	الولاء التنظيمي	.	التواضع
قبول	***	7.392	.045	.322	الولاء التنظيمي	.	الثقة

المصدر : من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج (AMOS.V.23)

يوضح الجدول (11) والشكل (3) المذكوران أنفاً النتائج التالية :

- 1-توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين المشاركة و الولاء التنظيمي وهذا ما يقبل الفرضية الفرعية الاولى.
- 2-توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين التواضع و الولاء التنظيمي وهذا ما يقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الثقة و الولاء التنظيمي وهذا ما يقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :

الاستنتاج الأول : توصل الباحثون من خلال نتائج التحليل المعتمدة على اجابات افراد العينة، الى ان شركة الحفر بالبصرة تهتم بتوظيف نمط القيادة الخادمة في تحقيق ولاء موظفي الشركة على مستوى عال ، وذلك من خلال ما تسعى اليه قادة الشركة وما تبذله من جهود للاحتفاظ بموظفيها ودعمهم وتشجيعهم على العمل معاً بما يحقق اهداف الشركة.

الاستنتاج الثاني :توصل البحث الحالي الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، وهو أمر ضروري للنجاح وخلق ثقافة تنظيمية جيدة تميل إلى تنمية الولاء التنظيمي لموظفي الشركة المبحوثة.

الاستنتاج الثالث : اثبت الباحثون وبالاعتماد على اجابات افراد العينة في الشركة المبحوثة، الى وجود علاقة تأثير ايجابية بأبعادها القيادة الخادمة المتمثلة بـ (المشاركة، التواضع، الثقة) على الولاء التنظيمي للموظفين، وهذا ما تعكسه اجابات افراد العينة حول قاداتها وتحفيزهم على المشاركة في القرارات التي تخص الشركة المبحوثة، كما ان قادة الشركة ذات تواضع عال مع موظفيهم، وتعمل الشركة في اجواء من منح الثقة العالية بين القادة والموظفين بما يمكن الشركة من ضمان ولاء موظفيها وضمان تحقيق اهدافها.

الاستنتاج الرابع: أظهر التحليل توافر القيادة الخادمة في الشركة المبحوثة بنسبة جيدة مما يوضح مدى تقاني الموظفين في الشركة

بتوفير اجواء العمل المحفزة عن طريق اشاعة روح المشاركة والتواضع والثقة بين الموظفين، والعمل على توفير قدر كاف للموظفين للمشاركة بمجريات العمل وتقرير طريقة العمل , وايجاد رؤية واضحة ومشاركة تجمعهم مع توجهات الشركة, وتلك السمات قد جسدها قادة الشركة عن طريق زرع روح التواضع للأخريين واشاعة الثقة بالأخريين .

#### ثانيا: التوصيات:

**التوصية الاولى :** تعزيز القيادة الخادمة ومنحها المزيد من التطوير والاهتمام لتحقيق الولاء التنظيمي لموظفي شركة الحفر بالبصرة مجتمع البحث ، وتدريب الموظفين الجدد ودعمهم ومنحهم الثقة العالية وتعويدهم على حرية ابداء آرائهم فيما يخص نجاح شركتهم.

**التوصية الثانية:** اهمية ان تعي الشركة المبحوثة ، إذ ان اظهار سمات القيادة الخادمة في العمل في الشركة المبحوثة غير كاف، اذا لم يوظف بشكل صحيح في زيادة مستويات اداء موظفيه، أي يجب ان يكون هناك تأثير واضح للتعامل الاخلاقي واشاعة روح التعاون في الشركة المبحوثة على زيادة نسب الانجاز والتفاني بما يعزز الولاء الوظيفي داخل الشركة المبحوثة وخاصة بما توصل اليه البحث الحالي من نتائج بوجود علاقة تأثير ايجابية في تعزيز القيادة الخادمة لتحقيق الولاء التنظيمي .

**التوصية الثالثة :** اهمية ان تستغل الشركة المبحوثة المهارات العقلية التي يتمتع بها كادرها الوظيفي واستغلال الافكار الجديدة التي يطرحونها واتاحة الفرص بشكل اكبر لهم للمشاركة في وضع الحلول

للمشاكلات كونهم وحسب الاستنتاجات يتمتعون بمواهب وقدرات جيدة توصلهم ان يكونوا افراداً مؤثرين بمجال الشركة المبحوثة ، وذلك من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهم الشركة ، وامكانية اطلاعهم على مشاكلها وتقديم ومناقشة الحلول التي يقدموها للشركة، وتشجيعهم على حسن المبادرة في الاهتمام بتطوير شركتهم ، ومنحهم الثقة العالية بما يقدمونه ومدى استفادة الشركة مما يقدمونه من جهود، وهذا مما يحسن ولائهم التنظيمي داخل الشركة.

