

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Majeed Shilan Salar, AlJarjari Ahmed Suleiman Muhammad & Howari Kadhim Faraj Arif. The role of servant leadership practices in achieving organizational prosperity (An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in several hotels (4&5 stars) in Sulaymaniyah and Erbil Cities). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):210-222.

The role of servant leadership practices in achieving organizational prosperity (An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in several hotels (4&5 stars) in Sulaymaniyah and Erbil Cities)

Shilan Salar Majeed ¹, Ahmed Suleiman Muhammad AlJarjari ², Kadhim Faraj Arif Howari ³

¹Sulaimani Polytechnic University / Sulaimani Technical Institute, Sulaymani, Iraq

²Northern Technical University / Technical College of Management, Mosul, Iraq

³Sulaimani Polytechnic University / Technical College of Administration, Sulaymani, Iraq

shilan.salar@spu.edu.iq ¹
Ahmad_aljarjari@ntu.edu.iq ²
kadhim.arif@spu.edu.iq ³

Abstract: The research seeks to test the role of servant leadership in terms of its practices in achieving organizational prosperity in a number of (4 and 5-star) hotels in the cities of (Sulaymaniyah and Erbil). The research was conducted by taking advantage of the theoretical references that dealt with the two variables, and the analytical approach was adopted for the data obtained from a sample of (60) leaders in the hotels studied through a questionnaire that was considered a main tool, in order to address a research problem framed by a main question that says (Do leadership practices contribute to achieving organizational prosperity in the investigated hotels? A hypothetical chart was formulated that reflects hypothetical correlations and influences between the two variables of the research. Statistical methods were employed in the ready-made software (SPSS V25) to test the hypotheses. The research reached several results, the most important of which is the existence of correlations and moral influences between practices. Servant leadership and organizational prosperity in the investigated hotels. The research also presented several proposals, including the need to include enhancing service values and caring for visitors as part of the hotel culture, and encouraging employees to adopt these values in their daily interactions, while providing a supportive environment for developing a service culture that contributes to enhancing organizational prosperity.

Keywords: servant leadership, organizational prosperity, hotels in (Sulaymaniyah and Erbil) cities.

دور ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفنادق (٤ و ٥ نجوم) في مدينتي السليمانية وأربيل)

م. م. شيلان سالار مجيد^١، أ.م. د. احمد سليمان محمد الجرجري^٢، أ. د. كاظم فرج عارف هاواري^٣

^١ جامعة السليمانية التقنية / المعهد التقني/السليمانية، السليمانية، العراق

^٢ الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الإدارية، الموصل، العراق

^٣ جامعة السليمانية التقنية / الكلية التقنية الإدارية، السليمانية، العراق

المستخلص: يسعى البحث إلى اختبار دور القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها في تحقيق الازدهار التنظيمي في عدد من فنادق (٤ و ٥ نجوم) في مدينتي (سليمانية وأربيل). واجري البحث بالإفادة من المرجعيات النظرية التي تناولت المتغيرين، وتبنى المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من (٦٠) قياديا في الفنادق المبحوثة عن طريق استبانة عدت اداة رئيسة، وصولا الى معالجة مشكلة بحثية تأطر بتساؤل رئيس مفاده (هل تساهم ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة؟) وتم صياغة مخطط فرضي يعكس علاقات ارتباط واثر افتراضية بين متغيري البحث، ووظف الاساليب الاحصائية في البرمجية الجاهزة ((SPSS V25) لاختبار الفرضيات ، وتوصل البحث الى عدة نتائج من اهمها وجود علاقات ارتباط واثر معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، كما قدم البحث عدة مقترحات منها ضرورة تضمين تعزيز قيم الخدمة والاهتمام بالزوار كجزء من ثقافة الفندق، وتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في تفاعلاتهم اليومية، مع توفير بيئة داعمة لتطوير ثقافة الخدمة الذي يساهم في تعزيز الازدهار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الخادمة، الازدهار التنظيمي، الفنادق بمدينتي (السليمانية وأربيل).

