

**دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي
(بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركة السلام
العامة/ وزارة الاتصالات)**

**كرار جعفر كاظم
أ.م.د ميسون علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية**

The role of servant leadership in enhancing the organizational climate - An analytical study of the opinions of a sample of workers in the General Al-Salam Company / Ministry of Communications

دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي – بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركة السلام العامة / وزارة الاتصالات

Karrar Jaafar Kadhem *

Assistant Prof. Dr. Maysoon Ali Hussein Al-Obaidi

Al- Iraqia University / The College of Administration and Economic

كرار جعفر كاظم *

أ.م.د. ميسون علي حسين العبيدي

كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2023/12/01

Received: 05/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/22

Accepted: 22/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/05

Published: 01/12/2023

المستخلص:

يهدف البحث إلى اختبار دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي¹ في شركة السلام العامة وهي إحدى الشركات التابعة لوزارة الاتصالات العراقية ومقرها بغداد ، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه الذي تناول عينة عشوائية بلغ عددها (168) فرداً ، من مجموع المجتمع البالغ عدده (320) فرداً ، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات ، واعتمد البحث على البرامج الإحصائية (SPSS V.24, Amos V.24) مع الاساليب الاحصائية المناسبة للبحث ومنها الوسط الحسابي ، ومعامل الانحدار ، ومعامل التحديد (R2) ، وغيرها لاختبار فرضياته ، وإن ابرز استنتاجات البحث التي تم الوصول اليها من خلال الجانب التطبيقي و التي اثبتت صحة الفرضيات فتجسدت بوجود تأثير (طردى وإيجابي) ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي للشركة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الخادمة، المناخ التنظيمي، شركة السلام العامة .

Abstract:

The research aims to test the role of servant leadership in improving the organizational climate in Al-Salam General Company, which is one of the companies Affiliated to the Iraqi Ministry of Communications and its headquarters in Baghdad, and based on the importance of the research topic, the researcher adopted the descriptive analytical approach in completing his research, which dealt with a random sample of (168) individuals, out of a total of (320) individuals, by adopting the questionnaire as a main tool in data collection, and adopted Research on statistical programs (SPSS V.24, Amos V.24) with appropriate statistical methods for research, including the arithmetic mean,

بحث مسئل من رسالة ماجستير¹

regression coefficient, coefficient of determination (R2), and others to test its hypotheses, and the most prominent research conclusions that have been reached through the applied side and Which proved the validity of the hypotheses, so it was embodied in the effect (directive and positive) of statistical significance for the servant leadership in the organizational climate of the company.

Keywords: servant leadership, organizational climate, Al-Salam General Company.

المقدمة

تغيرت أدوار القادة في أواخر السنوات على نحو مثير للاهتمام ، إذ باتت المنظمات بحاجة إلى قيادة بعيدة كل البعد عن التسلط و الاستبداد ، قيادة تلي طموحات العاملين وتعزز من مصالحهم وترتقي بهم إلى أعلى المستويات ، حيث تمثل القيادة الخادمة من أهم النماذج القيادية كونها احتلت الصدارة بين النظريات الأخلاقية التي تستند إلى الأفكار والمبادئ المساوية المرتبطة بالقيم والمثل الروحية وهو ما يجعل حاجات الأفراد العاملين أولوية للقائد الخادم قبل كل شيء بعيدة عن حب الذات والانا بل تتصف بالتواضع وشغلا الشاغل خدمة الآخرين والذي يؤدي بدوره إلى تغير ايجابي في الآخرين ، إذ انها تفهم الاختلافات والمتطلبات الاجتماعية والنفسية وتوفر لهم أجواء تسود فيها المحبة والعلاقات الإيجابية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسن المناخ تنظيمي للمنظمة ، لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ تنظيمي، إذ أنها تضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، إذ ان للمناخ التنظيمي ايجابي أهمية بالغة في نجاح المنظمات وفي قدرتها على المحافظة على موردها البشري من خلال ما توفره من حوافز ومكافآت وهيكل تنظيمي جيد ومرن يتغير وفق الظروف ، وايضاً ما تقدمه الادارة من دعم مباشر للعاملين من خلال الاتصال المباشر معهم والاشراف عليهم والذي بدوره يُشعر العاملين بقيمتهم بالنسبة للمنظمة ونجاحها ، ويدرك العاملون هذا الدعم ويبذلون مجهودهم كمقابل لهذا الدعم فهي علاقة تبادلية وبالتالي توفير مناخ تنظيمي ايجابي والذي يسعى البحث للوصول اليه .

مشكلة البحث :

تتبين مشكلة البحث من خلال دراية الباحث بالفلسفة النظرية والفكرية لموضوع البحث والذي يتبني البحث عن متغيراته في المنظمة المبحوثة ، حيث تعاني اغلب المنظمات في وقتنا الحاضر من ضعف في المناخ التنظيمي جراء الالتزامات والظروف الاقتصادية الحرجة التي توجه تركيز الادارة نحو بقاء المنظمة قدر المستطاع محملة بذلك الشؤون الداخلية للمنظمة وبالتالي ضعف مناخ المنظمة ، وبالتالي فان الضعف في المناخ التنظيمي يؤدي إلى شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي ويمكن أن يتركوا العمل في المنظمة نتيجة المعاملة السيئة من قبل الادارة او ضعف المكافآت او عدم توفير المتطلبات اللازمة للعمل او تسود علاقات غير ايجابية في العمل ، إذ تعد المنظمات على اختلاف اشكالها وانواعها اداة مهمة للمجتمعات الانسانية ويعد الفرد العنصر المؤثر والفعال فيها ، وبالتالي يجب على المنظمات ان توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً ايجابياً لما له من تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل ، ويعد أسلوب القائد من الاسباب الرئيسة التي تؤثر على العاملين ، مما يتطلب من المنظمة بناء أسس ومبادئ أخلاقية في التعامل معهم من خلال تطبيق ممارسات القيادة الخادمة والتي ينصب اهتمامها على تطوير العاملين وتلبية احتياجاتهم والاهتمام بهم أولاً . بطبيعة الحال إن للقائد دور كبير في تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال رسم سياسة المنظمة واتباعه أسلوب يساهم في تعزيز مناخ المنظمة ، حيث إن القيادة الخادمة عبارة عن سلوكيات وتصرفات يتبناها القائد في التعامل مع العاملين في المنظمة ، والتي بدورها تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعمل يرتقي بالمنظمة إلى أعلى المستويات . ومن هذا المنطلق فأن مشكلة البحث تتمحور في الإجابة على التساؤل الرئيس :

(ما دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي لشركة السلام العامة ؟) ويتفرع من التساؤل الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية :

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في شركة السلام العامة ؟
2. ما مستوى المناخ التنظيمي لشركة السلام العامة ؟
3. هل تسهم القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي لشركة السلام العامة ؟

اهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه إذ يحاول معرفة دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي وبيان أهميته للمنظمة ، ويستمد هذا البحث أهميته من خلال الآتي :

الاهمية العلمية :

1. تناوله موضوعاً مهماً في الفكر الإداري الحديث وهو القيادة الخادمة والتي تنال اهتمام كبير من جانب الباحثين والمهتمين بهذا المجال ، إذ يعد القائد محور رئيس لرفع أداء أي منظمة وتطورها وبروزها واستمرارها ووضع خططها وسياسات لها .
 2. يعد المناخ التنظيمي أحد أهم الموضوعات الإدارية التي تؤثر وتتأثر في سلوك الافراد داخل المنظمة إذ يسهم المناخ في صقل العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين .
- الاهمية العملية :**

1. تسليط الضوء على أهمية المتغيرات المبحوثة في عمل المنظمة قيد البحث .
 2. تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة التي قد تسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك من خلال القيادة الخادمة .
- افادة أصحاب القرار في المنظمة المبحوثة في تطبيق القيادة الخادمة والاهتمام بها لما لها من تأثير إيجابي على المنظمة .

الهدف من البحث :

يهدف البحث بشكل أساس إلى بيان (دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي) ، ويمكن بلورة اهداف البحث من خلال الإجابة على تساؤلاته كما يلي :-

1. تشخيص مدى ممارسة القيادة الخادمة في شركة السلام العامة .
2. تشخيص مستوى المناخ التنظيمي في شركة السلام العامة .
3. التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي في شركة السلام العامة .

فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة و المناخ التنظيمي) .

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين و المناخ التنظيمي .
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح و المناخ التنظيمي .
 - ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي و المناخ التنظيمي .
 - ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع و المناخ التنظيمي .
- الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي) .
- أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في المناخ التنظيمي .
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في المناخ التنظيمي .
 - ت. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الاخلاقي في المناخ التنظيمي .
 - ث. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بتطوير المجتمع في المناخ التنظيمي .

