

## أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي: لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف<sup>(١)</sup>

### The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment: for Faculty Members and their Assistants at Beni-Suef University

أ/سارة سعد شاكرا	أ.د/حامد زعزوع السنوسي <sup>(٢)</sup>	د/أحمد فاروق إلياس <sup>(٣)</sup>
باحثة ماجستير	أستاذ إدارة الأعمال	مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بني سويف	كلية التجارة - جامعة بني سويف	كلية التجارة - جامعة بني سويف

- 
- (١) ينبغي الإشارة إلى أن هذا البحث مُكمل لرسالة ماجستير تعدها الباحثة بعنوان "التمكين النفسي كمغير وسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة بني سويف".
- (٢) المشرف الرئيسي على الرسالة.
- (٣) المشرف المعاون على الرسالة.

## مستخلص

يهدف هذا البحث إلي دراسة القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) على الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف، وتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف؛ حيث بلغ حجم العينة (٣١٧) مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض استكمال الدراسة الميدانية، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المختلفة لتحقيق أهداف البحث؛ منها: التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS V.25) لاختبار نموذج العلاقات بين متغيرات البحث، وبالإضافة إلي حزمة SPSS و خلصت نتائج البحث إلي: أن أبعاد القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أبعاد الإلتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة - الإلتزام التنظيمي

## Abstract

This research aims to study servant leadership (as an independent variable) on organizational commitment (as a dependent variable), by applying it to faculty members and their assistants at Beni Suef University, and the research community is represented by all faculty members and their assistants at Beni Suef University; As the sample size (317) items, and the researchers used a survey list that was prepared for the purpose of completing the field study, and the researchers relied on a set of different statistical methods to achieve the research objectives; Including: confirmatory factor analysis to test the constructive validity of the research measures, and the structural equations modeling method using the (AMOS V.25) program to test the model of relationships between the research variables. The results of the research concluded: The dimensions of servant leadership have a positive impact on the dimensions of organizational commitment in Beni-Suef University.

**Keywords: Servant Leadership - Organizational Commitment**

## مقدمة البحث

يُعد قطاع الجامعات من القطاعات الخدمية الهامة في مصر؛ حيث يحتل أهمية كبرى خاصة في ظل السعي الحثيث من جانب المسؤولين لتطويره نظراً لدوره الحيوي في نشر المعرفة، وإعداد كفاءات بشرية وإدارية للنهوض بأعباء التنمية المستدامة في كثير من المجالات، وتقديم حلول للمشاكل التي تواجه المجتمع؛ ولأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها إلا من خلال من يقودها بكفاءة لرفع مستوى الأداء في الجامعة؛ لذلك يُعد القائد الخادم هو من يتحمل جميع المهام الموجهة إليه، وهو من يقوم ببحث العاملين على العمل وتحملهم للمسؤولية لتحقيق الأهداف المطلوبة (الشمري، ٢٠١٩).

وتُعد القيادة الخادمة **Servant Leadership** من أنماط القيادة الحديثة نسبياً؛ حيث شاع استخدامها في الآونة الأخيرة بفضل إسهامات (Robert Greenleaf)، والذي تناولها في مقالته المعنونة "The servant Leader" عام ١٩٧٠، وكذا في دراسته اللاحقة (Greenleaf, 1970) ويرتكز هذا النمط على خدمة ودعم القائد للعاملين بالمنظمة وتمكينهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع المحيط بها (Spears, 2009).

ولقد أكدت نتائج دراسات عديدة على أن نمط القيادة الخادمة يُعد الأكثر فعالية ويعزو ذلك إلي تميز القائد الخادم بعدة سمات إيجابية قياساً بالأنماط الأخرى من القيادة؛ ومن أهمها: الاحتواء العاطفي للعاملين، الإيثار، الوعي المهني والرؤية الاستراتيجية، التواضع، خدمة العاملين، الصدق، الكفاءة، الاستقامة، الثقة، الإنصات، موهبة الإقناع، وتعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع والالتزام بتتميته، وتُساهم سمات القائد الخادم في تحسين الأداء الإداري وتطوير المنظمات، فقد توصلت نتائج دراسات عديدة إلي وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للتطبيق الفعال لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى العديد من النتائج التنظيمية المرغوبة؛ ومنها: الأداء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، التمكين النفسي، والمواطنة التنظيمية (Van Dierendon, 2011).

ومن ناحية أخرى بدأ الاهتمام بالإلتزام التنظيمي من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر؛ حيث يرتبط بطبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة، ووفقاً للأهداف المحققة وأن التزام العاملين يُعتبر هو أساس نجاح المنظمات (أبوالذهب، ٢٠١٧). ومن هنا يقوم البحث الحالي على دراسة أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بني سويف محل البحث.

## الدراسات السابقة

في الجزء التالي يتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي على النحو التالي:

من الدراسات التي اهتمت بهذا العلاقة، دراسة (Drury(2004 والتي ركزت على معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٩) أكاديمي من العاملين بالجامعات، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات، كما أوضحت النتائج عدم معنوية العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

وفي ذات الاتجاه، هدفت دراسة (Cerit, (2010 إلى معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة مكونة من (٥٦٣) من المعلمين بتركيا، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين سلوك القائد الذي يتسم بصفات القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن هناك ارتباط قوي بين تطوير المعلمين في المدرسة، وإظهار الأصالة لديهم بما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي من الأفراد للمنظمة. وفي ذات السياق، تناولت دراسة (Rimes, (2011 العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين في الكنائس بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية ميسيسيبي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) عامل، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام الوجداني لدى العاملين بالكنيسة، ولكن لا تؤثر على الالتزام المستمر.

أما دراسة (Harwiki,(2013 فقد اهتمت بالتعرف على أثر القيادة الخادمة في الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٩) من الموظفين العاملين في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

أيضا، هدفت دراسة (Goh & Low,(2014 إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي من خلال الثقة في القائد، وتم جمع البيانات من (١٧٧) مؤسسة في ماليزيا، وتبين

النتائج أن ثقة في القائد تتوسط العلاقة جزئيًا بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة طردية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

وفى ذات السياق، تناولت دراسة (Ramli & Desa, 2014) العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بالتطبيق على الموظفين العاملين بشركات القطاع العام بماليزيا، واعتمدت على متغير الثقة في القائد كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٣) موظف في شركات القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى: يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري)، وأظهرت النتائج إلى أن الثقة في القائد تلعب دور الوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين.

وبالتطبيق على الجامعات الأمريكية، هدفت دراسة (Sokoll, 2014) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على إحدى الجامعات الأمريكية على عينة من الموظفين بلغ عددهم (١٤٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين تجاه المشرف، وإن كلما كان القائد يتسم بصفات القيادة الخادمة زاد الانتماء التنظيمي للموظفين.

وفى قطاع الفنادق، اهتمت دراسة (Han, 2014) بتحليل مدى تأثير ممارسة المشرفين في الفنادق للقيادة الخادمة مع موظفيهم على الالتزام الوجداني تجاه المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على العاملين بولاية ايوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك على عينة مكونة من (١٤٢)، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المشرف للقيادة الخادمة تختلف حسب المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين، وأظهرت أن عدد سنوات الموظف تؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة، وأظهرت أن هناك علاقة طردية بين درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة، ومدى الالتزام العاطفي للعاملين اتجاه المنظمة، وأن هناك علاقة إيجابية بين كل من أبعاد القيادة الخادمة السبعة والالتزام العاطفي.