Corresponding Author: E-mail: shilan.salar@spu.edu.iq

المقدمة:

تعيش المنظمات في بيئة تتسم بمجموعة من الخصائص كالتطور والتقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين بينها للوصول الى ميزة تنافسية، فجعلت المنظمات حائرة ما بين متطلبات الزبون من جهة والمنافسين من جهة أخرى، الأمر الذي ادى الى ضغوط على الادارات بالاتجاه نحو تبني انماط قيادية تعكس الجوانب الايجابية متمثلة بالقيادة الخادمة والتي يمكن ان يكون لها دورا في مواجهة التغيرات والتكيف مع البيئة المحيطة ومتطلباتها وتغييراتها الأساسية ، وعلى الرغم من أن جميع الأفراد في المنظمة مسؤولون عن انجازاتها وإخفاقاتها، لكن المسؤولية الأولى تقع على عاتق القيادة لأنهم يتمتعون بالمهارة والمعرفة، وهم مسؤولون عن أعداد الخطة الاستراتيجية (رؤية ورسالة وهدف) وهم متخذو القرارات الاستراتيجية ولديهم القدرة على التفكير والتحليل والذكاء الاستراتيجي، ولهذا ظهرت الحاجة إلى وجود قيادات خادمة في المنظمات الخدمية وأصبح الازدهار التنظيمي هدف من أهداف المنظمات وذو أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها وبما تمكنها من الاستمرار وتحقيق التميز على المنافسين، وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث ميداني يجسد في الكشف عن الدور الذي يمكن ان تؤديه القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق بإقليم كردستان في مدينتي (السليمانية وأربيل)، والتي تعد من أهم محركات النمو الاقتصادي والسياحي والاجتماعي، ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام الاقتصادي للبلد، كونها تستقبل الزبائن من داخل الاقليم وخارجه ومن ثقافات وقوميات متعددة وهو ما يفرض على فنادق عينة البحث ان تكون خدماتها بمستوى الفنادق العالمية واقليمية.

وانطلاقاً من ذلك وجد الباحثين فرصتهم لتناول هذين المتغيرين لتحدي الدور الي يمكن ان يساهم به القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها كمتغير تفسيري في تحقيق الازدهار التنظيمي متغيرا معتمدا في عدد من الفنادق (٤ و ٥ نجوم) في مدينتي (السليمانية وأربيل) / اقليم كردستان- العراق.

وبذلك يتضمن البحث اربعة مباحث، المبحث الأول تناول منهجية البحث والمبحث الثاني تناول الجانب النظري للدراسة (القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي)، وخصص المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني، والمبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

هناك حاجة ماسة في المنظمات اليوم الى وجود القائد الخادم الذي يتسم بالعديد من الخصائص والسمات والمهارات الفنية، ويكون قادراً على الأفتعاع بوجهة نظره ولديه القدرة على العمل مع الآخرين عن طريق توظيف مبادئ العلاقات الانسانية وترسيخها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية (مهدي، ٢٠١٩: ٥٣٦) ، كما تسعى معظم المنظمات ان لم يكن جميعها الى ان تكون مزدهرة وبخاصة في ظل عملها في بيئة متغيرة ومعقدة وشديدة المنافسة، ولأجل تحقيق ذلك عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار تبنيها لعدة اساليب وانماط وسلوكيات قيادية لعل من بينها ممارسات القيادة الخادمة، اذ يمكن ان تمارس دورا فاعلا في تحقيق الازدهار

التنظيمي التي تنشدها تلك المنظمات، ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي وحسب اطلاع الباحثين المتواضع، مما قادهم الى دراستها ضمن بيئة منظمتنا المحلية متمثلة بعدد من الفنادق (٤ و ٥ نجوم) في مدينتي السليمانية واربيل، وسولا الى معالجة مشكلة بحثية عبر عنها بتساؤل رئيس تمثل بـ(هل تساهم ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة؟)، وتنتزع عنها سؤالين تمثلا بالآتي:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وبين تحقيق الازدهار التنظيمي؟
- ما طبيعة علاقة أثر ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق هدف رئيس يتمثل بالتحقق من دور القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، فظلا عن الاهداف الآتية:

- ١- الكشف عن مدى وجود ارتباط معنوي بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وبين تحقيق الازدهار التنظيمي؟
- ٢- اختبار أثر ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي؟
- ٣- عرض عدة استنتاجات ذات العلاقة بين (ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي، وعلى نحو يقود الى تقديم عدد من المقترحات للفنادق المبحوثة فيما يخص الاهتمام بممارسات القيادة الخادمة لغرض تحقيق الازدهار التنظيمي.

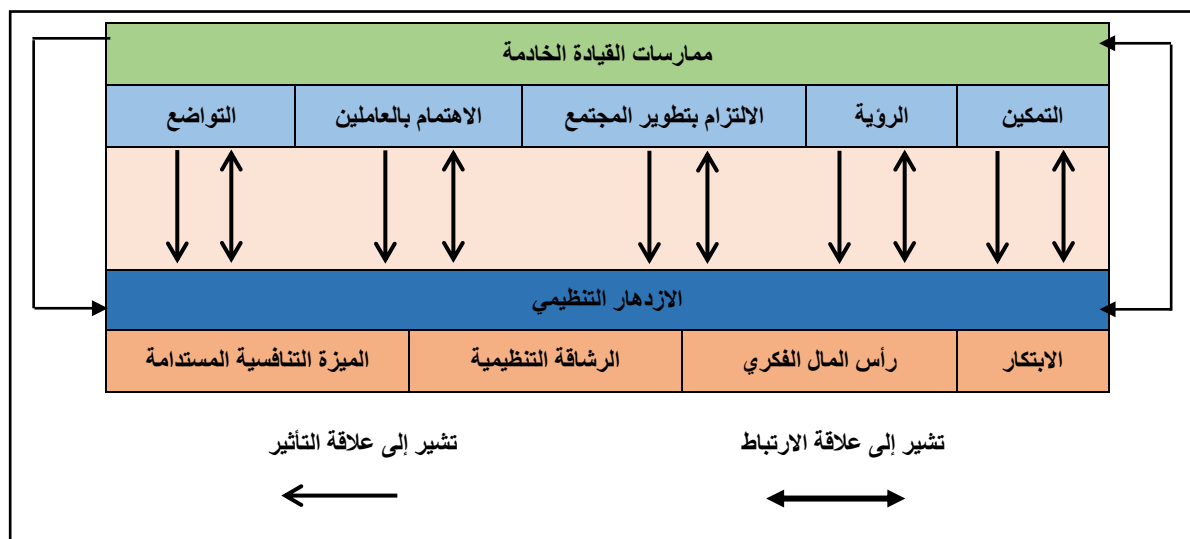
ثالثاً: أهمية البحث

يمكن ايجاز أهمية البحث بالآتي:

- ١- يكتسب البحث أهميته من محاولة الربط الفكري بين المتغيرين الرئيسين للدراسة متمثلة بممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي.
- ٢- تعريف ادارات الفنادق المبحوثة على أهمية ممارستهم للقيادة الخادمة والى أي مدى تساهم في تحقيق الازدهار التنظيمي.
- ٣- الدراسة التحليلية لأراء القيادات الادارية في الفنادق المبحوثة في مدينتي أربيل – السليمانية في إقليم كردستان، وما يقدمون من افكار وأراء مفيدة تخص متغيري البحث (ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي
- ٤- اثاره اهتمام القيادات الادارية في الفنادق المبحوثة وحثهم على الاستفادة من نتائج التحليل.