منهج البحث

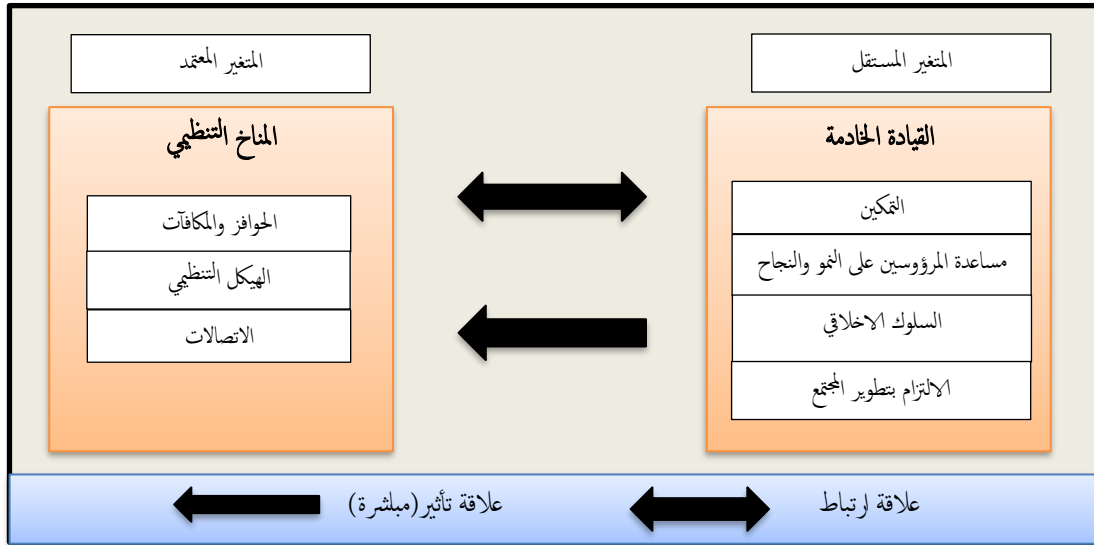
اعتمد الباحث في الوصول الى نتائج البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إتمام الجانب التطبيقي للبحث والكائن في شركة السلام العامة / وزارة الاتصالات، رغم تنوع المناهج العلمية الا ان المنهج التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الأبحاث ذات الطابع الاجتماعي والسلوكي والإداري ويمتاز بالنظرة

الشمولية ووصف الحالة وتحليلها، فضلاً عن أن موضوع البحث وأهدافه له دور مهم في اختيار المنهج المتبع وتحديد الطريقة الملائمة في الاستحصل على البيانات والمعلومات وجمعها وترتيبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

مخطط البحث الافتراضي

يعكس المخطط الفرضي تصورات الباحث عن نوع العلاقات التي يمكن أن تشكلها متغيرات البحث (القيادة الخادمة ، دوران العمل) والموضحة في الشكل ادناه

-:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المحور الأول / القيادة الخادمة

اولا - مفهوم القيادة الخادمة

هي عقلية يستخدم القائد من خلالها القوة لخدمة احتياجات العاملين على حساب المصلحة الذاتية للقائد وإنشاء علاقة شراكة بين القادة والعاملين تسمح للجميع بالقيادة والخدمة (Laub, 2018:174) ونقل (Triraharjo et al, 2019:167) مفهوم القيادة الخادمة كونها خدمة للآخرين ، تبدأ عندما يأخذ القائد موقع الخادم في تفاعله مع العاملين ، هذه القيادة ليست أنانية لديها الرغبة في مساعدة الآخرين أولاً ، الدافع والغرض الرئيس للقيادة الخادمة هو تشجيع نجاح الآخرين والمساعدة في تحقيق أهدافهم ، ويمكن تحقيق أهداف مشتركة من خلال استخدام القادة نهجاً شمولياً لتحقيق تلك الأهداف وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع . ويعرفها (ماجد ، ٢٠٢٠ : ١٢٠) بأنها نوع من القيادة التي تأخذ بنظر الاعتبار المبادئ الإنسانية الأساسية وتركز عليها ، وتعمل على تطوير وخدمة المورد البشري قبل قيادته والتحكم به واقناعه لا اجباره بإنجاز الاعمال الصحيحة . ويقترح (Eva et al, 2019:114) التعريف الآتي للقيادة الخادمة كونها نهج موجه نحو الآخرين ، يتجلى من خلال تحديد أولويات الاحتياجات الفردية للعاملين واهتمامهم ، وإعادة توجيهه من الاهتمام الخارجي الى الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة . ويستعرض الجدول (1) بعض تعريفات القيادة الخادمة وفقاً لوجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (1) تعريفات القيادة الخادمة وفقاً لوجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(Thao & Kang, 2018:2)	هي مفهوم قيادة يركز على الأفراد ويتميز بالتركيز على مصالح الآخرين ورفاهيتهم باعتبارها الشغل الشاغل للقائ.
2	(Al Faruqi, 2019:182)	أنها القيادة التي تعطي الأولوية لاحتياجات أعضائها، فهي مسؤولة عن تحفيز وتطوير قدرات أعضائها والحفاظ على علاقات متناغمة بينهم، فضلاً عن توفير الفائدة للمجتمع ككل.
3	(Mahon, 2020:72)	هي نظرية قيادة ذات قيمة عالية تمتد إلى ما وراء نظريات القيادة التقليدية، لها العديد من النتائج الجوهرية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، أولويتها القصوى هي تقديم الخدمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
4	(الشمرى والمخيسن، ٢٠٢١: ١٣٦)	هي أسلوب قيادة يعمل على تقديم مصلحة العاملين على مصلحة القائد، من خلال تشجيعهم والارتقاء بقيمتهم والعمل على تنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
5	(ياسين، ٢٠٢١: ٤٠)	تعني تظافر جهود القائد والعاملين والذي يُبنى على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهم من أجل تحقيق الرؤية والرسالة، وتنمية القيم اللازمة على المدى البعيد من خلال إظهار السلوكيات والإجراءات المناسبة لتحقيق النجاح.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

ثانياً - أهمية القيادة الخادمة

تكمن أهمية القيادة الخادمة من خلال تقديم مصلحة العاملين على مصلحة القائد الشخصية حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الولاء والثقة لديهم وفي نفس الوقت يزيد من شرعية القوة للقائد الخادم في المنظمة وهذا مبني على الثقة والعلاقة بين القائد و العمال (ياسين، ٢٠٢١: ٤١). تجمع القيادة الخادمة بين الرغبة في الخدمة مع الدافع للقيادة، ومن السمات الرئيسة التي تعطي أهمية للقيادة الخادمة هي قدرتها على خلق شعور بالمساءلة (إحياء الضمير) داخل العاملين، مما يؤدي غالباً إلى دعم العاملين لأدوارهم الوظيفية الرسمية بأحياء الرقابة الذاتية الغير رسمية (Selladurai, 2014:5). وقد ظهرت القيادة الخادمة كنهج مرغوب للقيادة لأنها تعزز النزاهة، وتركز على مساعدة الآخرين، وتعطي الأولوية لإيراز الإمكانات الكامنة للعاملين (Liden et al., 2015:254). إذ تؤكد القيادة الخادمة على رفاهية المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بالعاملين وتطويرهم داخل المنظمة وكذلك بناء جسور من العلاقات الإيجابية المستمرة مع أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة (Davis, 2017:266). ويرى الباحث أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في ثلاث جوانب مهمة وهي كالآتي:-

1. الأهمية بالنسبة للمنظمة: تعمل القيادة الخادمة على نجاح المنظمة وارتقاءها من خلال تشجيعها على التعاون والعمل الجماعي وتحسين سلوك الأفراد وتلبية جميع متطلبات النجاح لهم والتي تؤدي بدورها إلى نجاح المنظمة.

2. الأهمية بالنسبة للعاملين: من خلال تقديم مصلحة العاملين على مصلحة القائد الشخصية والعمل على زيادة رفاهية العاملين وشعورهم بالاستقلالية والارتياح الذي يعزز من التزامهم التنظيمي وتقليل دوران العمل وبالتالي الاستقرار التنظيمي.

3. الأهمية بالنسبة للمجتمع: للقيادة الخادمة أهمية في بناء المجتمع من خلال جعل الآخرين أفضل نسخ لأنفسهم وزرع روح التطوع والخدمة والايثار والتواضع لديهم الذي يؤدي إلى سلوك إيجابي داخل المنظمة وخارجها في حياتهم اليومية وانعكاسه على المجتمع.

ثالثاً - أبعاد القيادة الخادمة

تم اعتماد أربعة أبعاد في هذا البحث وهذه الأبعاد هي (التمكين ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، السلوك الأخلاقي ، الالتزام بتطوير المجتمع) . وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد التي اعتمدها الباحث :-

1- التمكين Empowerment : المقصود بالتمكين هو إعطاء الأفراد الضوء الأخضر لاستخدام مواهبهم ومهاراتهم وخبراتهم لاتخاذ قرارات تخص عملهم والتي كانت في السابق من اختصاص الإدارة العليا ، وترك الأشكال التقليدية للسلطة ، ونقل بعض صلاحيات اتخاذ القرار إلى العاملين (Hannay, 2009:4) . إذ يعني التمكين مشاركة السلطة من خلال الثقة وتشجيع العاملين على التمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات . و للتمكين أيضاً تأثير إيجابي على تشجيع مشاركة المعلومات والابتكار والتدريب على الأداء المبتكر و التنمية الشخصية (Tran & Truong, 2021:1059) .

2- مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح Help subordinates to grow and succeed : يهتم القائد الخادم بتنمية عامليه و يمنحهم مساحة للنمو بأنفسهم . نظراً لأنه يريد رؤية عامليه يزدهرون ويتطورون كأفراد مستقلين و يسعى القائد الخادم الى رؤية عامليه يمتلكون إحساساً بالثقة والإنفاق في عملهم ، ويساعدهم على النمو والتطور والنجاح ، ومن المرجح أن يجعل هذا الدعم العاملين يشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بقائدهم ومجموعة العمل ، وأن يشعروا بالتقدير ، كما أنه يخلق إحساساً بالانتماء في العمل ، وبالتالي يجب أن تركز القيادة الخادمة على احتياجات العاملين وتسعى الى تطويرهم (Van Dierendonck & Patterson, 2010:150) . كذلك تشجع القيادة الخادمة الاستقرار والتطور في المنظمة من خلال النمو الشخصي للعاملين كأساس في العمل ، وهذا الأمر يستغرق وقتاً طويلاً ولكنه سيكون قوياً بمرور الوقت لجعل المنظمة مستدامة وأكثر استقرار (Rachmawati & Lantu, 2014:389).