ومن بين الدراسات في بيئة العمل العربية، هدفت دراسة علي، القرني، (٢٠١٧) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتم تصميم استبانة لقياس درجة هذه العلاقة، وتبين أن درجة

ممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، وأن الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وهدفنا دراسة عبد دهليز، غالي (٢٠١٨) إلى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في قطاع غزة، وتم تطبيق العينة على عينة من (٤٠٠) شخص من العاملين بأربع جامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، وأن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين كان ذا مستوى عال، وأن هناك أثر دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

وأخيراً، أشارت دراسة (Myers, Dante (2018 إلى أن القيادة الخادمة تؤثر على النتائج التنظيمية، فقد تناولت العلاقات بين القيادة الخادمة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وشمل البحث (٥٧٨) عامل، وأكدت النتائج أن هناك علاقة طردية إيجابية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي:

- من خلال العرض السابق لهذه الدراسات لاحظ الباحثون ما يلي:
- أظهرت مراجعة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثون أهمية القيادة الخادمة، ومدى تعزيز الثقة لتحقيق الالتزام التنظيمي، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.
  - لخصت الدراسات وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد القيادة الخادمة وبعض أبعاد الالتزام التنظيمي، فيما عدا دراسة واحدة وجدت عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (Drury, 2004).
  - ولاحظ الباحثون تشابه بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل في الجامعات؛ مثل دراسة: (Goh & Low, 2014)؛ علي، القرني، ٢٠١٧؛ عبد دهليز، غالي، ٢٠١٨).
  - تناولت معظم الدراسات السابقة متغير القيادة الخادمة مع متغيرات أخرى، بعضها تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي؛ مثل دراسة (Ramli & Desa, Cerit, 2010).

(Sokoll, 2014؛ 2014)، ودراسات وضعت القيادة الخادمة كمتغير وسيط بينها وبين الالتزام التنظيمي كدراسة (Goh & Low, 2014).  
• جاءت نتائج بعض الدراسات متباينة فيما يتعلق بتأثير القيادة الخادمة على أبعاد الالتزام التنظيمي، فبعضها لم يجد علاقة معنوية للقيادة بالالتزام المستمر (Rimes, 2011) بينما وجدت الدراسات الأخرى علاقة معنوية مع أبعاد الالتزام التنظيمي (Cerit, 2010; Harwiki, 2013; Low&Goh, 2014; Han, 2014)

## الدراسة الاستطلاعية

أسفرت مناقشة نتائج الدراسات السابقة عن وجود فجوة بحثية معرفية فيما يخص العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، ولتحديد الفجوة البحثية الفعلية في واقع الممارسات الإدارية، قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بني سويف، واعتمدت على المقابلات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بني سويف والتي شملت عينة ميسرة مكونة من ٣٥ مفردة ، وبالإضافة إلى المقابلات الشخصية، تم توجيه قائمة استقصاء لتلك العينة، وقد تمثلت عبارات قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية في الجدول (١/١)، وخلصت الدراسة الاستطلاعية لمجموعة من الظواهر، والنتائج المبدئية المرتبطة بمشكلة الدراسة، والمتمثلة في:

١. إن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على دراية كبيرة بممارسة القيادة الخادمة، وأهميتها.
٢. وجود تباين في إجابات المستقصي منهم حول ممارسات القائد لأبعاد القيادة الخادمة.
٣. إن القيادة الخادمة تقود أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلى شعور متزايد بالمعنى في وظائفهم.
٤. يعمل المرؤوسين على تعزيز الثقة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأن لديهم مهارات ومعارف لازمة لإنجاز أدوارهم الوظيفية، ومن خلال توفير الفرص لتعلم مهارات جديدة والوصول إلى التدريب.
٥. أن ممارسة أبعاد القيادة الخادمة (التلاحم العاطفي، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، المهارات المعرفية، التمكين، قيمة المجتمع)، والالتزام التنظيمي؛ بحيث أن ممارسة أي بُعد من الأبعاد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بني سويف محل الدراسة.
٦. تباين آراء المستقصي منهم من حيث مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده.

جدول رقم (١/١)

قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة
١	أدرك أهمية القيادة وأن القائد يهتم بنجاح الآخرين أكثر من نجاحه.	٪٩٥	٪٥
٢	يتمتع القائد بمعايير أخلاقية عالية.	٪٩٠	٪١٠
٣	يهتم القائد بمساعدة الناس في المجتمع.	٪٧٠	٪٣٠
٤	يضع القائد مصالح الآخرين فوق مصالحه.	٪٦٥	٪٣٥
٥	يشارك القائد في الأنشطة المجتمعية.	٪٨٨	٪١٢
٦	يضحى القائد بمصالحه لتلبية احتياجات الآخرين.	٪٦٦	٪٣٤
٧	لن يتنازل القائد عن المبادئ الأخلاقية من أجل نجاحه.	٪٧٥	٪٢٥
٨	يشجع القائد الآخرين على التطوع في الجامعة.	٪٩٠	٪١٠
٩	القائد دائما صادق.	٪٨٥	٪١٥
١٠	يفعل القائد ما يوسع له لتسهيل أعمال الآخرين.	٪٨٨	٪١٢
١١	عدم السخرية من آراء وأفكار الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.	٪٧٧	٪٢٣
١٢	أشعر بانتماء قوى للجامعة.	٪٩٧	٪٣
١٣	أشعر بارتباط عاطفي ونفسي بالجامعة.	٪٨٢	٪١٢
١٤	القائد قادر على التفكير في المشاكل المعقدة	٪٧٨	٪٢٢
١٥	أعتبر أن تمسكي بعقلي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا.	٪٩٨	٪٢
١٦	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الجامعة للبقاء بالعمل بها.	٪٩٥	٪٥

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج الدراسة الاستطلاعية

## مشكلة البحث

لقد برزت في الآونة الأخيرة أهمية تطوير قطاع التعليم الجامعي والمؤسسات التعليمية بشكل ضروري؛ حيث إنها تعمل على تشجيع العاملين بالجامعات على روح المشاركة، والتعاون، والتمكين، والتي من آثاره الإيجابية أنه يؤدي إلي دافع الإلتزام التنظيمي تجاه عملهم داخل الجامعات، وتعمل على ارتفاع مستوى الإنتاج والعمل. وبرزت أهمية القيادة الخادمة كمفهوم حديث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي؛ حيث تُعتبر من أنماط القيادة الفاعلة، ويُعتبر الأعضاء الملتزمين بمؤسساتهم التعليمية ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية وخاصةً قطاع التعليم

العالي كي تتمكن من الاتصال والتفاعل مع الطلب على الجامعات، وفي الجامعات يُعتبر نجاح أو فشل أي تنظيم يرجع إلي كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (الزعتري، ٢٠٢٠).

وتشير الدراسات إلي أن الطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي، ونظرًا لما تفرضه العولمة وطبيعة العمل المتجددة دعت إلي تطبيق القيادة الخادمة الفاعلة، كما أكدت بعض الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأنه ينبع من داخل الأفراد بأنفسهم وإحساسهم بالمسؤولية التي تقع عليهم، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات، والتي أوضحت أن هناك تفاوت في مدى تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وأنها بالطبع تؤثر على التزامهم تجاه العمل (عبد دهليز، غالي، ٢٠١٨).

