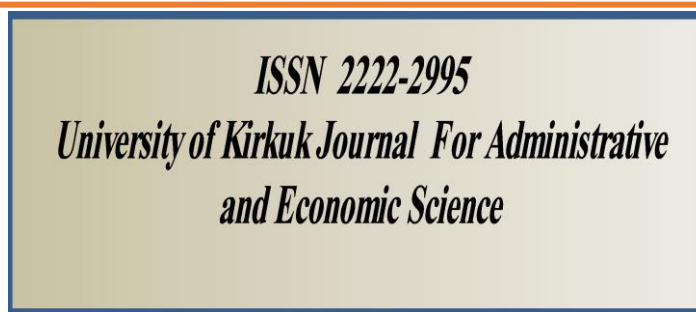


UKJAES

*University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science*



Mohammed Ammar Awad & Al-Bajari Farhan Saleh Hussein. Servant leadership and its role in increasing organizational loyalty (An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the Hawija Technical Institute). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2):110-119.

Servant leadership and its role in increasing organizational loyalty (An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the Hawija Technical Institute)

Ammar Awad Mohammed¹, Farhan Saleh Hussein Al-Bajari²

^(1,2) College of Administration and Economics/ Tikrit University, Tikrit, Iraq

¹ Ammar84@tu.edu.iq

² frhanalnman@gmail.com

Abstract. The current study aims to diagnose the dimensions of servant leadership as a reported variable and to determine the level of servant leadership Organizational loyalty as a dependent variable, and testing the effect of the dimensions of servant leadership in the research institute represented by (empowerment, altruism, love, humility) in enhancing organizational loyalty to subordinates through Its dimensions (emotional loyalty, continuous loyalty, normative loyalty). The problem of the study was the extent of exercise Servant leadership in the research institute and its ability to increase organizational loyalty, through the main question Expressed (Does servant leadership affect the increase in organizational loyalty in the research institute). after crystallization Conceptual framework and a review of the above related research efforts A hypothesis was developed that reflects The nature of the influence relationship and formulated main hypotheses to be tested in the field of study. Representing affiliates in Hawija Technical Institute, the researcher targeted a random sample of (121) questionnaires out of a total of (175) affiliates who are (professors, technicians, administrators), (110) of them were returned, and the questionnaire was used as a main tool for data collection and the study relied on the approach Analytical descriptive in the interpretation and analysis of the data, then analysis by the statistical program (SPSS). The researcher used a number of statistical methods and means to analyze the data, including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple and multiple regression) in order to Analyzing and diagnosing the effect and correlation relationships between the study variables. The study reached the most important conclusion That there is an increasingly important relationship between servant leadership and affiliate organizational loyalty, through Adopting the attributes and dimensions of servant leadership in the research institute that contributes to increasing organizational loyalty For the affiliates to provide outstanding performance that achieves the goals on an ongoing basis, but at the field level, it was the most important The conclusion of the study is that there are significant correlations and effects between servant leadership and organizational loyalty For affiliates, the study also recommends the need for the Hawija Technical Institute to pay attention to increasing loyalty The

organizational structure of the associates to act as a guide towards survival, growth and continuity towards the performance excellence of the institute.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Loyalty, Hawija Technical Institute.

القيادة الخادمة ودورها في زيادة الولاء التنظيمي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني _ الحويجة (بحث مستل من رسالة ماجستير)

أ.م.د. عمار عواد محمد^١، طالب الماجستير: فرحان صالح حسين البجاري^٢

(^{١,٢}) كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت، تكريت، العراق

المستخلص: تهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص أبعاد القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً وتحديد مستوى الولاء التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، واختبار مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة في المعهد المبحوث والمتعلقة بـ (التمكين، الإيثار، المحبة، التواضع) في تعزيز الولاء التنظيمي للمؤوسين من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري). وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى ممارسة القيادة الخادمة في المعهد المبحوث وقدرتها على زيادة الولاء التنظيمي، من خلال التساؤل الرئيسي المعبر عنها (هل تؤثر القيادة الخادمة في زيادة الولاء التنظيمي في المعهد المبحوث). بعد تبلور الإطار المفاهيمي ومراجعة ما سبق من جهود بحثية ذات علاقة تم وضع مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقة التأثيرية وصيغت فرضيات رئيسية لتختبر في ميدان الدراسة. تمثل المنتسبين في المعهد التقني الحويجة، وقد استهدف الباحث عينة عشوائية بلغت (١٢١) استمارة استبيان من مجموع (١٧٥) منتسب الذين هم (اساتذة، فنيين، إداريين)، تم اسرجاع (١١٠) منها، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير وتحليل البيانات، ثم التحليل بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS). (استخدم الباحث عدد من الطرق والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والانحدار البسيط والمتعدد) من أجل تحليل وتشخيص علاقات الأثر والارتباط بين متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أهم استنتاج مفاده إن هناك علاقة ذات أهمية متزايدة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي للمنتسبين، من خلال تبني سمات وأبعاد القيادة الخادمة في المعهد المبحوث والتي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي للمنتسبين لتقديم أداء متميز يحقق الأهداف وبشكل مستمر، أما على المستوى الميداني فقد كان أهم استنتاج للدراسة هو وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي للمنتسبين، كما توصي الدراسة على ضرورة اهتمام المعهد التقني الحويجة في زيادة الولاء التنظيمي للمنتسبين ليكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والاستمرار نحو تميز الأداء للمعهد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي، المعهد التقني حويجة.