3- السلوك الأخلاقي Ethical behavior : هو السلوك الجيد والصحيح والصائب والمقبول من الناحية الأخلاقية على وفق المبادئ والقيم الأخلاقية وقواعد العمل الشريف والزيه من اجل التمييز بين ما هو صائب وسليم وما هو غير صحيح وخاطئ في التصرفات والقرارات التي تخرج من الشخص (الرقعي ٢٠١٦: ١٠) . ويجب أن يتمتع القائد بأخلاق جيدة ، كون القائد نموذجاً يحتذى به في سلوك العاملين ، يميل القادة الذين يتمتعون بسلوك أخلاقي إلى الاحترام ويتبعه العاملين في كل اتجاه ، لذلك ، تميل المنظمات التي يقودها قادة ذو سلوك أخلاقي إلى أن يكون لديها عاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من النزاهة والولاء (Dwi et al., 2020:4) .

4- الالتزام بتطوير المجتمع Commitment to community development : من المفاهيم الأساسية للقيادة الخادمة نمو و خدمة المجتمع ، تساعد القيادة الخادمة في بناء ثقافة الخدمة للآخرين ، سواء كان العاملين داخل المنظمة أو أشخاص خارجها (Liden et al., 2008:78) . وتعرفه (عبد ، ٢٠١٩: ٧٠) " تعني وجود وعي واهتمام صادق من قبل القائد بمساعدة الافراد في المجتمع والقيام بالأنشطة المجتمعية " . من خلال سلوك القائد الخادم في خدمة الآخرين ، تنتقل هذه الخاصية الى العاملين الذين يعملون في المنظمة والذين يؤمنون بقائدهم ويتأثرون به ، لذلك تنعكس هذه السلوكيات الخدمية للعاملين على بقية الافراد في المجتمع ، وبالتالي تشكل القيادة الخادمة سلسلة غير منتهية تنتقل تباعاً الى ان تصل الى المجتمع وتؤثر فيه (السكر ، ٢٠١٩: ٤١) .

المحور الثاني / المناخ التنظيمي

أولاً - مفهوم المناخ التنظيمي

هو مفهوم لوصف سمات تكوينات المواقف والتصورات التي يتبناها أعضاء المنظمة والتي تعكس بشكل جماعي جزءاً كبيراً من السياق الذي هم جزء منه ويعملون فيه (Ashkanasy et al., 2000: 8) وذكر (أبو مزيد ، ٢٠١٩: ٢٥-٢٦) هو العلاقات المهيمنة داخل المنظمة والتي عن طريقها يمكن الحكم على طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وهو حجر الأساس في تكوين أي منظمة ، والمنظمات التي يسود فيها مناخ تنظيمي فعال هي أكثر فاعلية وإنتاجية من الاخريات ، بينما يعرفه (Okwuse & Ugherughe, 2023:35) هو بيئة مكان العمل أو النظام الاجتماعي الكلي لعاملي المنظمة ، والذي يتضمن ثقافتهم وقيمهم وتقاليدهم وأنماط سلوكهم ومعتقداتهم الاجتماعية وممارسات العمل المختلفة التي تؤثر على التفاعلات بين الناس والعمل داخل المنظمة . ويختلف مناخ المنظمة بشكل واضح في كل منظمة ، حيث لا يرجع الاختلاف إلى الاختلافات في مجال النشاط التنظيمي ، ولكنه يحدث بسبب البيئة لأن كل منظمة لها بيئتها وجوها الخاص (Gemnafle et al., 2018:121) . وتطور كل منظمة مناخاً تنظيمياً فريداً له تأثير مباشر على سلوك العامل لأن كل منظمة مرتبطة بعوامل تنظيمية فريدة (السياسة والهيكل الرسمي وغير الرسمي ، وما إلى ذلك) ، ولأن كل منظمة مرتبطة مع عوامل اجتماعية وثقافية أوسع تتعلق بالسياق التنظيمي (Ovesni, 2020:35) . ويستعرض الجدول (2) بعض تعريفات المناخ التنظيمي وفقاً لوجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

الجدول (2) تعريفات المناخ التنظيمي وفقاً لوجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(الشيخ ، ٢٠١٦: ١٤)	هو تفاعل العاملين مع مجموعة من السمات والخصائص للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وخلال مستوى زمني معين لتشكيل شخصية المنظمة العامة.
2	(Mabekoje, 2017:12)	يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص البارزة لبيئة العمل والتي يتصورها الأشخاص الذين يعيشون ويعملون فيها، مع ما ينتج عن ذلك من آثار على دوافعهم وسلوكياتهم .
3	(Shinde et al.,2018 :100)	أنه التصورات والمشاعر والمواقف المشتركة لدى أعضاء المنظمة حول العناصر الأساسية للمنظمة ، والتي تعكس المعايير والقيم والمواقف الراسخة لثقافة المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد إيجاباً أو سلباً .
4	(العصبي ، ٢٠٢٢: ١٧٩)	" الجو السائد في بيئة العمل الداخلية للمنظمة، والذي يتسم بعدة خصائص وصفات تميزه كالثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل ، ويمكن للعاملين إدراكه ويؤثر في سلوكياتهم".
5	(Suprayitno & Hermawan, 2022:931)	هو صورة للمناخ الداخلي للبيئة التنظيمية التي يشعر بها أعضاء المنظمة خلال أنشطتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

ثانياً - أهمية المناخ التنظيمي

يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من جوانب أداء المنظمة (الأهداف والرؤية المستقبلية ، والمعرفة ، والمهارات ، وكفاءات عاملها ، والانفتاح والابتكار في معرفة العاملين ، والدعم المقدم للعاملين لتحقيق الأداء الأمثل أو تحسين الأداء الحالي) (Ovesni, 2020:35) . وان مواجهة التحديات العالمية الجديدة تزيد من أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات ، حيث تفرض المنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية السريعة والاتجاه نحو العولمة المزيد من الانفتاح والابتكار والإبداع والتنمية على المنظمات ، وتعد الأزمة المالية العالمية واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة عندما يتعلق الأمر بخلق مناخ تنظيمي يدعم العاملين ويساهم في الاستقرار والتنمية (أبو تايه وآخرون ، ٢٠١٢: ١٦٠) . وإن المناخ التنظيمي الجيد للمنظمة يجعل العاملين يشعرون بالسعادة للعمل فيها ولديهم الحافز لتحسين أدائهم ، ويدل هذا إلى أنه كلما كان المناخ التنظيمي أفضل كان أداء العامل أفضل ، ويمكن أن يكون هذا النوع من الظروف دافعاً للعاملين لتحسين أدائهم وتفاهم في المنظمة (Sahyuni et al., 2023:7029) . وله تأثير إيجابي وقوي على الرضا الوظيفي مما قد يؤثر على العاملين للعمل بشكل أكثر التزاماً والذي يساعد في نمو المنظمة (Ravishankar et al., 2016:304) . وهناك طريقتان لزيادة الرضا الوظيفي للعامل هو توفير مكان عمل مريح ، ومعاملة القائد للعاملين بشكل جيد وعدم التمييز بين بعضهم البعض من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم (Sahyuni et al., 2023:7031) . ويرى الباحث إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز في قدرته على التأثير على سلوك العاملين ورفع أدائهم ودمج وانسجام الافراد داخل المنظمة وتحسين الأداء والرضا الوظيفي عن طريق خلق جو من الدعم والتعاون والمساواة والثقة المتبادلة بين العاملين والمكافآت وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مكان العمل والتي تصب في مصلحة المنظمة والعاملين وهذا يقلل من دوران العمل.

ثالثاً - ابعاد المناخ التنظيمي

اعتمد البحث الحالي ثلاثة ابعاد وهذه الابعاد هي (الحوافز والمكافآت ، الهيكل التنظيمي ، الاتصالات) وفيما يلي توضيح لكل بعد منها :-

أ - الحوافز والمكافآت Incentives and rewards : هو أسلوب يستخدم لتشجيع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتنقسم الحوافز الى نوعين المادية والمعنوية ، وتسعى الإدارة إلى تطبيقها بمستوى عادل ومعقول يدعم المنظمة والأداء الوظيفي (بن حاصر، ٢٠١٤: ٢٩) . وتعد الحوافز والمكافآت ضمن الامكانيات والطرق التي يمكن للإدارة القيام بها ، وتعد أيضا مصدر قوة لدى المنظمة من اجل الاستفادة من طاقات وقدرات العاملين وتوجيههم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها مسبقا ، ويمكن التمييز بين المصطلحين على اعتبار ان الحافز الغرض منه تحفيز العاملين على الابداع والابتكار ، أي القيام بشيء تجديدي مستقبلي وغير روتيني ، اما المكافآت فهي ما يُمنح للعامل مقابل تحقيقه شيئا مُميزاً لا يتصل بمعايير العمل الكمية التي عليه إنجازها (Anam, 2011:41) .

ب - الهيكل التنظيمي Organization Structure : هي الطريقة التي يتم بها توزيع السلطة والمسؤوليات ، وتنفيذ إجراءات العمل ، بين أعضاء المنظمة (Muduenyi, 2015:355) . الهيكل التنظيمي هو المخطط الوظيفي الذي يُوفق بين الموارد والأهداف التنظيمية المحددة في استراتيجية العمل ويجسد ثقافة المنظمة ، وإنه يحدد الأولويات من خلال تصميم الوظائف بأدوار عامة ومتخصصة ، ويشير إلى مدى ملائمة كل شخص في الوظيفة وكيف يتم تنفيذ كل تغيير وكيف يتم إجراء كل وصف وظيفي ، ويصنف عملية صنع القرار على أنها مركزية أو لامركزية ، و يؤثر الهيكل بشكل مباشر على قدرة المنظمة على جذب العاملين وإشراكهم والاحتفاظ بهم (Funmini, 2018:580) .