التوصية الرابعة : أهمية أن تقوم الشركة المبحوثة بوضع برامج تقوية تتيح للموظفين فيها من امتلاك خصائص وسمات القيادة الخادمة وبما يحقق بالوقت ذاته اجواء نفسية جيدة تجعلهم يحرصون على ابداء المشورة وبذل جهود عمل تطوعي يعزز من ولائهم التنظيمي.

### المصادر

#### المجلات والدوريات العربية:

#### الكتب العربية:

1- بدرابي، عبد الرضا فرج(2018). القيادة، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد ،الطبعة 1439 ،بيروت لبنان

#### البحوث العربية :

1- خضير ، سامر منصور ، ومحمد ، يزن سالم (2020). دور القيادة الخدمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ، العدد16 (64).

2- عويس، بثينة الياس موسى(2019)مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد(45).

3- كاظم ،اميرة خضير (2014)الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، المجلد (8)، العدد (31).

#### الرسائل والاطاريح:

1- سعيد، هديل كاظم و عبد ،نور باسم (2019)القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية-بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة العامة.

#### المصادر الاجنبية

#### BOOK

1. Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, Thrid Edition.
2. Focht, A. (2011). *Identifying primary characteristics of servant leadership: A Delphi study*. Regent University.
3. Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
4. Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
5. Kaminska, M. (2016). *Servant leadership and experience of job satisfaction and job autonomy among residents of small Icelandic town* (Doctoral dissertation, University of Bifröst



6. Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida Atlantic University.
7. Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C., (2004). *SPSS for Introductory Statistic , use and Interpretation*. 2 nd ed: Lawrence Erlbaun Associate, Inc.
8. Nsiah, J., & Walker, K. (2013). *The servant: Leadership role of Catholic high school principals*. Springer Science & Business Media.
9. Sekaran Uma and Bougie Roger (2016) .*Research methods for business : a skill-building approach*. 7th ed, Peshkova. Used under license from Shutterstock. com Registered office John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.,
10. Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
11. Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed. Boston Allyn and Bacon.
12. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2013). *Business research methods*. 9 th ed., South-Western, Cengage Learning.

#### Journal & Periodicals:

1. Abdullah, R. B., Karim, N. B., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152-160.
2. Al-Ma'ani, A. I. (2013). Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 878-896.

3. Awan, K. Z., Qureshi, I. E. W., & Arif, S. (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*, 1(11), 43-56.
4. Bambale, A. J. A., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). The construct validity of servant leadership in Nigerian public utility organizations. *International Journal of Global Business*, 6(2).
5. Chen, Y. C., Tsui, P. L., & Lee, C. S. (2017). The effect of international hotel employee loyalty on customer behavioral intention in Taiwan. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 5(2), 76-81.
6. Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*. Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-615.
7. Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *IBusiness*, 4(03), 208.
8. Eketu, C. A., & Ogbu Edeh PhD, F. (2015). Promoting employee loyalty through organisational learning A study of selected hospitality firms in Port Harcourt, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
9. Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. *Revista de management comparat International*, 18(4), 350-361.
10. Green, M. T., Rodriguez, R. A., Wheeler, C. A., & Baggerly-Hinojosa, B. (2016). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 5.

- 11.Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- 12.Harwardt, M. (2020). Servant leadership and its effects on IT project success. *Journal of Project Management*, 5(1), 59-78.
- 13.Jacobs, G. A. (2006). Servant leadership and follower commitment. In *Proceedings of the 2006 Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 2-14).
- 14.Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- 15.Khan, A., Khan, A. U., & Zeeshan, M. (2016). Consequences of servant leadership style on employees' motivation (Empirical study on private and public sector universities employees). *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6, 124-138.
- 16.Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- 17.Maharaj, R. (2015). Servant leadership and its implications for organisational management in the furniture décor industry: A case study. *International Journal of Business Management and Economics Research*, 2(2), 83-93.
- 18.Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babyegeya, E. (2016). Servant leadership, organisational citizenship behavior and creativity: The mediating role of team-member exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 342.
- 19.Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization—a study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98-108.

20. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology*, 1-16
21. Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: the exemplifying behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80.
22. Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: An exploratory survey of state corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85-94
23. Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
24. Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
25. Parolini, J. L. (2004, August). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-13).
26. Poon, R. (2006). A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship. In *Proceedings of the 2006 Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-13). Virginia Beach, VA: Regent University.
27. Preko, A., & Adjetej, J. (2013). A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in Ghana. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4(2), 51-62.

28. Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111-123.
29. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318.
30. Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). The History of Leadership Focus. School of Leadership Studies. Regent University. In *Servant Leadership Research Roundtable* (Vol. 5, pp. 1-23).
31. Sudibyo, Y., & Muslimah, S. (2016). Effect of Servant Leadership, Job Satisfaction and Policy Governance to Nonprofit Organizations Performance in Indonesia. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 9(12), 15-32.
32. Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057-1066.
33. Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330-1347.
34. Yumte, P., Rante, Y., Ronsumbre, J., & Ratang, W. (2017). Influence of the servant leadership, organizational culture and employee motivation on work performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 8(1), 13-19.