Corresponding Author: E-mail: Ammar84@tu.edu.iq

المقدمة

تساهم العديد من المؤسسات التعليمية، في قطاع التعليم، في تحقيق التفوق والارتقاء، بمعايير الولاء التنظيمي للمنتسبين، إذا ما تم مقارنتها بالمنظمات الأخرى، لأن الولاء التنظيمي، أصبح من المفاهيم التي ينبغي الاهتمام بها، والسبب في ذلك يرجع، إلى النتائج المترتبة عليه، والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة ومنتسبيها، حيث يعتبر من العناصر التي تم استخدامها، لقياس مدى التوافق بين المنتسبين، والمؤسسة التي يعملون فيها، من أجل تحقيق الأهداف.

وفي ظل التقدم العلمي الملحوظ، في الوقت الحاضر، أصبحت نظرة القيادة مختلفة، اختلافاً واضحاً لما كانت عليه سابقاً، حيث انتقلت القيادة من وجهة نظر ديكتاتورية، وتهميش الأتباع، إلى منظور إنساني وأخلاقي، إلى قيادة تهدف إلى رعاية المؤوسين، والعمل على تلبية احتياجاتهم، لإظهار أسلوب القيادة الخادمة، الذي يهدف إلى تكوين بيئة إيجابية، داخل المؤسسات التعليمية.

من هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى تشخيص القيادة الخادمة، وتحديد مستوى الولاء التنظيمي، في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء هذه المعطيات، فقد وجدت الدراسة أنه من المناسب تناول هذا الموضوع، معتمداً على مقترحات الباحثين السابقين، في مجال القيادة الخادمة، ودورها في زيادة الولاء التنظيمي. وبناءً على ما سبق فقد تم بناء مخطط افتراضي، يعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الخادمة من المصطلحات التي تم التركيز عليها مؤخراً في الدراسات الحديثة، لما لها من أهمية في العمل على إيجاد قيادة تلبي احتياجات المرؤوسين، وتقدم لهم الخدمة، وتعمل أيضاً على تحسين قدراتهم وبالتالي الارتقاء بمستوى المنظمة التي يعملون بها وتحقيق أهدافها، فالدور الرسمي لا يكفي لتحقيق أهداف المنظمة، إذ لابد من تفعيل الدور الإضافي والتطوعي الذي يقدمه المرؤوس لمنظمته من منطلق الولاء والانتماء إليها، وهو ما يسمى بـ (الولاء التنظيمي)، حيث يعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة، إذ أصبح من الضروري على القادة العمل على زيادة الولاء التنظيمي، لأنه أصبح من الأولويات التي تسعى القيادة إلى تحقيقها، ونظراً لأهمية المؤسسات التعليمية ومن منطلق الحاجة الماسة لإعتماد نمط قيادي حديث من أجل إحداث التغيير والتطوير إلى الأفضل، تكمن أهمية وجود قيادة خادمة في المؤسسات التعليمية تكون قادرة للحفاظ على المنتسبين، والعمل على بناء علاقات قائمة على المحبة والتعاون بين جميع المنتسبين من أجل رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم، مع العمل حسب التعليمات والقوانين الجامعية، ومن ثم الارتقاء بهم ليكونوا أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء منظماتهم واستمرارها في ميدان المنافسة. من خلال ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التعرف على دور القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من التساؤلات الآتية:

١- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

٢- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

٣- هل تتباين أبعاد القيادة الخادمة من حيث الأهمية والتأثير في الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات عينة الدراسة والموضوع الذي تناولته وميدان الدراسة، إذ تسهم هذه الدراسة من خلال عرض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ (القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي) وتوضح أهمية الدراسة على مستويين:

١. **الجانب النظري:** تتحد أهمية هذه الدراسة بالآتي:-

بناء إطار معرفي لموضوعي (القيادة الخادمة، الولاء التنظيمي) وأبعادهما من خلال تتبع الطرق النظرية للأدبيات المتخصصة، وتقديم المناهج المفاهيمية التي تصف الاتجاهات، ويتم تصنيف تفسير هذه المواضيع، ووجهات نظر المنظرين حسب مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمحتوياته ومتغيراته.

تأتي هذه الدراسة لأهمية موضوع القيادة الخادمة والولاء التنظيمي عربياً واجنبياً في ميدان التعليم.

٢. **الجانب الميداني:** وتحدد الأهمية الميدانية للدراسة على النحو الآتي: -

أ. تشخيص جاهزية المعهد عينة الدراسة لتوضيح دور أبعاد القيادة الخادمة وتنفيذها بكفاءة لزيادة الولاء التنظيمي.

ب. تشخيص أبعاد القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة على زيادة الولاء التنظيمي، كون قطاع التعليم يعد من القطاعات الحيوية في بلدنا. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

١. الكشف عن وجود القيادة الخادمة كنموذج استراتيجي في المنظمة المبحوثة.

٢. بيان مفهوم وأبعاد وطبيعة القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

٣. معرفة مدى العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.

٤. زيادة إدراك المرؤوسين في المنظمة المبحوثة تجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي وعرض هذه العلاقة بنموذج مقترح يهدف إلى التطبيق الميداني للوصول إلى اختبار الفرضيات.