رابعاً: مخطط البحث

تم تصميم مخطط فرضي يشير الى وجود علاقة ارتباط وأثر افتراضية بين ممارسات القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً والازدهار التنظيمي متغيراً تابعاً وكما هو موضح في الشكل ادناه:



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي
المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث: تبني البحث فرضيتين رئيسيتين تمثلتا بالآتي:

الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة.

الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة.

سادساً: حدود البحث

- ١- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق البحث على القيادات الإدارية في عدد من فنادق (٤٥ نجوم) في مدينتي السليمانية واربيل.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصر هذه البحث في عدد من فنادق (٤٥ نجوم) في مدينتي سلیمانية واربيل.
- ٣- الحدود الزمانية: تم اجراء البحث ضمن مدة الواقعة ما بين (٢٠٢٣/١٠/٤) ولغاية (٢٠٢٤/٢/٢٥)
- ٤- الحدود الموضوعية: وتتمثل ممارسات القيادة الخادمة بـ(التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع). والازدهار التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يمثل ميدان البحث بعدد من فنادق (٤٥ نجوم) في مدينتي السليمانية واربيل. وبلغت (٢٦) فندقاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة من قيادات الفنادق بلغ عددهم (٦٠) قيادياً من أصل مجتمع بلغ عدده (١١٠) قائداً وبذلك بلغت نسبة تمثيل العينة من المجتمع الكلي (٥٤,٥%).

ثامناً: اساليب جمع البيانات

بغية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة اللازمة لإنجاز البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

- ١- الجانب النظري: اعتمد الباحثون في تغطية الجانب النظري للمتغيرين على ما اتيح لهم من مراجع علمية من كتب ورسائل وأطاريح وبحوث اجنبية وعربية، فضلاً عن مواقع الأنترنت.
- ٢- الجانب الميداني: اعتمد في الجانب العملي المنهج التحليلي، إذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض، ووضعت العبارات الخاصة بممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي استناداً الى ما عرض من ادبيات عن المتغيرين في الجانب النظري، واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور تضمنت الآتي:
المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث تمثلت بـ (الجنس، التحصيل الدراسي، العمر، سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، عدد الدورات التدريبية في المجال الفندقي).
المحور الثاني: يضم هذا المحور عبارات متغير (ممارسات القيادة الخادمة) وتم قياسه عبر الممارسات الخمسة (التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع). وبواقع (٥) عبارات لكل منها.
المحور الثالث: يضم هذا المحور عبارات متغير (الازدهار التنظيمي) وتم قياسه عن طريق الأبعاد (الابتكار، رأس مال الفكري، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة) وتم وضع (٥) عبارات لكل بعد من الأبعاد.
وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) المتمثل بـ(اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

تاسعاً: ادوات التحليل الاحصائي

اعتمد في تحليل اجابات المبحوثين عدة ادوات احصائية على وفق البرنامج الاحصائي (SPSS V25) تضمنت الآتي:

- ١- معامل الارتباط البسيط والمتعدد
- ٢- معامل الانحدار الخطي البسيط،
- ٣- معامل التحديد R^2 ، معامل الانحدار Beta، اختبارات المعنوية (T) واختبار (F).

المبحث الثاني: الجانب النظري

القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي

يتناول هذا المبحث الجانب النظري للقيادة الخادمة والازدهار التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد وعلى النحو الآتي:

أولاً- القيادة الخادمة:

١- مفهومها وتعريفها:

القيادة الخادمة ليس مفهوماً غريباً عن مجتمعاتنا الشرقية فهو يستلم مبادئه من القيم الإسلامية العميقة الجذور في الفكر الإسلام، إذ ان أعظم من جسد هذا النموذج الرائع في القيادة هو رسول الله محمد(ص) في الاهتمام بأصحابه على تلبية احتياجاتهم وتمكنهم في الوصول اليها. فالقيادة الخادمة هي "أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط الى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منظمة تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين ومن بعدها يستفاد من قوة الشخصية لديه في تحفيز ومتابعة وتقييم الافراد العاملين ومكافأة المتميزين منهم" (مهدي، ٢٠١٩: ٥٣٩).