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وفي ضوء الفجوة البحثية التي تم تحديدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي ظل ما أكدت عليه الكتابات من أهمية نمط القيادة الخادمة كمدخل مهم من أجل تطوير الأداء، وتشكيل المؤسسات التعليمية وخاصةً التعليم العالي من أجل العمل بكفاءة وفعالية أكبر (Turkmen&Gui, 2017). ووفقًا لما أشارت إليه الدراسات من أن الطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي، ونظرًا لما تفرضه العولمة وطبيعة العمل المتجددة دعت إلي تطبيق القيادة الخادمة الفاعلة، كما أكدت بعض الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأنه ينبع من داخل الأفراد بأنفسهم وإحساسهم بالمسؤولية التي تقع عليهم، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات، والتي أوضحت أن هناك تفاوت في مدى تطبيق القيادة الخادمة في المؤسسات التربوية، وأنها بالطبع تؤثر على التزامهم تجاه العمل (عبد دهليز، غالي، ٢٠١٨)؛ وحيث ان الإلتزام التنظيمي يُمثل أحد أهم النواتج التنظيمية المرتبطة بنمط القيادة السائد، وبالحالة الإدراكية والمعرفية للموظف، واعتقاد الفرد بالقوة التي يتمتع بها (حمدي، ٢٠١٩).

**وبناء على ما سبق تبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:**

- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على مستوى الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنى سويف محل الدراسة؟

## **أهداف البحث**

١. تحليل ودراسة ممارسة جامعة بنى سويف محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٢. تحليل ودراسة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بنى سويف محل الدراسة، ومدى تطبيق الإلتزام التنظيمي لديها.
٣. تحديد التأثير المباشر للقيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بنى سويف.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات القابلة بالتطبيق في الجامعات محل البحث للاستفادة بها في تحسين مستوى تطبيق أبعاد متغيرات البحث في الجامعات المصرية.

## أهمية البحث

١. أهمية تطوير قطاع الجامعات لتصحيح مسار التعليم الجامعي، وندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وعدم وجود دراسة عربية (في حدود علم الباحث) تناولت تحليل ودراسة العلاقة بين القيادة الخادمة، والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة بنى سويف.
٢. أهمية فهم أبعاد القيادة الخادمة في جامعة بنى سويف محل البحث وخاصةً أنه يُعتبر موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي يهتم بها الباحثون، وتحظى باهتمام بالغ وخاصةً مع تطور المجتمع والمنظومة التعليمية.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في التطبيق الفعال لأبعاد متغيرات البحث بجامعة بنى سويف محل الدراسة.

## الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

### المتغير المستقل: القيادة الخادمة:

#### مفهوم القيادة الخادمة:

لم يحظ مصطلح القيادة الخادمة بمفهوم محدد ومنتق عليه، واختلف الكثير من الباحثين في مجال العلوم الإدارية في وضع تعريف محدد للقيادة الخادمة؛ ولذلك يشير الباحثون إلي بعض المفاهيم المتداولة، والتي اتسمت بالقبول النسبي؛ ومن أهمها: لقد عرف Van. Dierendon (2011) القيادة الخادمة بأنها: نمط يهتم بخدمة العاملين وتمكينهم، وتطوير مساهم الوظيفي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية المجتمع، وعرف (Laub, et al.(1999) القيادة الخادمة بأنها: نمط

يرجع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الذاتية للقائد، ويهدف إلي تطوير العاملين وبناء المجتمع، والمشاركة في القيادة، والقيادة الخادمة هي عملية مستمرة وتتوقف نجاح القائد فيها على بث روح التعاون بين الرئيس والمرؤوس؛ حيث يقوم المرؤوسون بإعطاء البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة (عواد، ٢٠٢١)، وعرف (Greenleaf(1996 أن القيادة الخادمة تقوم على خدمة الآخرين، وعلى تقاسم العمل لاتخاذ القرارات السليمة، وعلى تعزيز قيمة المجتمع.

وإن القيادة الخادمة هي: نمط من الأنماط القيادية الحديثة، وتقوم على مصلحة العاملين، ومن خلال تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم على التطور لضمان تحقيق الأهداف، أي أنها تقوم على روح التعاون المشترك بين العاملين، ووفق تعريف (Vargas & Hanlon (2007 فإن القائد الخادم هو: الذي يدعم العاملين، ويقودهم بفعالية لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة، والتعامل بجدية مع قضايا ومشكلات بيئة.

### أبعاد القيادة الخادمة (Dennis,2004,Russell&Stone,2002)

١. التمكين: هو تحديد المشكلات وحلها لتشجيع الآخرين على القيام بإتمام الأعمال بشكل أفضل؛ حيث يقوم التمكين على منح السلطة، والتمكين من اتخاذ القرارات، وتقديم الصلاحيات للآخرين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات بشكل سليم.
٢. مساعدة المرؤوسين: يقوم على تقديم الدعم والتوجيه داخل نطاق العمل من أجل المرؤوسين.
٣. الاهتمام بالمرؤوسين: استخدام العبارات للمرؤوسين، والقيام على تلبية احتياجات العمل.
٤. التلاحم العاطفي: إظهار الاهتمام بالآخرين، والاهتمام باحتياجاتهم الشخصية؛ حيث تشير العاطفة إلي اهتمام القائد باتباعه، وتقديم الدعم والمحبة لديهم، فالقيادة تركز على الاهتمام بالأمور الشخصية للآخرين داخل العمل، وتقوم على حب القائد لمكان عمله، وأن يكون على دراية بأهداف المنظمة ليقودها إلي النجاح والتقدم، وأن يكون القائد محب للمجتمع وللاتباع لديه في العمل، ويقوم على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم داخل العمل .
٥. المهارات المعرفية: أن يكون القائد على معرفة بأهمية المنظمة ومكانتها، وعن الأعمال الموكلة له ليكون قادر على تقديم المساعدة والدعم والتسهيلات للآخرين في العمل.
٦. التصرف الأخلاقي: التعامل بشكل عادل وصريح وبأمانة مع الآخرين.
٧. قيمة المجتمع: أن يكون القائد واعياً بأهمية المجتمع وتطويره ومساعدة الآخرين.