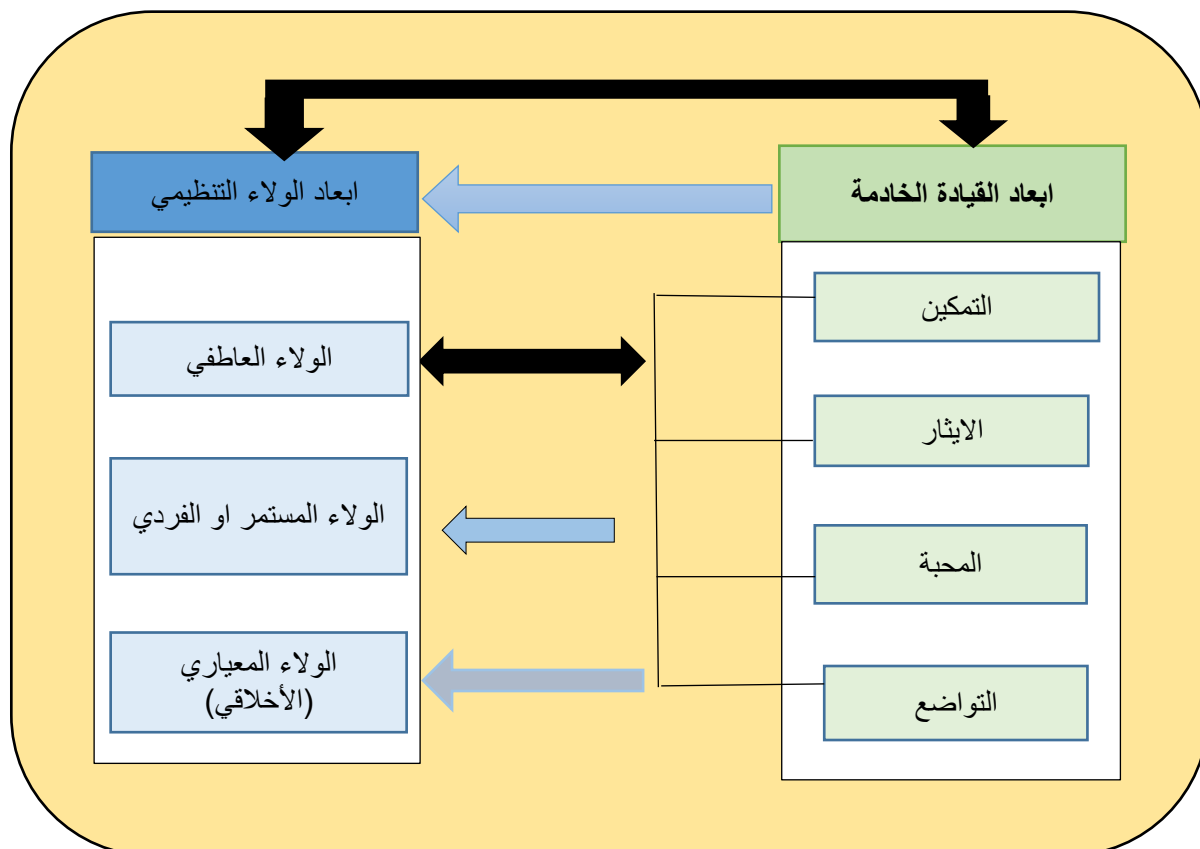
٥. الخروج بمقترحات قابلة للتطبيق، تتعلق بالقيادة الخادمة والولاء التنظيمي ويمكن الاستفادة منها في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط الدراسة:

ضمن متطلبات المنهج العلمي للبحوث والدراسات، ومعالجة المشكلة والتساؤلات المتعلقة بها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم صياغة مخطط البحث الذي يعبر عن طبيعة مسار البحث للدراسة الحالية، وطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما هو موضح بالشكل (١):

١. **المتغير المستقل:** القيادة الخادمة بأبعادها الأربعة (التمكن، الايثار، المحبة، التواصل) (أبو الغنم، ٢٠١٩: ١١).

٢. **المتغير التابع:** الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، الولاء المستمر أو الفردي، الولاء الأخلاقي) (صالح، ٢٠٢١: ١٢).



الشكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي
المصدر من اعداد الباحث

← علاقة أثر
↔ علاقة ارتباط

خامساً. فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية، بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

سادساً. وصف ميدان ومجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة : يكون مجتمع الدراسة من المنتسبين، في المنظمة المبحوثة، والبالغ عددهم (١٧٥) منتسب، وتم اختيار افراد عينة الدراسة، بالطريقة العشوائية البسيطة من اجمالي المجتمع، حيث قام الباحث بتوزيع (١٢١) استمارة على فئات عينة المجتمع. حيث بلغ مجموع الاستبانات المسترجعة (١١٠) استبانة، وبعد ان تم فحص الاستبانات تبين وجود (١١) استبانة، لا تصلح في عملية التحليل. وبالتالي أصبح مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (١١٠) استبانة، أي ما نسبته (٩١%)، من اجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وهي نسبة جيدة لإجراء التحليل.

٢- منهج الدراسة : يعكس هذا المنهج الرؤية العقلية، في ذهن الباحثان، ونظراً لاهتمام الدراسة الحالية، بتعميق المعرفة، بين مواضيع متعددة، وتحقيقاً لأهدافها، وبما يتماشى مع وجهة نظر العديد من الباحثين، فقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع الدراسات، التي تتبنى المنهج المعرفي، في استقصاء الظاهرة، التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها، ومقارنتها وتقويمها، على أساس منهجية علمية رصينة، من اجل الوصول الى تقييمات، ذات مغزى للظاهرة قيد الدراسة، لأنه يتضمن تفسيراً للبيانات والمعلومات، التي تم الحصول عليها، بهدف استخلاص النتائج، أي مساراً يتخذ من خلاله الباحث موقفاً، يتم فيه تحليل محتويات المتغيرات الرئيسية، والمتغيرات الفرعية للدراسة، وتفسيرها بشكل مستقل او مترابط.