ج - الاتصالات Communications : الاتصال هو عملية تبادل المعلومات من الإدارة العليا وعبر مستويات الإدارة المختلفة ، وأنه قدرة الشخص على نقل رسالة إلى أشخاص آخرين فيما يتعلق بأنشطة الوظيفة أو مسؤوليتهم ، وتعد فاعلية اتصالات العاملين مهمة جداً في أداء مهامهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Idayanti et al., 2020:30) . إن الاتصال بين أعضاء الفريق داخل المنظمة من العناصر المهمة والحاسمة ، وذلك لأهميته في توفير الاحتياجات الضرورية و اللازمة للأفراد لإتمام مهامهم بشكل فعال ، وتكمن أهميته أيضا من خلال رفع الثقة بين أعضاء الفريق متعدد الثقافات (ناصر وحادي ، ٢٠٢٠: ١٥٤) .

الجانب التطبيقي للبحث

يتضمن هذا المبحث دراسة متغيرات البحث الرئيسة والفرعية في الشركة المبحوثة من خلال الاستناد الى آراء افراد العينة الذين تم توزيع أداة جمع بيانات البحث (الاستبانة) عليهم ، ويتضمن هذا الفصل نتائج البحث وفقا للبيانات والمعلومات عبر الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاوزان المتوية ، واختبار فرضياتها علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .

أولاً : وصف استجابة عينة البحث وتحليلها

يتم تحليل النتائج وتبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول لإجابات أفراد العينة بغية تحديد الأوساط الحسابية المرجحة لمتغير القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي لبيان مدى إدراك وتأيد عينة البحث تجاه كل فقرة من فقراتها ومقارنتها مع الوسط الفرضي البالغ (3)، واتباع استجابة ثلاثية لقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول (3) ادناه .

الجدول(3) طبيعة الاستجابة تبعا لمقياس ليكرت الخماسي

مدى المقياس	2.33 – 1	3.66 – 2.34	5 – 3.67
طبيعة الاستجابة أو التفاعل	منخفضة	متوسطة	عالية

1. وصف استجابة عينة البحث لمتغير القيادة الخادمة

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العينة قيد البحث ، وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي :-

1. التمكن

ا تسمت استجابة شركة السلام العامة تجاه هذا البعد من خلال نتائج الجدول (4) الى إن اغلب فقرات هذا البعد قد اتسمت باستجابة مرتفعة في شدتها ، إذ كانت أقوى الفقرات في شدة الاستجابة الفقرة (2) والتي جاءت بالترتيب الأول ، إذ تنص على (يشجعني المدير على التعامل مع القرارات المهمة في ضوء

الامكانيات والصلاحيات) ، كونها ذات اقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الاخرى اذ بلغ معامل الاختلاف للفقرة (24.92) ، كما بلغ الوسط الحسابي لها (3.96) مما يعكس درجة تأييد واستجابة مرتفعة الشدة وبوزن مئوي بلغ (79.2%) كما بلغ الانحراف المعياري للفقرة (0.987)، أما أدنى الفقرات من حيث الترتيب كان للفقرة (4) التي جاءت بالترتيب الرابع والأخير ، إذ تنص على (لا يتعين على استشارة المدير عند اتخاذ قراراً مهماً) ، إذ كان معامل الاختلاف للفقرة الأكبر مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (43.85) وكان وسطها الحسابي مساوياً إلى (2.26) وهي قيمة تشير إلى ضعف في التأييد لهذه الفقرة وبوزن مئوي بلغ (45.2%) ، وكانت قيمة انحرافها المعياري (0.991) . إجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكافة فقرات بعد التمكن (3.45) ، وبوزن مئوي بلغ (69%) مما يدل على حصول هذا البعد على درجة جيدة من تأييد الباحثين والتي جاءت من تصور العاملين في الشركة بأن الإدارة تفوض العاملين نوعاً ما بعض الصلاحيات وفق السياقات المعمول بها والمسؤوليات المناطة لهم والتحويل في اتخاذ القرارات في بعض المهام والتعامل مع القرارات الصعبة بحرية ، كما إن قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.722) .

الجدول (4) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بُعد التمكن

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	25.34	77.2	0.978	3.86	1. يخولني المدير مسؤولية اتخاذ القرارات في بعض المهام .
1	24.92	79.2	0.987	3.96	2. يشجعني المدير على التعامل مع القرارات المهمة في ضوء الامكانيات والصلاحيات.
3	28.46	74.2	1.056	3.71	3. يمنحني المدير حرية التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجه عملي .
4	43.85	45.2	0.991	2.26	4. لا يتعين على استشارة المدير عند اتخاذ قراراً مهماً .
	20.93	69	0.722	3.45	الإجمالي

2. مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح

كانت جميع فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد ذات طابع مرتفع الشدة وفقاً لتأييد الباحثين قيد البحث ، إذ أظهرت نتائج الجدول (5) ان الفقرة الأفضل من حيث الترتيب كانت الفقرة (8) والتي تنص على (يسامح المدير مع رؤوسيه عند ارتكابهم الأخطاء بدون قصد) ، إذ كانت بأقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى فبلغ معامل اختلاف تلك الفقرة (25.46) ، كما بلغ الوسط الحسابي لها (3.77) والتي تشير إلى درجة تأييد مرتفعة في شدتها أبعادها أفراد العينة تجاه مضمون تلك الفقرة ، وبوزن مئوي بلغ (75.4%) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.960) ، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب فكانت من نصيب الفقرة (7) والتي جاءت بالترتيب الرابع والأخير ، إذ كان مفادها (يقدم المدير خبراته العملية في سبيل تطوير مهاراتي) فكانت ذات معامل اختلاف يعد الأكبر مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (26.95) كما كان انحرافها المعياري (1.051) ، مما يدل على تشتت كبير في الإجابة عن هذه الفقرة وبالتالي ضعف الفقرة . إجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح (3.78) ، وبوزن مئوي عام بلغ (77.4%) مما يدل على أن هذا البعد قد حقق تأييداً مرتفعاً في شدته أبعاد أفراد العينة لقناعتهم بأن الإدارة العليا للشركة تقدم كل ما تستطيع من أجل مساعدة عاملها على النمو والنجاح من خلال تطوير مساهمهم الوظيفي وتحقيق أهدافهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم العملية وعدم معاقبتهم عند ارتكابهم الأخطاء بدون قصد ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.865) .

الجدول (5) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بُعد مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المتوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	25.74	79.8	1.027	3.99	5. يهتم المدير بتطوير مساري الوظيفي .
3	26.31	76.4	1.005	3.82	6. يحرص المدير على تحقيق اهدافي الوظيفية .
4	26.95	78	1.051	3.90	7. يقدم المدير خبراته العملية في سبيل تطوير مهاراتي .
1	25.46	75.4	0.960	3.77	8. يتسامح المدير مع مروضيه عند ارتكابهم الاخطاء بدون قصد .
	22.35	77.4	0.865	3.87	الإجمالي

3. السلوك الأخلاقي

كانت استجابة العاملين في شركة السلام العامة تجاه هذا البعد الذي اتسمت كافة فقراته بالارتفاع في شدتها من حيث الاستجابة ، إذ يظهر الجدول (6) إن الفقرة (9) كانت أفضل الفقرات من حيث الترتيب وكانت بمعامل اختلاف يعد الأقل مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (17.80) والتي جاءت بالترتيب الأول ، إذ تنص على (يحمل المدير معايير أخلاقية عالية) ، بوسط حسابي بلغ (4.32) والتي تعكس درجة تأييد واستجابة مرتفعة الشدة وبوزن متوي بلغ (86.4%) وبانحراف معياري قدره (0.769) ، وكانت أدنى العبارات للفقرة (11) والتي جاءت بالترتيب الرابع والأخير ، إذ تنص على (يميل المدير للتعامل مع مروضيه بعدالة وانصاف) والتي كانت ذات أكبر معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى والبالغ (27.40) ، مما يدل على ضعف تناسق الاجابة ، وكانت قيمة انحرافها المعياري (1.055). وإجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد السلوك الأخلاقي (4.15) وكانت ذات شدة استجابة مرتفعة للبعد بالمجمل وبوزن متوي عام بلغ (83%) ، وهذا التأييد جاء نتيجة تصور العاملين في الشركة بأن مديريهم يتمتعون بسلوك أخلاقي من خلال التعامل الجيد معهم وانصافهم ومساواتهم وعدم الاحتيال والتعامل معهم بشكل عادل وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال الزيارات المتكررة لقر الشركة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام لبعد السلوك الأخلاقي (0.771) بشكل عام .