## التغير التابع: الإلتزام التنظيمي

### مفهوم الإلتزام التنظيمي

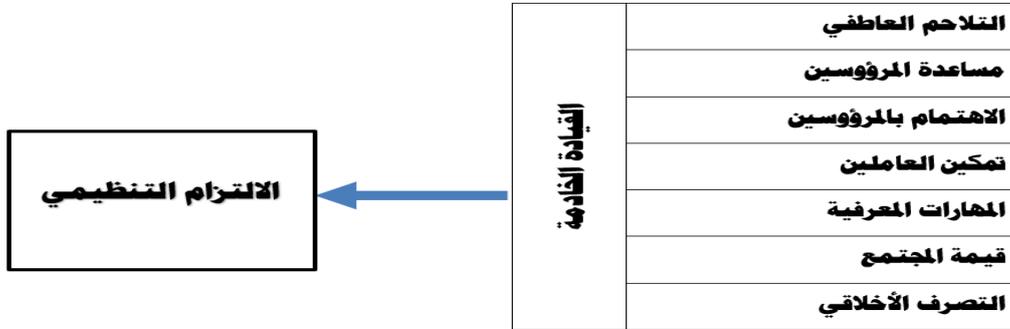
عرف (1968) Kanter أن الإلتزام التنظيمي هو: الرغبة والشعور التي تظهر على الأفراد داخل عملهم للتفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها وأرباحها، ورأى بوتر Porter (1968) أن الإلتزام التنظيمي استعداد لدى الفرد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة. وعرف (1970) Porter & Smith أن الإلتزام التنظيمي هو: عبارة عن التوجيه التي يتسم بالفعالية نحو المنظمة، وعرف (1990) Allen & Meyer أن الإلتزام التنظيمي هو: حالة نفسية مرتبطة بالفرد، وتؤثر على ارتباطه بالمنظمة وتعلقه بيها، ومدى استمراره العمل فيها، وعرف (1990) Meyer, et al. أن الإلتزام التنظيمي يعتمد على اندماج الفرد مع المنظمة من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، واستعداد الأفراد لبذل أقصى جهد للعمل لمصلحه المنظمة، ورغبتهم في الاستمرار في العمل، وعرف عبد الوهاب وخطاب (1993) أنه عبارة عن عقد اتفاق لاستمرار الفرد مع المنظمة، ومعرفة الأفراد العاملين بالمنظمة المطلوب منهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة التي تساعد على النجاح والاستمرار للمنظمات، وعرف (2006) Armstrong أن الإلتزام التنظيمي مجموعة من العوامل الداخلية المتكاملة على أساس تحقيق التكامل بين الإلتزام التنظيمي للموظف وجودة العمل، وعرف غالي (2015) أن الإلتزام التنظيمي أنه: القوة لتحديد هوية الفرد، ومدى ارتباطه بالمنظمة واستعداده لبذل مجهود لخدمة المنظمة، كما أنه الرغبة في المحافظة على استمرارية الفرد بالمنظمة.

### أبعاد الإلتزام التنظيمي (Meyer, et.1990)

1. الإلتزام العاطفي (الشعوري): هو الارتباط بالمنظمة وجدانيًا، ويتأثر بإدراك الفرد بالخصائص التي تميزه في عمله، كإكتساب المهارات الجديدة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، وإحساس العامل بأن البيئة التي يعمل بها تقوم على روح المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. الإلتزام الاستمراري: هو إدراك الموظف لعمليات الربح والخسارة، ويقوم على إحساسه بالاستمرار في المنظمة، وبدرجة التزامه في العمل التي تتعلق بالتعويضات والترقيات.
3. الإلتزام المعياري: هو إحساس الفرد بالبقاء في المنظمة، ويقوم على القيم التي يكتسبها الفرد سواء من الأسرة أو من خلال عمله، وبالتالي ينعكس سلوك الفرد على ما يشعر به.

## نموذج البحث وفروضه

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحث إلى نموذج البحث المقترح والموضح في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١): نموذج البحث المقترح

بعد استعراض العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، والتي نتجت من الخلفية النظرية لمتغيرات البحث، واستقراء نتائج الدراسات السابقة، وانطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث، والسعي نحو تحقيق أهداف البحث الحالي، أمكن التوصل إلى الفرض الرئيسي للبحث على النحو التالي:

هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

### منهج البحث

#### أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العاملين بجامعة بني سويف، البالغ عددهم (٣٣٦٦) خلال شهر يوليو ٢٠٢٣ وذلك وفقاً لسجلات شؤون العاملين والكادر الخاص بالجامعة.

#### ثانياً: عينة البحث

بناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ مسموح به (±٥٪)، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠٪، يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (٣٤٥) مفردة، وتم الحصول على إطار يتضمن أسماء ووظائف أعضاء هيئة التدريس العاملين بكافة الدرجات الوظيفية المختلفة (معيد، مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا الإطار، وتم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبلغ عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي ٣١٧ قائمة.

### ثالثاً: وحدة المعاينة

تُشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة نظراً لامتلاكهم الإجابة عليها، ووفقاً للدراسة الاستطلاعية، خلُصت نتائجها إلي أن وحدة المعاينة التي تتناسب مع هذا البحث تتمثل في عضو هيئة التدريس -سواء كان ذكر أو انثى- والقائمين على رأس العمل.

### متغيرات البحث وكيفية قياسها

اعتمدت هذه الدراسة في قياس متغيرات نموذجها على المقاييس التي استخدمتها الدراسات السابقة، لقياس المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وجميع هذه المقاييس مصدرها دراسات باللغة الانجليزية، إلا أنه استخدمتها دراسات سابقة باللغة العربية، وقد تم الاعتماد على النسخة العربية لها، بعد الرجوع إلى مصدرها الأصلي للتأكد من عدد بنودها وصياغة مفرداتها، وذلك على النحو الآتي:-

١- القيادة الخادمة: (٢٨) عبارة، وقد تم تطويرها في ضوء المقياس الذي قدمه ( Liden, et al., 2008 ) واستخدمه (الشمري، ٢٠١٩).

٢- الالتزام التنظيمي: (١٨) عبارة، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي قدمه ( Meyer, et al., 1993 ) واستخدمه كلا من (Sokoll, 2014; Turkmen & Gul, 2017) و (على، القرني، ٢٠١٧: عبد دهليز، غالي، ٢٠١٨).

### صلاحية وثبات مقاييس الدراسة:

تم استخدام صلاحية المحتوى للتأكد من مناسبة العبارات المستخدمة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، وكذلك تم استخدام اختبار الصدق البنائي Construct Validity، والاتساق الداخلي، من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ويُقصد بالصلاحية (الصدق) أن المقياس يقيس ما يجب قياسه، أو ما وضع لقياسه، وتحقيقاً لهذا الغرض استخدمت الباحثة في هذا الصدد كلاً من الصدق الظاهري، وصدق البناء للتأكد من صلاحية المقياس.

ويشير الصدق الظاهري إلى أن جميع العبارات التي أُستخدمت لقياس أبعاد متغيرات الدراسة واضحة المعاني والصياغة، ولتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قامت الباحثة بالاستعانة بمراجعة بنود متغيرات الدراسة مع عدد من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، لمراجعة قائمة الاستقصاء، وفي ضوء ذلك استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديلات عليه إضافة وحذفاً.

## ١ - صدق البناء والاتساق الداخلي Construct Validity:

يشير صدق البناء على الدرجة التي يقيس بها المقياس بناءً نظرياً أو مفهوماً دون غيره من المفاهيم، وللتحقق من صدق بناء المقياس قامت الباحثون باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات يمكن من خلالها الحكم على جودة هذه المطابقة، أي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات كما هي موضحة بالجدول (٢):

جدول (٢) مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	المصدر	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة $\chi^2$ إلى درجات الحرية df	Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980)	أقل من ٥
٢	Goodness of Fit Index (GFI) حسن المطابقة	Bollen, K.A. (1989)	أكبر من ٠.٩٠
٣	Normed Fit Index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري	Bollen (1989) James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠.٩٠
٤	Comparative Fit Index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن	James L. Arbuckle (2007)	أكبر من ٠.٩٥
٥	Incremental Fit Index (IFI) مؤشر المطابقة المتزايد	Hoyle, R.H. (1995)	أكبر من ٠.٩٥
٦	RMSEA جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	James L. Arbuckle (2007)	أقل من ٠.٠٨

المصدر: بناء على مخرجات برنامج Amos 20, Lisrel 8.80 والدراسات الواردة بالجدول.