سادساً. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

لتحقيق اهداف هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية تم اللجوء الى مصدرين رئيسيين من اجل جمع البيانات والمعلومات. وهما على النحو الآتي:

١. **المصادر الثانوية (العلمية):** حيث لجأ الباحث الى تناول الأطر النظرية للدراسة الحالية، لمصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في المؤلفات العربية والأجنبية، مثل الكتب، والاطروحات، والرسائل الجامعية، والدوريات المنشورة، في المجالات العلمية، والمواقع الالكترونية، والابحاث والمقالات المتعلقة بطبيعة الدراسة. حيث أن الهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية، هو لمعرفة الأسس العلمية السليمة، في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية، وكذلك يساعد الباحث على اخذ تصور عام عن اخر التطورات التي حدثت في موضوع دراستنا الحالية ومتغيراتها الرئيسية.
٢. **المصادر الأولية (العملية):** والتي تتضمن المصادر الرسمية، ومنها السجلات، والوثائق في المنظمة المبحوثة محل الدراسة، بالإضافة الى الاستبيان الذي تم تطويره، كأداة رئيسية للدراسة الحالية، والتي تتضمن مجموعة من العبارات، التي تعكس اهداف هذه الدراسة، واسئلتها للإجابة عليها، حيث اهتم الباحث بدقة وتجانس، ووضوح مكونات الاستبيان، اتجاه المبحوثين. حيث تم تصميم الاستبيان النهائي (الملحق ٣) بالاستفادة من المصادر ادناه كما في الجدول رقم (٣). كما وتضمن الملحق فقرات ذات اختيارات متعددة وقد تمثلت في ثلاث أجزاء رئيسية، وهي:
- أ. الجزء الأول: الذي يشمل البيانات الديموغرافية، المتعلقة بأفراد وحدة المعاينة للدراسة، وكانت المتغيرات الشخصية والوظيفية هي: (الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة)
- ب. الجزء الثاني: ويتعلق بمقياس (القيادة الخادمة) والذي تضمن (٤) أبعاد فرعية لقياسه، وهي (التمكين، الايثار، المحبة، التواضع)، وتحت كل بُعد من هذه الأبعاد، مجموعة من الفقرات، حيث تراوح عدد الفقرات (١٦) فقرة، وتراوح مدى الاستجابة من (١-٥) وفق مقياس ليكرت، كما بالجدول (٤).
- ج. الجزء الثالث: وتتعلق بمقياس (الولاء التنظيمي)، ويتضمن (٣) أبعاد فرعية لقياسه، وهي (الولاء العاطفي، الولاء الفردي او المستمر، الولاء الأخلاقي " المعيارى ") وتحت كل بُعد من هذه الأبعاد، مجموعة الفقرات، حيث تراوحت عدد الفقرات (١٢) فقرة، وتراوح مدى الاستجابة من (١-٥) وفق مقياس ليكرت.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي النظري (القيادة الخادمة)

أولاً. مفهوم القيادة الخادمة: هي إقرار القائد بمسؤوليته الأخلاقية ليس فقط لنجاح المنظمة، ولكن أيضاً لموظفيه، وللعلاء، وأصحاب المصلحة التنظيميين الآخرين، فالتركيز على أصحاب المصلحة هو السائد في الدول الأخرى (Lemoine, et al, 2019: 152). كما عرف كل من (Karatepe, et al, 2019: 87) القيادة الخادمة على انها فهم وممارسة للقيادة تضع مصالح أولئك الذين تمت قيادتهم على المصلحة الذاتية للقائد، والتأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية العاملين، وعدم التأكيد على تمجيد القائد. كما اضاف كل من (Aboramadan, et al, 2022: 5) ان القيادة الخادمة هي نهج موجه يتجلى من خلال تحديد أولويات احتياجات المرؤوسين الفردية واهتماماتهم، وإعادة توجيه الاهتمام الخارجي بالذات تجاه الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة، حيث يعمل القائد الخادم على خدمة المرؤوسين ومساعدتهم والاستماع إليهم والاهتمام بهم، مع التركيز على تنمية نموهم الشخصي، وتحقيق مصالحهم الشخصية.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة: رأى كل من (مهدي، ٢٠١٩: ٣٩٠-٤٠٠) و (عبد، ٢٠١٩: ٥٩) و (Khurram et al, 2012: 44) و (Wesevich, 2022: 13) و (Kaltiainen & Hakanen, 2022: 30) و (Darvishmotevali & Altinay, 2022: 4) أهمية القيادة الخادمة تكمن في ثلاث مستويات وكالاتي:

١- الأهمية على مستوى العاملين:

إن القيادة الخادمة تسعى إلى نشر الوعي والإدراك العميقين عند المرؤوسين؛ للوصول إلى أقصى ما يمكن من التكامل معها؛ فهي تحقق الآتي:

أ. احترام الذات البشرية وإعطائها الشعور بالاستقلالية، وأشعار المرؤوسين بأن لهم أهمية ومكانة؛ من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات.

ب. التعاطف مع المرؤوسين، وتثمين جهودهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وتقييمها، مما يمكنهم من القدرة على اداء أعمالهم بشكل أفضل.

ت. توفير فرص التعلم للموظفين، مما يزيد من النمو بشكل كبير لهم، وهذا بدوره يزيد من إمكانيات تطورهم.

ث. تكوين شعور لدى المرؤوسين، بأنهم شركاء في الأهداف الموضوعية، والتي يسعون الى تحقيقها، وأن مردوداتها سوف تكون لهم.

ج. تعمل القيادة الخادمة على توفير الاحتياجات الأساسية والكماليات للموظفين، مع الاخذ بنظر الاعتبار اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية.