الجدول (6) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بعد السلوك الأخلاقي

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المتوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	17.8	86.4	0.769	4.32	9. يحمل المدير معايير أخلاقية عالية .
2	18.72	84.2	0.788	4.21	10. يحرص المدير على تحقيق الأهداف التنظيمية دون خداع مروضيه .
4	27.4	77	1.055	3.85	11. يميل المدير للتعامل مع مروضيه بعدالة وانصاف .
3	20.17	84.2	0.849	4.21	12. يهتم المدير بأخلاقيات المهنة الى جانب اهتمامه بالإنجاز.
	18.58	83	0.771	4.15	الإجمالي

4. الالتزام بتطوير المجتمع

كانت كافة فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها من قبل شركة السلام العامة قيد البحث ، وبينت نتائج الجدول (7) أن أبرز الفقرات من حيث الترتيب كانت الفقرة (14) التي نصت على (يقيم المدير بالتعاون مع المروضين بمساعدة الافراد في المجتمع) ، إذ كانت بأقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (23.45) ، وبلغ الوسط الحسابي لتلك الفقرة (3.74) والتي تشير إلى درجة تأييد مرتفعة في شدتها أبعادها أفراد العينة تجاه مضمون تلك الفقرة وبوزن متوي بلغ (74.8%) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.877) ، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب فكانت للفقرة (16) والتي جاءت بالترتيب الرابع والأخير ، إذ كان مفادها (يشجعني المدير على نشر ثقافة العمل الجماعي في المجتمع) فكانت ذات معامل اختلاف يعد الأكبر مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (27.04) ، كما كانت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (1.049) مما يدل على ضعف التشجيع من قبل المدير على نشر ثقافة العمل الجماعي . إجمالاً بلغت قيمة

الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد الالتزام بتطوير المجتمع (3.80) ، ووزن متوي عام بلغ (76%) مما يدل على أن هذا البعد قد حقق تأييدا مرتفع الشدة أبداه أفراد العينة من العاملين لتصورهم بأن الالتزام بتطوير المجتمع يمكن في تشجيع العاملين على الانخراط في الأنشطة المجتمعية والتطوعية وحثهم على مساعدة أفراد المجتمع ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيه وأيضا للإدارة دور مهم في التعاون مع عاملها لتطوير المجتمع ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.817) .

الجدول (7) تحليل آراء العينة وفقا لفقرات بعد الالتزام بتطوير المجتمع

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المتوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	24.99	72.6	0.907	3.63	13. يشجعني المدير على الانخراط في الأنشطة التطوعية المجتمعية.
1	23.45	74.8	0.877	3.74	14. يهتم المدير بالتعاون مع الرؤوسين بمساعدة الافراد في المجتمع.
2	24.49	78.8	0.965	3.94	15. يعمل المدير على توسيع أنشطته الادارية لخدمة المجتمع.
4	27.04	77.6	1.049	3.88	16. يشجعني المدير على نشر ثقافة العمل الجماعي في المجتمع .
	21.5	76	.817	3.80	الإجمالي

تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد محور القيادة الخادمة كما في الجدول (8) ، فقد بلغ أجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.82) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس ، مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة مرتفعة أبداه الباحثون في شركة السلام العامة تجاه كافة أبعاد (محور) متغير القيادة الخادمة ، كما إن قيمة إجمالي الانحراف المعياري له هي (0.674) مما يوضح اتفاقاً إلى حد ما لعينة البحث نتيجة قلة التشتت في الإجابات عن متغير القيادة الخادمة .

ولغرض بيان أي بعد من أبعاد القيادة الخادمة أكثر أهمية من غيره استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقد حقق بُعد السلوك الأخلاقي أهمية كبيرة بالدرجة الأولى بحسب رأي الباحثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (18.58) ، تلاه بُعد التمكين بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (20.93) ، ومن ثم جاء بعد الالتزام بتطوير المجتمع بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (21.5) ، وحل بعد مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح رابعا و اخيرا بمعامل اختلاف قدره (22.35) وذلك حسب إدراك وتصور العينة من عاملي شركة السلام العامة قيد البحث من حيث الأهمية ، علما إن هناك تقارباً بين معدل التشتت لكل أبعاد القيادة الخادمة ، وهنا يجب على شركة السلام العامة الاهتمام بكافة الأبعاد عموما بشكل أكبر وعلى بعدي (مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح والالتزام بتطوير المجتمع) بشكل خاص والنهوض بجميع الأبعاد وجعلها بالدرجة المثلى مستقبلا .

الجدول (8) ترتيب الأهمية لأبعاد القيادة الخادمة تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة الخادمة
2	20.93	0.722	3.45	التمكين
4	22.35	0.865	3.87	مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح
1	18.58	0.771	4.15	السلوك الأخلاقي
3	21.5	0.817	3.80	الالتزام بتطوير المجتمع
	17.64	0.674	3.82	الإجمالي

2. وصف استجابة عينة البحث لمتغير المناخ التنظيمي

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل متغير المناخ التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة ، وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي:-

1. الحوافز و المكافآت

امتازت كافة فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأيد متوسطة في شدتها من قبل عاملي شركة السلام العامة قيد البحث ، إذ بينت نتائج الجدول (9) إن أفضل الفقرات من حيث الترتيب كانت الفقرة (21) والتي تنص على (تدعم الإدارة العاملين وتشجعهم على العمل بكل ما يملكون من طاقة لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة) ، إذ كانت تلك الفقرة ذات أقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى فبلغ معامل اختلاف تلك الفقرة (27.12) ، كما بلغ الوسط الحسابي لها (3.64) والتي تشير إلى درجة تأيد متوسطة في شدتها أباها أفراد العينة تجاه مضمون تلك الفقرة وبوزن مئوي بلغ (72.8%) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.987) ، أما أدنى الفقرات من حيث الترتيب فكانت من نصيب الفقرة (17) والتي جاءت بالترتيب الخامس والأخير ، إذ كان مفادها (تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف) فكانت ذات معامل اختلاف يعد الأكبر مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (42.34) ، وكان وسطها الحسابي مساويا إلى (3.04) ، وبوزن مئوي (60.8%) وبذلك تشير إلى تأيد ذي شدة متوسطة من قبل المبحوثين تجاه هذه الفقرة ، كما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.287) . إجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد الحوافز و المكافآت (3.28) ، وبوزن مئوي عام بلغ (65.6%) مما يدل على أن هذا البعد قد حقق تأييداً متوسط الشدة أبدته العينة قيد البحث، نظراً لاعتقادهم أن الحوافز و المكافآت تدعمهم وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات وامكانات تساهم في تحقيق أهدافهم الذاتية والأهداف المرسومة للشركة بشكل عام، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.989) .

الجدول (9) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بعد الحوافز و المكافآت

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
5	42.34	60.8	1.287	3.04	17. تقوم الإدارة بتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس العدالة والإنصاف.
4	40.36	61.4	1.239	3.07	18. تهتم الإدارة كثيراً بالحوافز المعنوية لتحفيز العاملين .
3	40.03	61.4	1.229	3.07	19. تمنح الإدارة الحوافز والمكافآت بناءً على ما تقدمه تقارير تقييم الأداء السنوي .
2	31.7	71.6	1.135	3.58	20. يستطيع العاملون تحقيق التقدم في السلم الوظيفي بسبب وجود نظام عادل للترقيات .
1	27.12	72.8	0.987	3.64	21. تدعم الإدارة العاملين وتشجعهم على العمل بكل ما يملكون من طاقة لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة .
	30.15	65.6	0.989	3.28	الإجمالي

2. الهيكل التنظيمي

كانت استجابات أفراد العينة تجاه أغلب فقرات هذا البعد ذات طابع مرتفع من التأيد ، حيث أبرمت نتائج الجدول (10) أن أفضل الفقرات من حيث الترتيب في هذا المحور كانت الفقرة (24) والتي مفادها (يلتزم العاملون بحرفية الأنظمة والتعليمات في أداء المهام الموكلة اليهم) ، إذ كانت بأقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (24.05) ، كما بلغ الوسط الحسابي لها (3.93) والتي تشير إلى درجة تأيد مرتفعة في شدتها أباها أفراد عينة البحث تجاه مضمون تلك الفقرة وبوزن مئوي بلغ (78.6%) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.945) ، أما أدنى الفقرات من حيث الترتيب فكانت من نصيب الفقرة (23) والتي جاءت بالترتيب الخامس والأخير ، إذ كانت تنص على (يوجد وصف وظيفي واضح يحدد المسؤوليات والمهام المطلوبة لكل العاملين) فكانت تلك الفقرة ذات معامل اختلاف يعد الأكبر مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (28.52) ، كما كانت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.101) مما يدل على تشتت عالي وضعف

الفقرة كون الوصف الوظيفي غير واضح في تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة . إجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد الهيكل التنظيمي (3.78)، وبوزن مؤوي عام بلغ (75.6%) مما يدل على أن هذا البعد قد حقق تأييد بدرجة مرتفعة الشدة أبداه أفراد العينة لكون أغلب عاملي شركة السلام العامة يرون بأن المناخ التنظيمي معتمد على الهيكل التنظيمي بشكل كبير ناتجاً من خلال ما يحدده الهيكل التنظيمي من واجبات ومسؤوليات تحدد للعاملين ما يجب عليهم القيام به وأيضاً ما يحققه من مرونة وانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة وتوافقه مع المهام التي تقوم بها الشركة ويشجع أيضاً على الإبداع ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.815) .