ويهدف التحليل العاملي التوكيدي لتحليل مسار العلاقات بين البنود التي تكون مقياس المتغير، وتحديد درجة التأثيرات المختلفة لهذه البنود، وللتنبؤ بقيمة المتغير الكامن المراد قياسه، كذلك يساعد التحليل العاملي التوكيدي على معرفة ما إذا كانت مجموعة البنود تُشكل مركباً عامماً، يعكس قياس متغير معين أو اختصاره لعدد أقل من المتغيرات أو العوامل. وقد تم إجراء هذه اختبارات الثبات والصدق والصلاحية من خلال اختبار نموذج القياس، باستخدام برنامج (Amos, v.25) وحساب كل من: الثبات (باستخدام معامل ماكدونالدز اوميغا، للثبات المركب، وتم اختبار صدق المقاييس باختبار الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وتم اختبار الصلاحية والصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس (CFA).

### (أ) اختبار الثبات المركب لمقاييس البحث (Composite Reliability (CR):

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من الاتساق الداخلي، وثبات المقياس باستخدام "ثبات ماكدونالد أوميجا" وهو اختبار بديل لكرونباخ ألفا؛ حيث إن أحد شروط استخدام كرونباخ ألفا هو تساوي تشبعات أبعاد المقياس الواحد، وهذا الشرط لا يتطلبه اختبار ماكدونالد أوميجا؛ لذلك يفضل استخدامه في التحقق من ثبات مقاييس المتغيرات، وذلك من خلال معامل الثبات المركب (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويشير (Hair, et al., 2019) إلى أن قيم كل من معامل ألفا ومعامل الثبات المركب (CR) لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.70).

### (ب) الصدق التقاربي (Convergent validity):

يشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات المقياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، ويتم ذلك من خلال التحقق من أن قيمة متوسط التباين المستخرج/المفسر (Average AVE) لكل متغير أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) في نفس الوقت (Hair, et al., 2019)، ويشير الجدول رقم (3) إلى أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير مقبولة؛ حيث كانت أكبر من 0.5 وأقل من قيمة الثبات المركب (CR).

### (ج) الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

ويشير إلى عدم تشابه المتغيرات والمدي الذي يكون فيه كل بُعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وأن كل متغير يُمثل ذاته، وتم اختبار الصدق التمييزي من خلال استخراج قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج square root of AVE لكل متغير كامن ومقارنته بالتباين المشترك الأكبر بين المتغيرات الكامنة (Maximum Shared Variance (MSV) ويتحقق الصدق التمييزي عندما تكون قيمة (AVE) أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) (Hair, et al., 2019)، ويوضح جدول (3) نتائج هذه الاختبارات لمتغيرات الدراسة.

### جدول (٣) مؤشرات ثبات وصلاحيه المقاييس

المتغير	عدد العبارات	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التمييزي
التلاحم العاطفي	٤	٠,٩١٧	٠,٧٣٥	٠,٥٩٥	تحقق
خلق قيمة للمجتمع	٤	٠,٩١٦	٠,٧٣٢	٠,٦١٨	تحقق
المهارات المفاهيمية	٤	٠,٩٢٢	٠,٧٤٧	٠,٦٧٨	تحقق
تمكين العاملين	٤	٠,٩١٩	٠,٧٤١	٠,٦٧٨	تحقق
مساعدة المرؤوسين	٤	٠,٨٩٣	٠,٦٧٥	٠,٦١٠	تحقق
الاهتمام بالمرؤوسين	٤	٠,٩٠٤	٠,٧٠١	٠,٦٢٦	تحقق
الالتزام بالتصرف الأخلاقي	٤	٠,٩٠٥	٠,٧٠٤	٠,٦٠٨	تحقق
الالتزام الوجداني	٦	٠,٩١٦	٠,٦٤٥	٠,٥٤٠	تحقق
الالتزام المستمر	٦	٠,٩٤٢	٠,٧٣٠	٠,٦٠٨	تحقق
الالتزام المعياري	٦	٠,٩٣٣	٠,٧٠٠	٠,٥١٧	تحقق

المصدر: استناداً لنتائج اختبار نموذج القياس باستخدام AMOS Plugin

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة معامل الثبات المركب لجميع المقاييس أكبر من (٠.٧٠)؛ حيث تراوحت قيم الثبات المركب لأبعاد القيادة الخادمة ما بين (٠.٨٩٣-٠.٩٢٢)، وبالتالي تحقق الثبات المركب لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، كذلك تراوحت قيم الثبات المركب لأبعاد الالتزام التنظيمي ما بين (٠.٩١٦-٠.٩٤٢)، وبالتالي تحقق الثبات المركب لمقياس المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من (٠.٥)؛ حيث تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد القيادة الخادمة ما بين (٠.٦٧٥ - ٠.٧٤٧)، وتراوحت قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد الالتزام التنظيمي ما بين (٠.٦٥٤ - ٠.٧٣٠)، وهو ما يعكس صدق تقارب بين الأبعاد التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، كما يدعم الصدق التقاربي أن جميع قيم الثبات المركب أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج: مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.
- قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس؛ مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة.

#### (د) التحليل العاملي التوكيدي لبنود مقاييس متغيرات الدراسة:

توضح نتائج تحليل نموذج القياس معاملات تشبع بنود كل مقياس على متغيرها الكامن، لتؤكد صلاحية البناء والاتساق الداخلي لبنود مقاييس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

##### مقياس القيادة الخادمة:

- معامل تحميل العبارات من (١-٤) هو كما يلي (٠.٨٦ - ٠.٨٧ - ٠.٨٤ - ٠.٨٥) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (التلاحم العاطفي).
- معامل تحميل العبارات من (٥-٨) هو كما يلي (٠.٨٧ - ٠.٨٥ - ٠.٨٣ - ٠.٨٨) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (خلق قيمة للمجتمع).
- معامل تحميل العبارات من (٩-١٢) هو كما يلي (٠.٨٦ - ٠.٨٧ - ٠.٨٦ - ٠.٨٧) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (المهارات المفاهيمية).
- معامل تحميل العبارات من (١٣-١٦) هو كما يلي (٠.٨٧ - ٠.٨٧ - ٠.٨٦ - ٠.٨٣) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (تمكين العاملين).
- معامل تحميل العبارات من (١٧-٢٠) هو كما يلي (٠.٨٢ - ٠.٨١ - ٠.٨٣ - ٠.٨٣) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (مساعدة المرؤوسين).
- معامل تحميل العبارات من (٢١-٢٤) هو كما يلي (٠.٨٦ - ٠.٨٢ - ٠.٨٤ - ٠.٨٣) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (الاهتمام بالمرؤوسين).
- معامل تحميل العبارات من (٢٥-٢٨) هو كما يلي (٠.٨٥ - ٠.٨٢ - ٠.٨٤ - ٠.٨٥) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (الالتزام بالتصرف الأخلاقي).