ح. يلبي القيادة الخادمة الاحتياجات النفسية للأفراد العاملين لأنهم يعززون التوجيه الذاتي (الاستقلالية)، والقبول الشخصي، والاحترام (الترابط) والنمو الشخصي والمهني (الكفاءة)، وبالتالي تعزيز المشاركة في العمل.

٢- الأهمية على مستوى المنظمة:

أ. يمكنها التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة في الصعوبة التواصل فيه؛ وهذا يؤدي بدوره إلى الاتصال الفاعل.

ب. تكوين بيئة عمل مناسبة للإبداع والتحسين، من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، وتحفيزهم على الالتزام بالأهداف التنظيمية.

ت. حتى تكون المنظمات ناجحة يجب تقاسم السلطة في صنع القرار، لأن البيئات الداعمة والتشاركية تمكن وتشجع المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون.

ث. نشر ثقافة التسامح والألفة والحب والاحترام والثقة في المنظمة.

ج. توفير بيئة عمل آمنة تشجع على الابتكار من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٣- الأهمية على مستوى المجتمع:

أ. -يعتبر القائد الخدم مسؤوليته حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المرووسين والزبائن، لتكوين قيمة للمجتمع والاهتمام بخدمتهم.

ب. -يتصرف القائد الخدم بنكران الذات ويسعى لتوسيع إحساس مرووسيه برعاية المجتمع.

ث. تقوية المشاعر داخل المجتمع لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا المنطق لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة إلا من خلال التعامل مع القيادة الخادمة.

ج. استقطاب المواهب في المجتمع للاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم في حل المشاكل التنظيمية وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

ح. تؤكد القادة الخادمة على بناء مجتمع يشعرون فيه بالأمان والاتصال بالآخرين داخل المنظمة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة

١. **التمكين:** هو أحد الخصائص الأساسية للقيادة الخدمية، حيث أنه يقوم على فكرة أساسية مفادها، أنه يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للموظفين لتمكينهم من ذلك الاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء، هذه الفكرة بمعناها السابق تفرض على القيادة التخلي عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، واعتماد أسلوب جديد على أساس التشاور والمشاركة (Abdel Majid, 2021:5).

٢. **الإيثار:** يعرف على أنه تضحية بالنفس والذي يتضمن سلوكيات متطرفة تتمثل في وضع احتياجات الآخرين فوق احتياجات المرء، حيث يختلف الإيثار عن المعاملة بالمثل من حيث أنه ينطوي على مساعدة الآخرين دون توقع المعاملة بالمثل، أو الحصول على مكافآت خارجية (Lin, et al, 2022:5).

٣. **المحبة:** الحب في بيئة العمل يؤثر على سلوك المرووسين وإنجازاتهم والثقافة التنظيمية وعلاقات المرووسين، ان للمشاعر الإيجابية تأثير هائل وإيجابي على المرووسين وأدائهم، حيث أشار إلى أن الحب مرتبط بالرعاية والاهتمام والازدهار بالعلاقة مع الآخرين، ويرتبط بالطيبة والعاطفة والانفتاح الذهني والاهتمام ولطف القلب، وينشط أيضاً موقفاً الامتنان والتسامح ونكران الذات في القادة داخل بيئة العمل، ويصف بأنه عمل اجتماعي ملهم وهاذف ومثالي في المنظمات (Mayer & Oosthuizen, 2020:4).

٤. **التواضع:** ان القادة الخدم يظهرون التواضع من خلال التركيز على الآخرين وقبول النظرة الواقعية للذات، حيث يمارس هؤلاء القادة الإشراف من خلال تحمل المسؤولية عن أتباعهم واتخاذ القرارات لصالح أتباعهم بدلاً من مصلحتهم الذاتية (Wesevich, 2022:13).

((الولاء التنظيمي))

اولاً. مفهوم الولاء التنظيمي: بين (Arqawi, 2018:1) ان الولاء التنظيمي يعني درجة توافق المرووس مع منظمته، وارتباطه بها، ورغبته في ذلك بذل أعظم محاولة أو جهد للمنظمة التي يعمل بها، مع وجود رغبة قوية، في مواصلة عضويته في هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتميز بإجمالي وإيجابية، العلاقة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية، وقائمة على الاقتناع الداخلي بأهدافه أو أهداف المنظمة، لا فقط لتقييم الفوائد المختلفة للفرد. ويوضح كل من (Darus, et al, 2019:3403) أن ولاء الموظف هو الولاء لمكان العمل، الذي يشعر فيه الموظف بانتمائه للممتلكات، دون الشعور بالندم على البقاء في العمل في نفس المنظمة لفترة طويلة، لأن هذا هو أفضل مكان للعمل في ذهن الموظف، وقد تم النظر في المرووسين كأحد الأصول الرئيسية، والاستثمارات الحيوية في المنظمة، لأنها تعمل على تعزيز الحافز والولاء للمرووسين، كما يجب على المنظمة، أيضاً تقديم خطط ورواتب جيدة، ومكافآت مجزية للمنتسبين في النهاية، عامل قد يشغل منصباً رفيعاً أو أن المنصب المنخفض في الشركة سيحصل على قدر معين من النفقات، مع الأخذ في الاعتبار ولاء الموظف، الذي يعتبر تحدياً للشركة، للحفاظ عليه. ويعرف كل من (Akbar, et al, 2020:124) الولاء التنظيمي بأنه الإحساس بالانتماء والرغبة في الحفاظ على العضوية التنظيمية، التي تقوم على أساس قوي بالرغبة في الانضمام إلى مجموعة والاستعداد لمشاركة الجهود، والشعور بالثقة، والتوافق الطوعي مع المجموعة، والاستعداد لاتباع الإرشادات.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي: يرى كل من (Goodarzi, 2012: 8995)، (Abdeldayem, et al, 2021:215) و (Alrayes, 2022:2407) ان أهمية الولاء تتجلى فيما يلي:

١-ضمان استمرارية قوة العمل في المنظمة، وخاصة أصحاب المهارات والخبرات العالية.