الجدول (10) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بُعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المؤوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
22	25.67	77.2	0.991	3.86	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة المهام والأنشطة التي تؤديها الشركة .
23	28.52	77.2	1.101	3.86	يوجد وصف وظيفي واضح يحدد المسؤوليات والمهام المطلوبة لكل العاملين.
24	24.05	78.6	0.945	3.93	يلتزم العاملون بمجربة الأنظمة والتعليمات في أداء المهام الموكلة اليهم.
25	26.92	70.8	0.953	3.54	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة العالية التي تتيح له الانسجام مع التغيرات المستجدة .
26	26.57	74	0.983	3.70	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بأنه أحد أهم الأعمدة المشجعة على الإبداع في تقديم الخدمة .
	21.51	75.6	0.813	3.78	الإجمالي

3. الاتصالات

كانت أغلب فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد مرتفع الشدة من قبل شركة السلام العامة قيد البحث، إذ أظهرت نتائج الجدول (11) أن أفضل الفقرات من حيث الترتيب كانت الفقرة (31) والتي مفادها (تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصالات كالإنترنت)، إذ كانت ذات أقل معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى فبلغ معامل اختلاف تلك الفقرة (24.70)، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة (3.83) والتي تشير إلى درجة تأييد مرتفع الشدة أبداه أفراد العينة تجاه مضمون تلك الفقرة وبوزن مؤوي بلغ (76.6)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.946) ، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب فكانت الفقرة (29) والتي جاءت بالترتيب الخامس والأخير ، والتي نصت على (يمكنني الاتصال المباشر بالمسؤولين في الشركة لمناقشة بعض المشكلات التي تواجهني) إذ كانت ذات أكبر معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى وبلغ (26.62)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.961) مما يدل على ضعف في عملية الاتصال المباشر مع المسؤول لمناقشة المشاكل في العمل . إجمالاً بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لكل فقرات بُعد الاتصالات (3.68)، وبوزن مؤوي عام بلغ (73.6) مما يدل على أن هذا البعد قد حقق تأييد مرتفع الشدة وفقاً لعاملي شركة السلام العامة نظراً لاعتقادهم بأن المناخ التنظيمي متمثلاً في الاتصالات بمستوى جيد في الشركة من خلال ما توفره الشركة من وسائل الاتصال الحديثة بين العاملين وأيضاً مع كافة المستويات الإدارية المختلفة من أجل تبادل المعلومات التي تسهل من عمليات إنجاز المهام المختلفة لجميع المستويات، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام للبعد (0.704) .

الجدول (11) تحليل آراء العينة وفقاً لفقرات بُعد الاتصالات

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن المتوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	25.66	74.6	0.957	3.73	27. تتيح لي وسائل الاتصال في الشركة الحصول على الضروري من المعلومات .
4	25.92	70.6	0.915	3.53	28. تتسم النشرات والخطابات والتقارير التي تستعملها الإدارة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة .
5	26.62	72.2	0.961	3.61	29. يمكنني الاتصال المباشر بالمسؤولين في الشركة لمناقشة بعض المشاكل التي تواجهني.
2	25.46	73.6	0.937	3.68	30. تبذل إدارة الشركة جهداً كافياً لإزالة معوقات الاتصال .
1	24.7	76.6	0.946	3.83	31. تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصالات كالأترنت .
	19.13	73.6	0.704	3.68	الإجمالي

تم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد محور المناخ التنظيمي كما في الجدول (12)، فقد بلغ أجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.58) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس ، مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة جيدة أبعادها المبحوثين تجاه كافة أبعاد (محور) متغير المناخ التنظيمي ، كما إن قيمة إجمالي الانحراف المعياري له قد بلغت (0.734) مما يوضح اتفاقاً إلى حد ما بالمجمل لعينة البحث وقلة نوعاً ما في التشتت في الإجابات تجاه متغير المناخ التنظيمي.

ولغرض بيان أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي أكثر أهمية من غيره استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وقد حقق بُعد الاتصالات أهمية كبيرة بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به أصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى والبالغة (19.13)، و حل بعد الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (21.51)، في حين جاء بعد الحوافز و المكافآت بالمرتبة الثالثة والاختلاف بمعامل اختلاف بلغ (30.15) حسب إدراك وتصور العينة قيد البحث من شركة السلام العامة ووفقاً للأهمية ، علماً إن هناك تقارباً إلى حد ما بين معدل التشتت لكل أبعاد المناخ التنظيمي ، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركة قيد البحث بكافة الأبعاد عموماً وبشكل أكبر مستقبلاً .

الجدول (12) ترتيب الأهمية لأبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي
3	30.15	0.989	3.28	الحوافز و المكافآت
2	21.51	0.813	3.78	الهيكل التنظيمي
1	19.13	0.704	3.68	الاتصالات
	20.5	0.734	3.58	الإجمالي

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي

❖ اختبار فرضية علاقة الارتباط الرئيسة للبحث

الفرضية الرئيسة الأولى للبحث : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي "

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسة الأولى للبحث والمؤلفة من أربع فرضيات فرعية، سيتم إيجاد العلاقة عبر احتساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة (التمكين ، مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح ، السلوك الأخلاقي و الالتزام بتطوير المجتمع) ومتغير دوران العمل ومن ثم اختبار تلك العلاقة من خلال استعمال اختبار (T) لبيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحسوبة عبر البرنامج الإحصائي (SPSS) كما يبين ذلك الجدول (13) وتفسير النتائج كما يأتي :

الجدول (13) قيم معامل ارتباط بيرسون واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة ومتغير المناخ التنظيمي

الدالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط بيرسون (r)	X أبعاد القيادة الخادمة	Z
دال معنوياً	6.049	**0.425	التمكين	المناخ التنظيمي
دال معنوياً	7.926	**0.524	مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح	
دال معنوياً	9.341	**0.587	السلوك الأخلاقي	
دال معنوياً	10.288	**0.624	الالتزام بتطوير المجتمع	
دال معنوياً	10.703	**0.639	أجمالي القيادة الخادمة	

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (166) = 1.974

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (166) = 2.606

(*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

(**) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

عند اختبار علاقة الارتباط الاجالية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير المناخ التنظيمي ، أشارت نتائج الجدول (13) الى إن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (0.639) وهي قيمة موجبة تعني وجود علاقة طردية الاتجاه ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظراً لكون قيمة (T) المحتسبة لها والبالغة (10.703) أكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.974) و (2.606) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) ، وتفسير هذه النتيجة هو أن الاهتمام بأبعاد القيادة الخادمة في شركة السلام العامة وتمييزها بمجملها سيؤدي إلى تطور مناخها التنظيمي والعكس صحيح ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة و المناخ التنظيمي "

❖ اختبار فرضيات علاقات الارتباط الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين والمناخ التنظيمي "

أشارت نتائج الجدول (13) الى إن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد التمكين ومتغير المناخ التنظيمي كانت مساوية الى (0.425) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.049) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بالتمكين في شركة السلام العامة سيسهم في المناخ التنظيمي في الشركة والعكس صحيح ، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح والمناخ التنظيمي "

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح ومتغير المناخ التنظيمي (0.524) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.926) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي ، وتشير هذه النتيجة الى ان تحسن المناخ التنظيمي في الشركة قيد البحث يتأتى من خلال المساعدة المتواصلة للرؤوسين على النمو والنجاح بشكل مستمر فيها والعكس صحيح ، وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك الأخلاقي والمناخ التنظيمي "

أوضحت نتائج الجدول (13) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد السلوك الأخلاقي ومتغير المناخ التنظيمي قد بلغت (0.587) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحتسبة والبالغة (9.341) أكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.974) و (2.606) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) ، مما تقدم نخلص بأن الاهتمام بالسلوك الأخلاقي وتطويرة أكثر في شركة السلام العامة سيحسن و يطور من مناخها التنظيمي بشكل كبير والعكس صحيح ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع والمناخ التنظيمي "

بينت نتائج الجدول (13) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بعد الالتزام بتطوير المجتمع ومتغير المناخ التنظيمي كانت مساوية الى (0.624) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.288) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي ، وتعني هذه النتيجة ان الاهتمام بشكل كبير بالالتزام بتطوير المجتمع سيطور كثيراً المناخ التنظيمي في شركة السلام العامة والعكس صحيح ، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

إجمالاً ونتيجة لتحقيق قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع أي (قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الثانية) نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والمناخ التنظيمي " ، وكان بعد الالتزام بتطوير المجتمع الاعلى من حيث الارتباط مع المناخ التنظيمي ، بينما كان بعد التمكين الأقل من حيث الارتباط مع المناخ التنظيمي .

2. اختبار فرضيات التأثير للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي

❖ اختبار فرضية علاقة التأثير الرئيسية للبحث

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي " .
لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الخامسة والمؤلفة من أربع فرضيات فرعية ، سيتم قياس تأثير ابعاد القيادة الخادمة في متغير المناخ التنظيمي عبر احتساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وهي :-

$$Y = a + \beta_i X_i$$

ومن ثم اختبار علاقة التأثير باستعمال اختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحتسبة ، فضلاً عن استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي تفسره ابعاد القيادة الخادمة في متغير المناخ التنظيمي كلاً على حدة وبالمجمل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في الجدول (14) كما يأتي :

جدول (14) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير ابعاد القيادة الخادمة في متغير المناخ التنظيمي

المعاملات						المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار Beta	الحد الثابت A	X أبعاد القيادة الخادمة	Y
دال معنوياً	0.18	36.543	6.045	0.43	2.08	التمكين	القيادة الخادمة
دال معنوياً	0.27	62.699	7.918	0.53	1.85	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	
دال معنوياً	0.34	87.137	9.335	0.59	1.26	السلوك الأخلاقي	
دال معنوياً	0.39	106.175	10.304	0.63	1.44	الالتزام بتطوير المجتمع	
دال معنوياً	0.41	114.536	10.702	0.64	0.92	أجمالي القيادة الخادمة	

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,166) ومستوى معنوية (0.05) = 3.898

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1,166) ومستوى معنوية (0.01) = 6.790

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (166) = 1.974

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (166) = 2.606

أشارت نتائج الجدول (14) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (القيادة الخادمة) في متغير (المناخ التنظيمي) ، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (114.536) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (3.898) و (6.790) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع المتغير المستقل (القيادة الخادمة) ان يفسر ما نسبته (41%) اقل من نصف إجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (المناخ التنظيمي) ، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد ، أما النسبة المتبقية والبالغة (59%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير القيادة الخادمة في المناخ التنظيمي كما يأتي:

$$\text{المناخ التنظيمي} = 0.92 + (0.64) \text{ القيادة الخادمة}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.64)، بأن زيادة الاهتمام بالقيادة الخادمة بكافة أبعادها في شركة السلام العامة بمقدار وحدة واحدة سيصاحبها ارتفاع وازدياد في المناخ التنظيمي للشركة بمقدار (64%)، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنويا نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.702) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) ، كما تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (0.92) انه اذا كانت قيمة متغير القيادة الخادمة تساوي صفرا فان قيمة المناخ التنظيمي لن تقل عن تلك القيمة (0.92) ، بذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي).