### مقياس الالتزام التنظيمي:

- معامل تحميل العبارات من (٦-١) هو كما يلي (٠.٨١ - ٠.٨٢ - ٠.٧٦ - ٠.٨٥ - ٠.٧٦)
- (٠.٨١ - على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (الالتزام الوجداني).
- معامل تحميل العبارات من (١٢-٧) هو كما يلي (٠.٨٧ - ٠.٨٥ - ٠.٨٥ - ٠.٨٥ - ٠.٨٥ - ٠.٨٤) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (الالتزام المستمر).
- معامل تحميل العبارات من (١٨-١٣) هو كما يلي (٠.٨٥ - ٠.٨٢ - ٠.٨٦ - ٠.٨٢ - ٠.٨٢ - ٠.٨٥) على التوالي؛ مما يدل على ارتفاع درجة ثبات ومصداقية هذه العبارات في قياس متغير (الالتزام المعياري).

وبالتالي يمكن القول إن البيانات دعمت نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل مسار العلاقات فيما يتعلق بثبات ومصداقية بنود قائمة الاستقصاء للتعقب بقيمة المتغيرات؛ حيث تراوح معامل التحميل لبنود "القيادة الخادمة" بين (٠.٨١ - ٠.٨٨) من المتغيرات الخارجية التي تم قياسها؛ مما يعني إمكانية الاعتماد وبدرجة مرتفعة جدًا، على بنود قياس القيادة الخادمة لتفسير العلاقات بين المتغيرات في نموذج الدراسة.

كما تراوح معامل التحميل لبنود مقياس "الالتزام التنظيمي" بين (٠.٧٦ - ٠.٨٧) من المتغيرات الخارجية التي تم قياسها؛ مما يعني إمكانية الاعتماد وبدرجة مرتفعة جدًا على بنود قياس الالتزام التنظيمي لتفسير العلاقات بين المتغيرات.

### **وسيلة جمع البيانات:**

تم الاعتماد على استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم توجيهها لوحدة المعاينة في ضوء فروض وأهداف الدراسة بغرض قياس أبعاد متغيرات الدراسة. وقد تضمنت القائمة جزئين: الجزء الأول تضمن (٢٨) عبارة تقيس متغير القيادة الخادمة، والجزء الثاني تضمن (١٨) لقياس الالتزام التنظيمي، وتم تصميم هذه العبارات في ضوء مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات (موافق تمامًا - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تمامًا).

## نتائج البحث

## أولاً: نتائج توصيف متغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistic V.26 لتحديد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويعرض الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

جدول (٤) مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تجاه متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري
القيادة الخادمة	التلاحم العاطفي	٣.٩٢	١.٠٠١
	المهارات المفاهيمية	٣.٦٠	١.٠١٣
	تمكين العاملين	٣.٥٦	١.٠٩٥
	مساعدة المرؤوسين	٣.٥٠	١.٠٩٥
	الاهتمام بالمرؤوسين اولاً	٣.٦٨	٠.٩٨٩
	خلق قيمة للمجتمع	٣.٨٣	١.٠١٠
	الالتزام بالتصرف الأخلاقي	٣.٧٥	١.٠٠١
	القيادة الخادمة	٣.٩٦	٠.٨٦٧
الالتزام التنظيمي	الالتزام الوجداني	٤.١٢	٠.٧٢٨
	الالتزام المستمر	٣.٩٠	٠.٩٤٨
	الالتزام المعياري	٤.٠٢	٠.٨٢٩
	الالتزام التنظيمي	٤.٠٥	٠.٧٢٥

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن المتوسط العام لمتغير القيادة الخادمة سجل (٣.٦٩٣٧) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لارتفاع مستوى إدراك الباحثين لمتغير القيادة الخادمة، بينما سجل معامل الانحراف لنفس المتغير درجة منخفضة، وهذا يدل على وجود اتفاق بين آراء الباحثين حول درجة التوافق، وبالنظر إلى المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة نجد أنها سجلت (٣.٧٤٦٦) درجة لبعده التصرف بأخلاق، و(٣.٦٨١٥) درجة لبعده مصلحة الآخرين أولاً، و(٣.٥٠٠٥) درجة لبعده مساعدة المرؤوسين، و(٣.٥٦٦٨) درجة لبعده تمكين العاملين،

و(٣.٦٠٨٧) درجة لُبعد المهارات المعرفية، و(٣.٨٢٧١) درجة لُبعد إضافة قيمة للمجتمع، و(٣.٦٩٣٧) درجة لُبعد التلاحم العاطفي، ومن هنا يتبين للباحثة أن المبحوثين يدركوا وجود القيادة الخادمة في جامعة بني سويف محل البحث أكبر من إدراكهم للأبعاد الأخرى؛ مما يؤكد على أنه أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المبحوثين في جامعة بني سويف محل البحث.

وانطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بأن الباحثون استطاعوا تحقيق هدف البحث والذي ينص على تحليل وقياس القيادة الخادمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف محل البحث.

كذلك بالنظر إلي ذات الجدول السابق نجد أن المتوسط العام لمتغير الإلتزام التنظيمي مجتمع سجل (٤.٠١٥٣) وهي قيمة مرتفعة، وتشير لارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لتوافر الإلتزام التنظيمي، بينما سجل معامل الانحراف لنفس المتغير درجة منخفضة، وهذا يدل على وجود اتفاق بين آراء المبحوثين حول درجة التوافق، وبالنظر إلي المتوسط العام للأبعاد الفرعية لمتغير الإلتزام التنظيمي نجد أنها سجلت (٤.٠١٥٣) درجة لُبعد الإلتزام العاطفي، و(٣.٩٠٠٤) درجة لُبعد الإلتزام الاستمراري، و(٤.٠٢١٧) درجة لُبعد الإلتزام المعياري، ومن هنا يتبين أن المبحوثين يدركوا وجود الإلتزام التنظيمي الجودة في جامعة بني سويف محل البحث أكبر من إدراكهم للأبعاد الأخرى.

وانطلاقاً من هذا المقام يمكن القول بأن الباحثون استطاعوا تحقيق هدف البحث والذي ينص على تحليل وقياس الإلتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث.

### ثانياً: نتائج اختبار فروض البحث:

أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الرئيسي للبحث، والذي يشير إلي وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث؛ حيث أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول رقم (٥)، أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على الإلتزام التنظيمي .

#### جدول رقم (٥) معلمات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها.

المسارات	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
القيادة الخادمة ← الإلتزام التنظيمي	٠,٣٤١	٠,٣٩٠	٨,٧٤٦	***

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يُشير المسار المعياري إلى القيمة التي تُفسر علاقات التأثير بين كل متغيرين، أي أنه عندما تزداد قيمة المتغير المستقل بمقدار (1) درجة، تزداد معها قيمة المتغير التابع بمقدار معامل المسار المعياري، إيجاباً أو سلباً وذلك بناء على الإشارة الواردة لدى هذا المعامل. بينما الخطأ المعياري Standard Error: يُشير إلى نسبة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرات ويُفضل أن تكون هذه القيمة منخفضة.

حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.34) والخطأ المعياري (0.39)، وقيمة (ت) بلغت Critical Ratio (C.R.=8.746): ويتم قبول الفرض عندما تزداد هذه القيمة عن (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث إن مستوى المعنوية (القيمة الاحتمالية Probability Value) مؤشر لقبول أو رفض الفرض، حيث يتم قبول الفرض عندما يكون ناتج هذه القيمة أقل من (0.05).