٢-تحقيق أهداف المنظمة من خلال جهود وإبداع المرووسين المخلصين.

٣-ان شعور المرووسين بالولاء للمنظمة التي يعملون بها يعزز ثقتهم بأنفسهم.

٤-ان شعور المرووسين بالولاء للمنظمة يخفف العبء عن المشرفين في توجيههم.

٥-يعزز الولاء شعور المرووسين بالاستقرار والأمن الوظيفي، مما يساعدهم على الأبحار بفكرة التغيير في التنظيم ايجابياً.

٦-لا يتخلى الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي عن دعمهم للمنظمة عندما تسير الأمور بشكل إيجابي أو غير او غير ايجابي، خاصة خلال الأزمات الصعبة والحرجة.

٧-يتحسن الأداء في المنظمة عندما تنتقل المنظمة من النهج التقليدي للتحكم الموجه الى نهج إدارة المرووسين من خلال الولاء.

ثالثاً: ابعاد الولاء التنظيمي

١. **الولاء العاطفي:** هو ارتباط المرووسين بالمنظمة ووعيهم بالخصائص المميزة لعملهم من حيث درجة الاستقلالية وأهمية الوظيفة والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف والتوجيه، ويشير هذا النوع من الولاء إلى مستوى إحساس الموظف ووعيه بالخصائص المميزة لوظيفته وتوافقها مع الوظيفة، كما يسمح هذا النوع من الولاء للموظف بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري، علاوة على ذلك، يتأثر هذا البعد بدرجة الوعي الفردي بالسمات المميزة لعمله، إلى درجة الاستقلالية وأهمية الوظيفة وتنوع المهارات والقرب من المشرفين وتعليمات واضحة للعمل، كما تعمل هذه المتغيرات على تطوير مناخ تنظيمي مكافئ لجميع موظفيها وله تأثير إيجابي على مستوى ولائهم (Szyrocka&Abbas,2020:1348-1349).

٢. **الولاء المستمر او الفردي:** ان الموظف الذي يتمتع بمستوى ولاء والتزام مستمر، يبقى مع نفس المنظمة التي يعمل بها لعدد من السنوات، بسبب التكلفة التي تنطوي عليها المغادرة معروفة، لذلك قرروا البقاء ليس لأنهم يريدون ذلك ولكنهم بحاجة إلى ذلك (Frempong, et al,2018:96).

٣. **الولاء المعياري (الأخلاقي):** يقصد بالولاء الأخلاقي الشعور بالالتزام لدى المنتسبين نحو البقاء مع المنظمة، ويتم تعزيز ذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من دعم الجيد لمنتسبيها، مثال: الموظفون الذين يساهمون في التنمية الأهداف والتخطيط وصنع السياسات للمنظمة (Al-Shalabi,2019:11).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص المتغيرات الأساسية الدراسة، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف، في المنظمة المبحوثة، وذلك وفق الآتي:

١. **وصف متغير القيادة الخادمة:** اعتمد الباحثان في قياس القيادة الخادمة من خلال اربعة ابعاد تتمثل بـ: (التمكين، الايثار، المحبة، التواصل) للتعرف على مستوى ادراك الافراد المبحوثين لهذا المتغير، حيث بلغ مجموع الفقرات (١٦) فقرة وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. والآتي وصف لهذا المتغير كما يدركه الافراد المبحوثين:

جدول (١) خلاصة التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لابعاد القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة					الاستجابة نسبة %
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
X1-X2	44%	65%	18%	11%	0%	72.88%
X2-X4	34%	35%	49%	10%	0%	66.93%
X4-X6	45%	38%	39%	17%	1%	65.27%
X6-X8	64%	37%	44%	12%	1%	66.59%
X8-X10	34%	43%	32%	18%	1%	66.95%
X10-X12	53%	37%	41%	15%	1%	66.10%
X12-X14	54%	35%	41%	18%	1%	64.72%
X14-X16	23%	46%	35%	12%	1%	67.99%
المعدل العام	42%	43%	38%	15%	1%	66.14875

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS)

يتبين من معطيات الجدول (١) هناك اتفاق بين اراء الافراد المبحوثين بشأن فقرات القيادة الخادمة حيث بلغ معدل الانسجام العام لاجابات الافراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (٨٥%)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لاجابات الافراد المبحوثين على فقرات القيادة الخادمة (١٥%)، اما عن نسبة الاجابات المحايدة فهي (٣٨%). وعزز ذلك الوسط الحسابي (3.344)، في حين بلغت نسبة الاستجابة (66.148%).