❖ اختبار فرضيات التأثير الفرعية

من الفرضية الرئيسة الخامسة انبثقت الفرضيات الفرعية ادناه :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى : تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التمكين في المناخ التنظيمي " .

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد التمكين في متغير المناخ التنظيمي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.543) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (3.898) و (6.790) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع المتغير المستقل (التمكين) ان يفسر ما نسبته (18%) اي ما يقارب ثُمس إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (المناخ التنظيمي) ، وفقا لقيمة معامل التحديد ، أما النسبة المتبقية والبالغة (82%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد التمكين في متغير المناخ التنظيمي في كما يأتي :

$$\text{المناخ التنظيمي} = 2.08 + (0.43) \text{ التمكين}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.43)، الى أن زيادة في بعد التمكين بمقدار وحدة واحدة سيصاحبها زيادة وارتفاع في متغير المناخ التنظيمي بمقدار (43%) والعكس صحيح ، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنويا نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.045) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (2.08) انه اذا كانت قيمة بعد التمكين تساوي صفرا فان قيمة المناخ التنظيمي لن تقل عن تلك القيمة (2.08)، وبهذا نستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التمكين في متغير المناخ التنظيمي " .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح في متغير المناخ التنظيمي " .

بينت نتائج الجدول (14) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح في متغير المناخ التنظيمي ، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (62.699) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.898) و (6.790) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية ، كما فسر المتغير المستقل (مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح) ما نسبته (27%) أكثر بقليل من ربع إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (المناخ التنظيمي) ، وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد ، أما النسبة المتبقية والبالغة (73%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد مساعدة الرؤوسين على النمو و النجاح في متغير المناخ التنظيمي كما يأتي:

$$\text{المناخ التنظيمي} = 1.85 + (0.53) \text{ مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.53)، إلى أن زيادة في بعد مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى ارتفاع و زيادة في متغير المناخ التنظيمي بنسبة (53%)، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنويًا نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.918) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.85) أنه إذا كانت قيمة بعد مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح تساوي صفراً فإن قيمة المناخ التنظيمي لن تقل عن تلك القيمة (1.85) وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح في متغير المناخ التنظيمي " .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الأخلاقي في متغير المناخ التنظيمي " .

أشارت نتائج الجدول (14) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد السلوك الأخلاقي في متغير المناخ التنظيمي ، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (87.137) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.898) و (6.790) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وأشارت قيمة معامل التحديد إلى تفسير المتغير المستقل (السلوك الأخلاقي) ما نسبته (34%) أي أكثر بقليل من ثلث إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (متغير المناخ التنظيمي) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد السلوك الأخلاقي في متغير المناخ التنظيمي كما يأتي :

$$\text{المناخ التنظيمي} = (1.26) + (0.59) \text{ السلوك الأخلاقي}$$

تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.59) إلى أن زيادة في بعد السلوك الأخلاقي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع أو ازدياد في متغير المناخ التنظيمي بمقدار (59%) والعكس صحيح ، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنويًا نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.335) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.26) أنه إذا كانت قيمة بعد السلوك الأخلاقي تساوي صفراً فإن قيمة المناخ التنظيمي لن تقل عن تلك القيمة (1.26)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الأخلاقي في متغير المناخ التنظيمي " .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة : تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتطوير المجتمع في متغير المناخ التنظيمي " .

أبرزت النتائج في الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد الالتزام بتطوير المجتمع في متغير المناخ التنظيمي، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (106.175) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.898) و (6.790) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية ، واستطاع المتغير المستقل (الالتزام بتطوير المجتمع) أن يفسر ما نسبته (39%) أكثر من ثلث إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد متغير (المناخ التنظيمي) وذلك استناداً إلى قيمة معامل التحديد ، أما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج ، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بُعد الالتزام بتطوير المجتمع في متغير المناخ التنظيمي كما يأتي :

$$\text{المناخ التنظيمي} = 1.44 + (0.63) \text{ الالتزام بتطوير المجتمع}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.63)، إلى أن زيادة في بعد الالتزام بتطوير المجتمع بمقدار وحدة واحدة في شركة السلام العامة ستؤدي إلى زيادة أو ارتفاع في متغير المناخ التنظيمي بنسبة (63%) والعكس صحيح ، وكانت قيمة معامل الانحدار دالة معنويًا نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.304) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.974) و (2.606) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) ، كما تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.44) أنه إذا كانت قيمة بعد الالتزام بتطوير المجتمع مساوية صفراً فإن قيمة المناخ التنظيمي لن تقل عن تلك القيمة (1.44) وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بتطوير المجتمع في متغير المناخ التنظيمي " .

اجمالا ونظرا لتحقيق قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة (اي قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسة الخامسة)، نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي " .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. هناك انسجام وتجانس افراد العينة حول توافر متغير (القيادة الخادمة) في الشركة بنسبة جيدة نوعاً ما مما يوضح مدى تمتع مدراء شركة السلام العامة بسلوكيات أخلاقية جيدة تعمل على خدمة الآخرين كأولوية في الشركة ومساعدتهم على التطوير وتوفير احتياجاتهم ، وهذا ما استنتجه الباحث من خلال النتائج الإحصائية وكان اعلى الابعاد أهمية لدى العينة بعد السلوك الأخلاقي الذي يتمتع به القادة في الشركة وكان اقل الابعاد أهمية بعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح .
2. حصل متغير (المناخ التنظيمي) على مستوى اهتمام متوسط في شركة السلام العامة ، وهذا ما بينته إجابة افراد العينة وما يتمتع به من مستوى اتصالات جيد وهيكل تنظيمي جيد وحوافز ومكافآت متوسط ، وكان اعلى الابعاد أهمية بعد الاتصالات واقلها بعد الحوافز والمكافآت .
3. بينت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة معنوياً بين المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعاده (التمكين ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، السلوك الأخلاقي ، الالتزام بتطوير المجتمع) و المتغير المعتمد المناخ التنظيمي بأبعاده (الحوافز و المكافآت ، الهيكل التنظيمي ، الاتصالات) ، إذ كلما توافر متغير القيادة الخادمة في الشركة كلما تحسن المناخ التنظيمي والعكس صحيح ، واتسمت جميع علاقات الارتباط للابعاد الفرعية لمتغير القيادة الخادمة بعلاقة طردية ودالة معنوياً مع متغير المناخ التنظيمي وكانت اقوى العلاقات لبعد الالتزام بتطوير المجتمع واضعفا لبعد التمكين .
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعاده (التمكين ، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، السلوك الأخلاقي ، الالتزام بتطوير المجتمع) في المتغير المعتمد المناخ التنظيمي بأبعاده (الحوافز و المكافآت ، الهيكل التنظيمي ، الاتصالات) في شركة السلام العامة ، وكان اقوى الابعاد تأثيراً في المناخ التنظيمي هو بعد الالتزام بتطوير المجتمع واضعفا لبعد التمكين .

ثانياً : التوصيات

1. من الضروري على وزارة الاتصالات بشكل عام وشركة السلام العامة بشكل خاص الاهتمام بتطبيق القيادة الخادمة عن طريق العمل على اعداد برامج تنموية وتطويرية للقادة من اجل ادراكهم ومعرفتهم بسلوكيات القيادة الخادمة لما لها من دور كبير في تقليل دوران العمل من خلال تأثيرها على سلوكيات الفرد وتغير قراراته ، وهنا يجب على شركة السلام العامة الاهتمام بكافة الابعاد عموماً بشكل اكبر وعلى بعدي (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح ، والالتزام بتطوير المجتمع) بشكل خاص والنهوض بجميع الابعاد وجعلها بالدرجة المثلى مستقبلاً .
2. المناخ التنظيمي يعد من اهم المؤشرات التي تؤثر على الأداء التنظيمي للعاملين لما له من دور كبير في شعور العاملين بالرضا الوظيفي ويساهم في تحقيق اهداف المنظمة والتي يتوجب على شركة السلام العامة الاهتمام به وتعزيزه من خلال تحسين الهياكل التنظيمية والاتصالات وتعزيز الحوافز والمكافآت ، وأيضاً لتطبيق القيادة الخادمة دور كبير في تحسين المناخ التنظيمي للشركة .
3. يتوجب على شركة السلام العامة الاهتمام بشكل كبير في بعد (الحوافز و المكافآت) إذ تعد ضمن الامكانيات والطرق التي يمكن للإدارة القيام بها ، وتعد أيضاً مصدر قوة لدى الشركة من اجل الاستفادة من طاقات وقدرات العاملين وتوجيههم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها مسبقاً ، ويجب أن تتصف الحوافز والمكافآت بالعدالة والانصاف بين العاملين والابتعاد عن المحاباة والاختياز .
4. اجراء تحديثات مستمرة للهيكل التنظيمي للشركة وفق رؤية واستراتيجية الشركة وما تود الوصول اليه مستقبلاً ، وتغير الإجراءات الروتينية والأساليب التي تعيق توجه الشركة وتعزيز مرونة الهيكل التنظيمي بالإضافة الى اعداد وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات وما يجب القيام به لكل عامل . والاهتمام أكثر في الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وتفعيل قنوات الاتصال المباشر والانفتاح أكثر على العاملين من ناحية الاستماع اليهم لمناقشة المشاكل التي تخص العمل وأيضاً الاستماع إلى مقترحاتهم واخذها محل جد ، وهذا مهم جداً في زيادة السلوكيات الإيجابية في العمل والتي تساهم في تطوير الشركة والارتقاء بها الى مستويات اعلى .