### **اختبار صحة الفرض الرئيسي للبحث، والذي يبحث في أثر القيادة الخادمة على**

**الالتزام التنظيمي حيث ينص هذا الفرض على:** هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث.

بالنظر إلى النتائج الواردة بالجدول رقم (6) نجد أن قيمة معلمة المسار بلغت (0.46)، وهذا يُشير إلى أن 46% تقريباً من التباين في الأسبقيات التنافسية يرجع إلى تفعيل القيادة الخادمة في جامعة بني سويف محل البحث، وسجل الخطأ المعياري قيمة (0.116)، بينما بلغت قيمة (ت) (C.R.= 3.914) وهي قيمة أكبر من 1.96، وبالنظر إلى مستوى المعنوية (p) نجد أن قيمتها بلغت (P=0.000)، وهي أقل من (0.001)، وهذا يُثبت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير، وفيما يتعلق باختبار Bootstrap نجد أن قيمة معنوية العلاقة بلغت (0.027) وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد ويدعم معنوية العلاقة بين المتغيرين. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرات، تم اختبار هذه العلاقة من خلال حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغيرات كما هي موضحة بالجدول رقم (6).

جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الإلتزام التنظيمي

الإلتزام المعياري	الإلتزام الاستمراري	الإلتزام العاطفي	التصرف الأخلاقي	الاهتمام بالمرؤوسين	مساعدة المرؤوسين	تمكين العاملين	المهارات المعرفية	قيمة المجتمع	التلاحم العاطفي	
										التلاحم العاطفي
									٠,٧٣٠	قيمة المجتمع
								٠,٧٨٥	٠,٦٨٨	المهارات المعرفية
							٠,٨٢٣	٠,٧٧٣	٠,٧٥٩	تمكين العاملين
						٠,٧٦٦	٠,٧٧٩	٠,٧٠١	٠,٥٨٩	مساعدة المرؤوسين
					٠,٧٨١	٠,٧٦٥	٠,٧٩١	٠,٧٥٧	٠,٦٣٤	الاهتمام بالمرؤوسين
				٠,٧٣٦	٠,٧٠٥	٠,٧٣٠	٠,٧٣٨	٠,٧٠٩	٠,٥٥٤	التصرف الأخلاقي
			٠,٥٤٧	٠,٣٧٦	٠,٤٢٩	٠,٤١٨	٠,٤٣٣	٠,٣٣٠	٠,٣٢٤	الالتزام العاطفي
		٠,٧٤٠	٠,٧٨٣	٠,٥٥٣	٠,٥٢٥	٠,٥٨٨	٠,٦٠٥	٠,٥٣٠	٠,٤١٦	الالتزام الاستمراري
	٠,٧٢٢	٠,٥٣٤	٠,٧٢١	٠,٥٥٣	٠,٥٨٢	٠,٥٤٠	٠,٦٨٠	٠,٥٤٠	٠,٤٠٥	الالتزام المعياري

وتشير بيانات الجدول رقم (٦) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين القيادة الخادمة كمتغير إجمالي والإلتزام التنظيمي كمتغير إجمالي . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( ٠,٧٣٠ )، وطذلك علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة كمتغير إجمالي وكل من: قيمة المجتمع ( ) و المهارات المعرفية (٠,٦٨٨) وتمكين العاملين (٠,٧٥٩) ومساعدة المرؤوسين (٠,٥٨٩) والاهتمام بالمرؤوسين ( ٠,٦٣٤ ) والتصرف الاخلاقي (٠,٥٥٤). كذلك توجد علاقة ارتباط إيجابية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وجميع أبعاد الإلتزام التنظيمي ، كما هي موضحة بالجدول.

#### وفي ضوء الفرض الرئيسي للبحث يمكن القول بانه:-

- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة (التلاحم العاطفي، اضافة قيمة للمجتمع، المهارات المعرفية، تمكين العاملين، مساعدة المرؤوسين، مصلحة الاخرين اولاً، التصرف بأخلاق ) والإلتزام العاطفي كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي وبلغت معاملات الارتباط ( ٠,٣٢٤ ، ٠,٣٣٠ ، ٠,٤٣٣ ، ٠,٤١٨ ، ٠,٤٢٩ ، ٠,٣٧٦ ، ٠,٥٤٧ ) على التوالي.

- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة ( التلاحم العاطفي ، اضافة قيمة للمجتمع، المهارات المعرفية ، تمكين العاملين ، مساعدة المرؤسين ، مصلحة الاخرين اولاً، التصرف بأخلاق ) والالتزام الإستمراري كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي وبلغت معاملات الإرتباط ( ٠,٤١٦ ، ٠,٥٣٠ ، ٠,٦٠٥ ، ٠,٥٨٨ ، ٠,٥٢٥ ، ٠,٥٥٣ ، ٠,٧٨٣ ) على التوالي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة ( التلاحم العاطفي ، اضافة قيمة للمجتمع ، المهارات المعرفية ، تمكين العاملين ، مساعدة المرؤسين، مصلحة الاخرين اولاً، التصرف بأخلاق ) والالتزام المعياري كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي وبلغت معاملات الارتباط ( ٠,٤٠٥ ، ٠,٥٤٠ ، ٠,٦٨٠ ، ٠,٥٤٠ ، ٠,٥٨٢ ، ٠,٥٥٣ ) على التوالي.

ومن خلال النتائج التي تقدم ذكرها يتبين صحة الفرض الذي تم صياغته، وبالتالي فإن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في الإلتزام التنظيمي في جامعة بني سويف محل البحث، وتأتي هذه النتيجة منقفة مع نتائج الدراسات التي أجراها كلاً من Goh & Zhen-Jie, Cerit, 2010 (Meyer,Allen,Smith,1993 ، Lee, et al., 2015 ، Myers, 2018 ، 2014).

### توصيات البحث:

- قدم هذا البحث لاختبار علاقة تأثير القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) على الإلتزام التنظيمي (كمتغير تابع)، بناءً على ذلك قدم البحث نموذجاً مقترحاً لتأثير القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي، وقد توصل البحث الى عدد من النتائج من خلال الدراسة الميدانية وهي:
١. ضرورة تبني أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العمل على تنفيذ برامج تدريبية لتنمية المهارات حول سمات القيادة الخادمة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات.
  ٢. تبني تعزيز ثقافة الإلتزام والانتماء للعمل التي بدورها تزيد التعلق بالجامعات من خلال الندوات، وورش العمل داخل الجامعات.
  ٣. العمل على رفع كفاءة وفعالية العمل في الجامعات لتحقيق أهداف الجامعات، وتحقيق مستوى عال من الإلتزام.
  ٤. تطوير العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعات لفتح المجال لإبداء وجهات النظر من خلال تكثيف اللقاءات بشكل دوري.

٥. تشكل الجامعات الاجتماعات واللقاءات المستمرة ليستفيد منها المجتمع والخريج في الجامعات، وتعزيز الممارسات الإيجابية في الجامعات.
٦. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم الاجتماعية والمهنية من خلال الندوات وورش العمل.
٧. تنمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي، وتتسم بتوفير الرعاية والاهتمام مع توفير الماديات التي تساعد على العمل بكفاءة ويزيد من التزامهم.