وصف متغير الولاء التنظيمي: اعتمد الباحثان في قياس متغير الولاء التنظيمي من خلال ابعاد الولاء التنظيمي والممثلة بـ: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر او الفردي، الولاء المعياري (الأخلاقي)) وللتعرف على مستوى ادراك الافراد المبحوثين لهذا المتغير، فقد بلغ مجموع الفقرات (١٢) فقرة وذلك بالاعتماد مقياس ليكرت الخماسي. وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه الافراد المبحوثون:

جدول (٢) خلاصة التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمُتغير الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة

الرمز	مقياس الاستجابة					الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %		
X17-X20	5%	51%	30%	13%	0%	0.80181	69.55%
X21-X24	7%	45%	40%	7%	0%	0.74477	70.20%
X25-X28	7%	44%	38%	11%	0%	0.80227	69.20%
المعدل العام	6%	47%	36%	10%	0%	0.78333	69.65

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول (٢) هناك اتفاق بين اراء الافراد المبحوثين بشأن فقرات الولاء التنظيمي اذ بلغ معدل الانسجام العام لاجابات الافراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق بشدة، اتفق) (٥٣%) وهذا يدل على ان هناك درجة من الانسجام لاجابات الافراد المبحوثين على فقرات الولاء التنظيمي، في حين بلغت درجة عدم الانسجام العام لاجابات الافراد المبحوثين على فقرات الولاء التنظيمي (١٠%) ، اما عن نسبة الاجابات المحايدة فهي (٣٦%). وعزز ذلك الوسط الحسابي (٣.٤٨٢٤٣) ، في حين بلغت نسبة الاستجابة (69.65%).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً. اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

١. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية : تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة مجتمعةً وابعاد الولاء التنظيمي مجتمعةً. حيث تم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة وكما في الجدول الاتي:

جدول (٣) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الخادمة وابعاد الولاء التنظيمي مجتمعةً في المنظمة المبحوثة

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	الولاء التنظيمي	ابعاد القيادة الخادمة
	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1.993	9.311	0.745	المؤشر الكلي	

$P \leq 0.05$, $N = 110$, $df (3.94)$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS)

يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة مجتمعةً والولاء التنظيمي مجتمعةً على مستوى المنظمة المبحوثة، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.745) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا مؤشر اولي يمكن الاستدلال من خلاله على الزيادة الحاصلة في الولاء التنظيمي من خلال الزيادة الحاصلة في القيادة الخادمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى المنظمة المبحوثة.

اختبار علاقة الاثر بين متغيرات الدراسة

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية لابعاد القيادة الخادمة مجتمعةً في ابعاد الولاء التنظيمي مجتمعةً. وتم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة.

جدول (٤) تأثير ابعاد القيادة الخادمة مجتمعةً في ابعاد الولاء التنظيمي مجتمعةً في المنظمة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		القيادة الخادمة
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.000	3.873	202.974	0.710	0.619 (13.282)*	14.744 (2.589)*	الولاء التنظيمي

$P \leq 0.05$, $N = 110$, $df = (3, 94)$, $t = (1.993)$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS)

يتبين من الجدول (٤) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيرا معنوي لابعاد القيادة الخادمة مجتمعةً بوصفها متغيرا مستقلا في ابعاد الولاء التنظيمي مجتمعةً بوصفها متغيرا معتمدا. اذ بلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٢.٩٧٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (3.873) عند درجتي حرية (3,94) عند مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.710) وهذا يعني ان (71.9%) من الاختلافات المفسرة في ابعاد الولاء التنظيمي مجتمعة تعود الى تأثير ابعاد القيادة الخادمة مجتمعة ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخله في انموذج الانحدار اصلا. ومن متابعة قيمة معامل β_1 البالغة (0.619) واختبار (T) لها تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت (13.282) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.993) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,94). وهذه النتيجة تشير الى ان تحسين ابعاد القيادة الخادمة مجتمعة بمقدار وحدة واحدة سيسهم في تعزيز ابعاد الولاء التنظيمي بمقدار (0.619). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة. في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات، قدم الباحثان جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

اولاً. الاستنتاجات:

بُنيت الاستنتاجات على أساس النتائج التي قد توصل إليها الباحثان في الدراسة الحالية، من أجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من مشكلة الدراسة وأهدافها حيث تم ذكرها حسب الترتيب في منهجية الدراسة، وكالاتي:

1. هناك اتفاق بين آراء المنتسبين على إن القيادة الخادمة في المنظمة المبحوثة جاءت بدرجة تقييم مرتفعة جداً، ويرى الباحث أن سبب ذلك يرجع إلى وجود اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بتطبيق القيادة الخادمة، من خلال تهيئة بيئة عمل جيدة للمنتسبين والعمل على تطويرهم من خلال إقامة الدورات وورش العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
2. تبين بأن المنتسبين في المنظمة المبحوثة لديهم ولاء تنظيمي وبدرجة تقييم مرتفعة جداً، حيث يرى الباحث سبب تلك النتيجة هو، ان القيادة في المنظمة المبحوثة تقدم لهم الدعم الجيد، وتوفر لهم بيئة عمل إيجابية وتلبي كل احتياجاتهم.
3. يمكن الاستدلال على الزيادة الحاصلة في الولاء التنظيمي من خلال الزيادة الحاصلة في القيادة الخادمة، وهذا ما اشرته نتائج علاقة الارتباط الطردية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
4. يمكن للمنظمة ان تزيد من الولاء التنظيمي لمنتسبيها من خلال زيادة الصلاحيات والمسؤوليات التي تلقى على عاتقهم، وتهيئة بيئة عمل جيدة لهم، واعطائهم الاجر الذي يلي احتياجاتهم، بما يزيد من رغبتهم للبقاء في المنظمة، وهذا ما اوضحته نتائج تحليل الانحدار.

ثانياً. المقترحات

يتضمن هذا البحث على تقديم مجموعة من المقترحات لمعهد التقني الحويجة والتي تم التوصل اليها من خلال نتائج الدراسة الحالية، فضلاً عن تقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية لاستكمال الجهود المعرفية المبذولة في هذه الدراسة.