Funding

None

Acknowledgement

On behalf of our research team, I would like to express my special thanks of gratitude to MURATA Science Foundation, Ministry of Higher Education Malaysia and UTP Foundation for funding this research in order to .innovate new approaches of teaching and learning engineering and technology related courses

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

Arabic References:

- أبو تاية ، بندر كريم و الحباري ، خليل و القطاونة ، منار إبراهيم (2012) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية ، مجلدة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، غزة ، مجلد (1) ، العدد (20) ، ص 159 – 188.
- أبو مزيد ، عبد الرحمن أحمد قنديل ، (2019) ، إدارة المواهب وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية جامعة الأزهر ، غزة .
- بن حاضر ، محمد سعود . (2014) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- الرتبي ، سماح ، (2016) ، أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت - ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، الجزائر.
- السكر ، هديل بسام شاهر ، (2019) ، القيادة الخادمة و أثرها على الاداء الوظيفي : دراسة حالة الملكية الاردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة اليرموك .
- الشمري ، فوزية صالح والمحيسن ، يسرى محيسن ، (2021) ، طرق تحسين ممارسات قائدات المدارس الحكومية الثانوية للقيادة الخادمة بمدينة بريدة ، بحث منشور في مجلة الفتح ، المجلد (17) ، العدد (86) ، ص (132_164).
- الشيخ ، جلال محمود ، (2016) ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة
- عبد ، نور باسم ، (2019) ، القيادة الخادمة وتأثيرها بمقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية – بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- العصبي ، وليد بن عبدالعزيز دخيل الله ، (2022) ، أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة ، بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 47.
- ماجد ، زيد صادق ، (2020) ، علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب ، بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (10) ، العدد (3) ، ص (114_130) .
- مبروك ، عدالة و النذير ، بوسال و مخلوف ، منجحي ، (2021) ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل المناخ التنظيمي الإيجابي بالمؤسسات الرياضية ، مجلة روافد للأبحاث والدراسات في علوم الرياضة ، المجلد (1) ، العدد (2) ، 110 - 135 .
- ناصر ، حبيب مروح وحادي ، انتصار عباس ، (2020) ، اثر فاعلية فرق العمل في الأداء الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، المجلد (1) ، العدد (62) ، 147 - 172 .
- ياسين ، حمزة حميد ، (2021) ، إسهام ممارسات القيادة الخادمة في ريادة الأعمال بتوسيط متغير المسؤولية الاجتماعية - دراسة استطلاعية آراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد ، اطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

English and Arabic References:

- Al-Sukar, Hadeel Bassam Shaher, (2019), *Servant Leadership and its Impact on Job Performance: A Royal Jordanian Case Study*, published master's thesis, College of Administration and Economics, Yarmouk University.
- Abd, Nour Basem, (2019), *Servant leadership and its impact on the elements of strategic renewal by mediating organizational trust - descriptive and analytical research in the petroleum products distribution company*, Master's thesis in Public Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Abu Mazyad, Abdul Rahman Ahmed Qandil, (2019), *Talent Management and its Relationship to the Organizational Climate in Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine*, Master's Thesis in Fundamentals of Education, College of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Abu Tayeh, Bandar Karim and Al-Hiyari, Khalil and Al-Qatawneh, Manar Ibrahim (2012), *the relationship between organizational climate and job satisfaction in some Jordanian business organizations*, volume of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, Gaza, Volume (1), Issue (20), p. 159. – 188.
- Al Faruqi, A. H. (2019). *The Effect of Servant Leadership on Establishment of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Organizational Commitment of Employee in PT. Awam Bersaudara*. Airlangga Development Journal, 3(2), 180-192.
- Al-Osaimi, Walid bin Abdulaziz Dakhil Allah, (2022), *The impact of organizational climate on organizational normalization - a field study on employees of the Board of Grievances in the Makkah Al-Mukarramah region*, research published in the Arab Journal for Scientific Publishing, issue 47.
- Al-Rutmi, Samah, (2016), *The impact of ethical leadership behavior on the organizational commitment of workers in small and medium enterprises, the case of the Southern Fountain Foundation - Touggourt -*, Master's thesis, Kasdi Merbah University - Ouargla, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences, Algeria.
- Al-Shammari, Fawzia Saleh and Al-Muhaisen, Yusra Muhaisen, (2021), *Ways to improve the practices of female government secondary school leaders for servant leadership in the city of Buraidah*, research published in Al-Fath Magazine, Volume (17), Issue (86), pp. (132_164).
- Al-Sheikh, Jalal Mahmoud, (2016), *Organizational climate and its impact on the performance of workers at the International Relief Agency*, Master's thesis in Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
- Anam, S. A. (2011) . *Rationalization of the administration in the use of incentives and bonuses and the role of trade unions* . Shoonalasr Journal , N. 41 , 42 , 37-76 .
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.
- Bin Hader, Muhammad Saud. (2014). *Organizational climate and its relationship to administrative creativity among employees of the Civil Defense Directorate in the Eastern Region*, Master's thesis in Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia.
- Congratulations, Adalah, Al-Nadhir, Bu Saleh and Makhlof, Manjhi, (2021), *Modern communication technology and its role in activating the positive organizational climate in sports institutions*, Rawafed Journal for Research and Studies in Sports Sciences, Volume (1), Issue (2), 110-135.

- Davis, C. J. (Ed.). (2017). *Servant leadership and followership: Examining the impact on workplace behavior*. Springer
- Dwi Widyani, A. A., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1747827.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Funminiyi, A. K. (2018). Impact of organisational structure on employee engagement: Evidence from North Central Nigeria. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 4(8), 264311.
- Gemnafle, M., Waimuri, S. P., & Batlolona, J. R. (2018). Organizational climate of the school and teacher performance improvement in the 21st century. *International Journal of Science and Research*, 7(2), 119-126.
- Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business and cultural studies*, 1, 1.
- Idayanti, E., Ayu, I. D. A., & Piartrini, P. S. (2020). The effects of communication, competency and workload on employee performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 29-37.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the power of servant leadership*. Springer International Publishing.
- 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.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*. 26(2):254–269.
- Mabekoje, S. O. (2017). Effects of organizational climate and health on teachers' organizational citizenship behavior. *Research on Humanities and Social Sciences*, 7(12), 11-21.
- Mahon, D. (2020). Reviewing the Servant Leadership Literature: Pertinent Practices for Practitioners. *International Leadership Journal*, 12(3).
- Majid, Zaid Sadiq, (2020), the relationship of servant leadership and its impact on job satisfaction, an exploratory study in the Southern Refineries Company, research published in *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (10), Issue (3), pp. (114_130).
- Muduenyi, S., Oke, A. O., & Fadenyi, O. (2015). Impact of organizational structure on organization performance. In *International Conference on African development issues (CU-ICADI) 2015: Social and economic models for development Track* (pp. 354-356).
- Nasser, Habib Marwah and Hammadi, Intisar Abbas, (2020), The impact of the effectiveness of work teams on strategic performance, *Journal of the Baghdad College of Economic Sciences*, Volume (1), Issue (62), 147-172.
- Okwuse, U. Y., & Ugherughe, J. E. (2023). ORGANISATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE COMMITMENT IN THE NIGERIAN TOURISM SECTOR. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 33-40.
- Ovesni, K. (2020). Organisational Climate and the Work-related Learning of Employees. *AS: Andragoška Spoznanja*, 26(3).

- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
- Ravishankar, K., Batcha, H. M., Venkateswaran, P. S., Subramani, A. K., & Mahadevan, A. (2016). Exploring The Linkage between Organisational Climate to Job Satisfaction, Culture, Commitment and Performance. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(4), 296-305 .
- Sahyuni, S., Ashadi, F., Bormasa, M. F., Supriatna, D., & Mutmainnah, M. (2023). The Relationship between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction in Islamic Junior High School. *Journal on Education*, 5(3), 7028-7035.
- Selladurai, R. (Ed.). (2014). *Servant Leadership: Research and Practice: Research and Practice*. IGI Global.
- Shetty, P. K., Rao, P. K., & Kamath, R. C. (2022). Impact of servant leadership on perceived organizational support of employees in manufacturing industries and educational institution. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2143074.
- Shinde, S., Pawar, A., & Zaware, N. (2018). Organizational Climate: Realization for Development and Success in Business. *Ajanta*, 7(1) ,98-108 .
- Suprayitno, D., & Hermawan, E. (2022). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF PT. SAHARJO ENAM SEMBILAN. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19(3), 929-944.
- Thao, N. P. H., & Kang, S. W. (2018). Servant leadership and follower creativity via competence: A moderated mediation role of perceived organisational support. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12.
- Tintaru, O., Schmitz, L. M., & Moasa, H. (2021). The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Climate. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII: Social Sciences• Law*, 89-98.
- 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.
- Triraharjo, J., Aima, H., & Sutawijaya, A. (2019). The Effect of Servant Leadership and Breakthrough Leadership on Organization Performance with Employee Satisfaction as Intervening Variable at IDX-listed (Indonesia Stock Exchange) Coal Mining Companies in Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 166-172.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). *Servant leadership: Developments in theory and research*. Springer.
- Yassin, Hamza Hamid, (2021), The contribution of servant leadership practices to entrepreneurship by mediating the social responsibility variable - an exploratory study of the opinions of a sample of employees at Zain Telecommunications Company in Baghdad, doctoral thesis in the philosophy of business administration, College of Management and Economics, University of Mosul.