كما وصفها (Greenleaf). لأول مرة عام (١٩٧٠)، بانها نوع من سلوكيات القائد ليس من أجل قوة الشخصية أو المكانة، ولكن من الرغبة الفطرية في تقديم الخدمة للآخرين وكذلك المنظمات والمجتمعات. وتشير القيادة الخادمة إلى "فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة الأتباع أولى من المصلحة الذاتية للقائد، والتأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تنمية التابعين، وإلغاء التأكيد على تمجيد القائد". (محمد وأبراهيم، ٢٠٢١: ٨٥).

وينظر (ابوشماله، ٢٠٢٠) الى القيادة الخادمة على "انها ذلك النمط الذي يقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسة مثل التركيز على المرؤوسين، واعلاء مصلحتهم فوق المصلحة الشخصية، تطوهرهم ونموهم الشخصي والاجتماعي والمهني، واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحويل المنظمة الى منظمة خدمية". (محمد واخرين، ٢٠٢٢: ٣). ومن وجهة نظر (Hiatt,2010) تعتبر القيادة الخادمة نظرية قيادية تعتمد على الشعور الطبيعي لدي الفرد لخدمة الآخرين أولاً ثم يتبعها الاختيار الواعي للتطلع للقيادة (اصباغ وسمر، ٢٠٢٠: ١١).

وتعني "القيادة الخادمة التأثير في الناس بحيث يشاركون بإرادتهم واختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة مفيدة لجميع الأطراف بكل قلوبهم وعقولهم وأرواحهم وأبداعهم وتميزهم وكل الموارد الأخرى التي يمتلكونها" (متعب، ٢٠١٥: ٨). ويؤكد (Wahyu et al., 2019) على ان القيادة بالخدمة هي التي تعطي الأولوية لاحتياجات الآخرين وتطلعاتهم ومصالحهم والالتزام بخدمتهم، واعتماد أسلوب الإدارة وفق شروط القيادة والخدمة، وهناك التفاعل مع البيئة، والقائد الخادم هو شخص لديه رغبة قوية في الخدمة والقيادة والأهم من ذلك أنه قادر على الجمع بين الاثنين بشكل متبادل التعزيز الإيجابي. وينظر (العزى، ٢٠٢١: ٣٣٠) الى القيادة الخادمة على انها أسلوب من أساليب القيادة الحديثة يقترح على القائد خدمة العاملين لتحسين الأداء داخل المنظمة. وبأنها الدرجة التي يحققها قيادات المنظمات اهدافها.

ويرى (Washington,2007) اختلاف القيادة الخادمة عن نظريات القيادة الأخرى، فجد أنها تختلف عن القيادة التبادلية، حيث يركز القادة الخادمون على الأنشطة التي توضح الاهتمام برفاهية التابعين، في حين يركز القادة التبادليون على الأنشطة الروتينية وتخصيص الموارد والتوجيه والرقابة وتوجيه التابعين لتحقيق اهداف المنظمة، اذ يكسب القادة الخادمون التأثير بأسلوب غير تقليدي عبر طريقة تنبع من الخدمة، ونتيجة لذلك يتم إعطاء التابعون قدر من الحرية لممارسة قدراتهم. اذ يؤثر القائد الخادم علي التابعين عن طريق استخدام المكافآت والعقوبات والسلطة الرسمية للحث على سلوك المتوافق. (اصباغ وسمر، ٢٠٢٠: ١٣). ويعرف بيج وونغ (٢٠٠١) القيادة الخادمة بأنه المثل العليا للتمكين والجودة الشاملة وبناء الفريق وإدارة المشاركة وأخلاقيات الخدمة. (Plessis,2011: 6).