1. ضرورة تطبيق ابعاد القيادة الخادمة، من قبل المنظمة المبحوثة، للاستفادة من انعكاسها، في أداء المنتسبين، وتحقيق التكامل في الولاء التنظيمي.
2. حث القيادة في المنظمة المبحوثة من اجل زيادة التمكين لمنتسبيها للوصول الى أعلى مستوى من الولاء التنظيمي من خلال اعطائهم مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لرفع حالة التفاعل مع المنظمة التي يعملون فيها، وتمكينهم على اداء المهام التي يقومون بها من خلال تفويضهم المزيد من الصلاحيات، كإشراكهم في صناعة القرارات التي تتعلق بهم.
3. ضرورة حرص المنظمة المبحوثة على زيادة الاهتمام بالمنتسبين من خلال إيجاد بيئة عمل صالحة لهم، وتلبية الاحتياجات التي تخص عملهم، ووضع مصالحهم قبل المصالح الشخصية، من اجل زيادة ولائهم التنظيمي لتحقيق اهداف المنظمة.
4. على المنظمة المبحوثة اظهار الحب والمودة والاحترام والرعاية للمنتسبين والاستماع لآرائهم وذلك لزيادة ثقتهم بأنفسهم، ورفع مستوى الرضا لديهم، للوصول الى أعلى مستوى من الولاء التنظيمي.
5. حث المنظمة المبحوثة من اجل استدامة التواصل لمنتسبيها من خلال الاستماع لهم، وتقبل النقد الموجه من قبلهم، والاعتراف بالأخطاء امام المنتسبين، والاخذ بنظر الاعتبار الآراء المختلفة عن آرائهم، من اجل زيادة ولائهم التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.
6. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز الولاء التنظيمي للمنتسبين ليكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والاستمرار.

المصادر:

اولاً: المصادر العربية

1. أبو الغنم، علا عادل شريف. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. صالح، شريف عبدالله. (2021). سلوكيات القيادة المستتيرة واثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية في شركة مصافي الشمال بيجي. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
3. عبد، نور باسم، (2019)، " القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسط الثقة التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
4. مهدي، امال كاظم. (2019). القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة كلية التربية الأساسية. (25)4, Journals education for girls.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1. Abd, Nour Basem, (2019), "Servant Leadership and its Impact on the Elements of Strategic Renewal by Mediating Organizational Trust: A Descriptive Analytical Research in the Oil Products Distribution Company," Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
2. Abu Al-Ghanem, Ola Adel Sharif. (2019). Servant leadership practiced by principals of government secondary schools in Madaba Governorate and its relationship to the prevailing organizational climate in their schools from the point of view of teachers and assistant principals. Master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
3. Mahdi, Amal Kazem. (2019). Servant leadership and its relationship to managing organizational errors An exploratory study of the opinions of a sample of professors at the University of Kufa, College of Basic Education. Journals education for girls, 4 (25).
4. Saleh, Sherif Abdullah. (2021). Enlightened Leadership Behaviors and Its Impact on Enhancing Organizational Loyalty of Employees: An Exploratory Study in the North Refineries Company - Baiji. Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Tikrit, Iraq.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*.
2. Akbari, T., Fathi, D., Dargahi, S., & Ahmadboukani, S. (2020). Providing a Structural Model for Workplace Spirituality, Occupational Ethics, and Organizational Loyalty in Nurses of Ardabil Hospitals in 2019-2020. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(2), 124-129.
3. Al Deeb, H. M. A., Abdeldayem, M. M., Keir, M. Y. A., & Muthanna, A. M. A. Impact of Applying Total Quality Management Principles on Improving the Performance of Second Row Leaders: Evidence from Bahrain.
4. Alrayes, N. S., Rady, Y. A., & Khatiry, A. R. (2022). AN Analysis of Transeormational Leadership and Organizational Loyalty Among Academics at a Saudi University. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17(4)
5. Al-Shalabi, F. S. (2019). The relationship between organisational trust and organisational identification and its effect on organisational loyalty. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(1), 1-30.
6. Arqawi, S., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). Interactive justice as an approach to enhance organizational loyalty among faculty staff at Palestine Technical University-(Kadoorei). *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) ISSN: 2000-006X Vol. 2 Issue 9*.
7. Darus , Amer ,Akmal ,Bidayatul , Kamil Mustafa , bin Ishammudin ,Muhd Zulfadli , (2019) " Loyalty as Mediator in the Relationship of Leadership Style and Performance: An Examination among Commercial Banks" Employees in Klang Valley, Malaysia *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN: 2249 – 8958, Volume-9, Issue -1*.
8. Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401.
9. Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The impact of job satisfaction on employees' loyalty and commitment: a comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 95-105.
10. Goodarzi, A. (2012). Organizational loyalty management of the strategic approach of human resources. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8995-8998.
11. Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
12. Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.
13. Khurram, Zafar Awan,Ibn-E-Waleed Qureshi ,and Sadiya Arif (2012) , The Effective Leadership Style in Ngos: Impact of Servant leadership Style on Employees" work Performance and mediation effect of work motivation, *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
14. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
15. Lin, S. Y., Park, G., Zhou, Q., & Hirst, G. (2022). Two birds, one stone: How altruism can facilitate both individual creativity and prosocial behavior in two different team contexts. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.
16. Majid, M. A. H. A. (2022). The Active Role of Servant Leadership to Improve Performance of employees.
17. Mayer, C. H., & Oosthuizen, R. M. (2020). Sense of Coherence, compassionate love and coping in international leaders during the transition into the Fourth Industrial Revolution. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2829.
18. Rosak-Szyrocka, J., & Abbas, A. A. (2020). Measuring Teachers' Readiness to Adopt Organizational Loyalty Philosophy. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 4-5.
19. Wesevich, J. W. (2022). Servant Leadership Impact on Organizational Performance.