### **الدليل الإرشادي المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة:**

يمكن لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات أن يستفيدوا من النتائج التي خلص إليها البحث، وذلك من خلال تنفيذ التوصيات التي سيتم استعراضها، وفيما يلي يعرض الباحثون دليل إرشادي يتضمن التوصية، والهدف منها، وكيفية تنفيذها، والمسؤول عن التنفيذ، كما هو موضح في الجدول (٧):

### **آفاق البحوث المستقبلية:**

- في ضوء ما توصلت إليه البحث من نتائج وتوصيات، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يمكن القول أن العلاقات والاثار المتداخلة بين متغيرات الدراسة تتطلب إجراء المزيد من البحوث خاصة في النقاط البحثية التالية:
- تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى هامة؛ مثل: قطاع البنوك، قطاع المدارس.
- دراسة أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على الأقسام الإدارية والعاملين في الجامعات.
- دراسة مقارنة فيما يتعلق بأثر سلوكيات القيادة الخادمة في راس المال الفكري بين الجامعات الحكومية والخاصة.
- دراسة معوقات تطبيق القيادة الخادمة في الجامعات وسبل التغلب عليها.

جدول (٧) الدليل الإرشادي المقترح لتفعيل توصيات البحث

المسؤول عن التنفيذ	كيفية التنفيذ	الهدف منها	التوصية	م
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، الإعلانات الإرشادية المرئية والمسموعة.	لتنمية المهارات والمعارف حول سمات القيادة الخادمة.	ضرورة تبني أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم العمل على تنفيذ برامج تدريبية.	(١)
الجامعات	من خلال الندوات وورش العمل داخل الجامعات.	التي بدورها تزيد من الإيمان بالجامعات.	تبني تعزيز ثقافة الالتزام والانتماء للعمل	(٢)
الإدارة العليا في الجامعات	من خلال نمط إداري فعال ومن تطوير نظام تحديد الانجازات	لتحقيق أهداف الجامعة، وتحقيق مستوى عال من الالتزام للجامعات. ومكافئتهم بشكل فوري، وسيكون له دور كبير في تقديم المجتمع ورقية.	العمل على رفع كفاءة وفعالية العمل في الجامعات.	(٣)
الإدارة العليا في الجامعات	من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات بشكل دوري.	لفتح المجال لإبداء وجهات النظر وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.	تطوير العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعات.	(٤)
الجامعات	تقديم البرامج والتخصصات	ليستفيد منها المجتمع والخريج على حد سواء وتعزيز الممارسات الإيجابية في الجامعات.	تشكل الجامعات والاجتماعات واللقاءات المستمرة.	(٥)
الجامعات	من خلال الندوات وورش العمل في الجامعات بما يخدم أهداف الجامعة وتفعيل نطاق الحوافز والمكافآت.	لإشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم الاجتماعية والمهنية.	تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	(٦)
الجامعات	من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي وتتسم بتوفير الرعاية والاهتمام مع توفير الماديات	لتساعدهم على العمل بكفاءة بما يشعره بالاهتمام ويزيد من التزامه.	تنمية الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.	(٧)

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الدهب، محمد صبحي(٢٠١٧). دور القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (٤)، ١٠٢-١٢٣.
- الزعتري، دنيا نور الدين(٢٠٢٠). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشمري، راضي بن تركي(٢٠١٩). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ٣(٨)، ١-١٩.
- حمدي، أبو القاسم الأخضر(٢٠١٩). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط - الجزائر. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ١٥(١)، ٥١-٨١.
- عبد الوهاب، علي محمد؛ وخطاب، عبدة السيد(١٩٩٣)، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبد دهليز، خالد؛ غالي، محمد أحمد(٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، ١٤(٣)، ٤٦٥-٤٩٤.
- علي، محمد مسلم، القرني، عبد الله عالي(٢٠١٧). القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٦(١١)، ٤٥-٦٣.
- عواد، فتحية سليمان(٢٠٢١). دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، الأردن، (٢٨)، ٢٣٢-٢٥٤.
- غالي، محمد أحمد(٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Armstrong, M.(2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* 10th de. London: Cambridge University Press

- Bentler, P.M., & Bonett, D.G.(1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, 88(3),588.
- Bollen, K.A.(1989) .Anew Incremental Fit Index for General Structural Equation Models. **Sociological Methods & Research**, 17(3) ,303-316.
- Cerit, Y.(2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey International. **Journal of Leadership in Education**, 13(3), 301-317.
- Dennis, R. (2004), Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Regent University, Virginia Beach, USA.
- Drury, S.L.(2004). **Servant Leadership and Organizational Commitment**, School of Leadership Studies, Regent University.
- Goh, S.-K., and Zhen-Jie, L.B.(2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. **International Journal of Business and Management**, 9(1): 17 - 25
- Greenleaf, R.K.(1970). **Teacher as Servant :A Parable** January1, Paulist Press.
- Greenleaf, R.K.(1996).**On Becoming a Servant Leader**. San Francisco: Jossey Bass
- Hair,Jt, Black,W, Babin,B, and Anderson,R, (2019), **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 9th ed, Upper Saddle River, N.J; London, Pearson Education.
- Han, R.(2014). Hotel Employees' Sepperceptions of Supervisors' Servant Leadership Behaviors, and Relationships with Employees' Affective Commitment. **Published Master's thesis**, Iowa State University. Iowa
- Harwika, W. (2013) The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 5 (12), 876-885
- Hoyle, R. H. (1995) .**Structural Equation Modeling: Concepts. Issues, and Applications**. Sage.
- Hu & Bentler (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis.
- Kanter, R.M.(1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**, 33(4), 499- 517.
- Laub, James, & Alan.(1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA), **A Dissertation Submitted to the Graduate**, Faculty of Florida, Atlantic University

- Lee, S.Y., Lee, M.H., Kim, H.K., Park, O.L., & Sung, B.J. (2015). Effects of Head Nurses' Servant Leadership on Organizational Commitment among Clinical Nurses: Focused on the Mediating Effect of Empowerment. **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, 21(5): 552-560
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, Hao, & Henderson, D.(2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. **The Leadership Quarterly**, 19(2), 161- 177.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A.(1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78, 538.
- Myers, Dante.(2018). Testing a Model of Servant Leadership Influence on Follower Outcomes: Exploring Mediation Effects of Follower Trust and Prosocial Identity. **Doctor of Philosophy (PhD)**, Old Dominion University.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, 8(5), 879-903.
- Porter, L.W.(1968). **Management Attitudes and Performance**. Irwin: Homewood, 50-58.
- Porter, L.W., & Smith, F.J.(1970). **The Etiology of Organizational Commitment. Unpublished Manuscript**. University of California at Irvine.
- Ramli, A., Desa, N.(2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment the Malaysian Perspectives. **International Journal of Management and Sustainability**, 3(2), 111-123.
- Rimes, W.D.(2011). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment. **Ph.D. dissertation**, Tennessee Temple University
- Russell, R.F. & Stone, A.G.(2002). A Review of Servant Leadership Attributes Developing a Practical Model. **Leadership & Organization Development Journal**, 23(3), 145-157.
- Sokoll, S.(2014). Servant Leadership and Employee Commitment to Asupervisor. **International Journal of Leadership Studies**, 8(2), 88-104.
- Spears, L.(2009). Practicing Servant-Leadership. **Leader to Leader**, (34), 7-11.
- Turkmen, F., Gul. I.(2017).The Effects of Secondary School Administrators Sarvent Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment. **Journal of Education and Training Studies**, 5(12), December,110-119.
- Van Dierendon, K.(2011). Servant Leadership A Review and Synthesis. **Journal of Management**, 37(4),1228-1267.
- Vargas, P., & Hanlon, J.(2007). Celebrating a Profession: The Servant Leadership Perspective". **Journal of Research Administration**, 38(1).