ويرى (خضير، ومحمد، ٢٠٢٠: ١٦٧) ان "القيادة الخادمة تمثل نمط قيادي متقدم يضع في أولياته قيادة المنظمة عن طريق مبادئ التواضع والايثار والثقة والتجرد من حالة الزعامة وعدم الركون الى قوة التسلطية في التأثير بسلوكيات الآخرين". اعتمادا على ما تقدم ولغرض البحث الحالي يحدد الباحثين تعريفا إجرائيا للقيادة الخادمة على انها واحدة من اساليب القيادة المعاصرة التي تحت القائد على الاهتمام الجوهرى بالمرؤوسين والرغبة في الاستماع إليهم وتقديم الخدمات الإدارية لهم لمساعدتهم للقيام بالأعمال ومشاركتهم لاتخاذ القرارات الفندقية، وذلك في إطار تبني ممارساتها المتمثلة (التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع) وبما يساهم في تحقيق الازدهار التنظيمي.

٢- أهمية القيادة الخادمة:

تكمن أهمية القيادة الخادمة للمنظمات الخدمية في اهتمامها بخدمة المجتمع والازدهار الاقتصادي في البلد. كما تتمثل أهميتها عبر الآتي: -

- ❖ دورها في تشجيع العمل في الحث على العمل في إطار الفريق والذي ينعكس على تحسين الانتاجية وتحقيق التحسين المستمر (عبد الله، ٢٠١٨: ٢٣٦).
- ❖ المنظمات الي تعتمد القيادة الخادمة تكون قادرة على تقديم خدمة أفضل للزبائن، ويتحقق ذلك بالاهتمام بحاجات العاملين لديها، فالقيادة الخادمة تؤسس ثقافة قائمة على تقديم الخدمة للأفراد في داخل المنظمة وخارجها (مهدي، ٢٠١٩: ٢٣٩).
- ❖ تساعد القيادة الخادمة الموظفين على الازدهار والتقدم في العمل عن طريق النمو الشخصي والتنظيمي الذي يتطلب امكانات وحيوية وتعلماً، اذ يعد القائد بالنسبة للتابع نمودجا يحتذي به ويقدم لهم المشورة والتغذية الراجعة والموارد ويدرك التابع الذي يعمل تحت قيادة خادمة ان دعم قائدهم يقلل من التوتر الناتج عن ضغوط العمل اليومي (جبار، والحسناوي، ٢٠٢٢: ٩).
- ❖ القادة الخدم مسؤولون أمام المنظمة بأكملها، ومرحب بالتقييمات التي ترسل من قبلهم كوسيلة لتحسين الأداء. (Plessis,2011: 26).

٣- ممارسات القيادة الخادمة:

ينظر الرواد والباحثين الى ممارسات القيادة الخادمة من عدة زوايا وعلى نحو انعكس على تحديدها وتسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم في تفسير مفهوم القيادة الخادمة. لذا فإن تلك الممارسات اصبحت خاضعة لأفكار ومعتقدات أولئك الكتاب. ويمكن التعبير عن ذلك عبر الجدول (١) الآتي:

جدول (١): ممارسات القيادة الخادمة على وفق توجهات عدد من الكتاب والباحثين

اسم الكاتب والسنة	ممارسات القيادة الخادمة
الشكالي، والجبوري، ٢٠٢٣	الرؤية، التمكين، التواضع، الثقة
حمدون، حسن، ٢٠٢٣	التمكين، الاهتمام بالآخرين، الالتزام بتطوير، التواضع، الرؤية
Franco & Antunes,2020	المعالجة العاطفية، التمكين، قيام بخدمة الآخرين، مساعدة على النمو والنجاح، التصرف بشكل أخلاقي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية.
Dierendonck,2011	تمكين، وتنمية الآخرين، التواضع، الموثوقية، قبول من قبل الآخرين، تقديم التوجيهات، قيام بالخدمة الآخرين.

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء المصادر المذكورة.

يفصح الجدول ان الممارسات الاكثر تكرارا وشيوعا تمثلت ب (التمكين، والرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، والاهتمام بالعاملين، والتواضع) مما قاد الباحثين الى اعتمادها في البحث الحالي وادناه شرح مفصل لكل منها:

أ- التمكين: يقصد به منح الأفراد العاملين القدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى القادة والهدف منه هو مساهمة الأفراد بما لديهم من طاقات ومهارات لتحسين أدائهم الوظيفي، وبعد من الأبعاد الرئيسية لنمط القيادة الخادمة، إذ يتم تكليف الفرد العاملين المسؤولية والصلاحيه لاتخاذ القرار اي يتم تمكين الأفراد من خلال الدعم الذي يقدمه القادة (حمدون وحسن، ٢٠٢٣: ٨)، ويهدف إلى تعزيز بيئة تمكن التابعين من تطوير موقف استباقي وثقة بالنفس، والتي يسهل نموهم الشخصي، وهكذا يتصرف القائد الخادم مثلاً محفزاً ، يظهر من سلوكياته أنه يقدر الناس وملتزم بتطويرهم الإيجابي (Mittal, & Dorfman, 2012:558).

ويرى (عبدالله، ٢٠١٨: ٢٤٠) ان "التمكين مفهوم تحفيزي يمكن من خلاله منح العاملين القوة الشخصية اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس، أي ان السلوك القيادي في التمكين وتنمية العاملين يشمل جوانب عدة منها تشجيعهم على صنع واتخاذ القرار الذاتي، وتبادل المعلومات والتدريب لأداء مبتكر"، إذ يمكن القول بان القضية الرئيسة في التمكين هي تولد المعلومات والاعتقاد لدى القائد الخادم في تقديره الجوهرى لكل فرد، أي إنها تتعلق بتحديد وقرار وإدراك قدرات العاملين واحتياجاتهم للتعليم، وشهدت المنافسة المتزايدة العديد من المنظمات التي توصلت إلى استراتيجيات وخطط تهدف إلى زيادة مشاركة الموظف في العملية التنظيمية. وأحد المخططات هو النظر الى التمكين على أنه مظهر متقدم لمشاركة الموظف مع المدافعين عنه بحجة أنه الإجابة على كسب زيادة الالتزام التنظيمي، والتمكين عملية إعطاء السلطة للآخرين وبالنسبة للقائد الخادم، فإنه ينطوي على الاستماع الفعال، وجعل الناس يشعرون بالأهمية، والتأكيد على العمل ضمن فريق وتقدير الحب والمساواة وهو عامل رئيس في القيادة الخادمة ويجب أن يكون أحد ركائزها الأساسية (Olesia et al., 2013: 8).

ب- الرؤية:

يؤكد (الصباغ، وسمر، ٢٠٢٠: ١٤) على أن الرؤية للقائد الخادم تشير إلى فكرة أن القائد يمكن أن يرى الشخص جدير بالحياة، ويؤمن بوجوده وحالته المستقبلية وبالتالي يسعى لخدمته على هذا النحو، ويشير إلى أن الرؤية كسمة من سمات القائد الخادم تساعد في اتخاذ القرارات، كما ان الرؤية القائد الخادم تساعد على إيجاد جو من التعاون والالتزام المشترك داخل المنظمة. ويرى (طه، ٢٠٢١: ٢٩١) ان القائد الخادم يتفهم احتياجات تابعيه ويتعاطف معهم ويستمتع جيداً لأرائهم حتى وان تعارضت مع آرائه.

ويشير (حمدون، وحسن، ٢٠٢٣: ٩) الى ان الرؤية وهي التصور والفهم الكامل لما تريد ان تصل اليه المنظمة وما يريد ان يصل اليه القائد وهي الأفكار التي يعتقد بها القائد ويركز عليها لمستقبل الأفراد العاملين، والتي تنقل صورة ما يمكن تحقيقه. وأشار (العبرية، ٢٠١٧) الى ان الرؤية تمثل مقدرة القائد الخادم على توقع النتائج المحتملة لعمل معين، وتحديد العواقب المستقبلية له. (خضير ومحمد، ٢٠٢٠: ١٦٩). كما وضع (Greenleaf, 2008) ان الرؤية تعد من الابعاد الاساسية للقيادة الخادمة وهي التنبؤ بالمستقبل، وتبدأ بأدراك القائد للوضع الراهن، وربطه بالماضي، وما يحدث بالمستقبل، والقائد الخادم بممارسته لمبدأ الرؤية يمتلك حساً مستقبلياً وتوقعاً لما ستكون عليه الأمور في المستقبل (الشكالي والجبوري ٢٠٢٣: ٩٣). وحسب رأي (Northouse, 2015) فان الرؤية أو التصور يمثل "التفكير الذي يتجاوز اليوم الحالي ويمتد إلى التفكير في المستقبل المحتمل، ويشير هذا المصطلح الى فهم القائد الشامل للمنظمة، بأهدافها، وتعقيدها، ومهمتها، الأمر الذي يمنح القائد القدرة على التفكير في المشاكل المعقدة، ومعرفة ما إذا كان هناك شيء ما يتعلق بالعمل يسير بشكل خاطئ، فضلاً عن القدرة على معالجة المشاكل بطريقة خلاقة بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة" (فاضل، والناظر، ٢٠٢١: ٢١).

ت- الالتزام بتطوير المجتمع:

وهو وعي القائد تجاه مساعدة المجتمع الذي يعمل فيه، ومسؤوليته نحو تطويره. (العبدالله، ٢٠٢٢: ١٥١). ومن وجهة نظر (المطلق، ٢٠٢٢: ٢٣٧) يقوم القائد الخدمي بإشاعة ودعم روح الجماعة في المنظمة، ويعمل على زرع الاحساس بالانتماء للجماعة في مواقع العمل؛ لكون التعاون والتكامل سمة المنظمات الناجحة. وأشار (Mittal, & Dorfman. 2012: 559) سمة أخرى للقيادة الخادمة هي القدرة على بناء المجتمع ، داخل وخارج المنظمة. قليلا من الطرق التي يتم بها تحقيق ذلك هي من خلال بناء شخصية قوية للعلاقات، من خلال العمل بشكل تعاوني مع الآخرين ومن خلال تقدير الاختلافات بين الآخرين. فضلاً عن ذلك، يستلزم بناء المجتمع الخارجي الاعتراف بأن المنظمات لديها واجب أخلاقي ليس فقط للنظر في تأثير العمل التنظيمي على المجتمعات.

وحسب رأي (Plessis, 2011: 26) ان خدمة الآخرين تتمحور حول الزبائن وتركز عليها تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتشجع المنظمة على تطوير علاقات مثمرة مع المالكين. وتسعى المنظمة لإحداث فرق في حياة الأشخاص الذين تتلامس معهم معا وفي المجتمع الذي تعمل فيه.

ث- الاهتمام بالعاملين:

وتعبر عن "تلبية احتياجاتهم واعتبارها أولوية، وإعطاء الأهمية القصوى لمشاكل المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام الموكلة إليهم، واستخدام الإجراءات والعبارات الواضحة لهم، وتعتبر من اهم الأبعاد التي تميز نمط القيادة الخادمة عن الأنماط القيادية الأخرى" (العوفى، ٢٠٢٢: ٢٠).

ويتمثل في "الاهتمام باحتياجات المرؤوسين العاطفية والعملية داخل وخارج نطاق العمل، حيث يساعد القادة المرؤوسين على النمو والنجاح من خلال خدمتهم، ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم واشباع رغباتهم". (محمد، ٢٠٢٠: ٧).

ج- التواضع:

يتمكن القائد الخادم من خلال هذا البعد ممارسة الخدمة تجاه الأفراد العاملين ويقصد به قدرة القائد على ان يرى الآخرين كباراً في نفسه والتغلب على الغرور الذي يجعله يرى نفسه أكبر من الأفراد الأقر منهُ، ويركز على الأفراد العاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات ويعترف بإنجازاتهم (حمود، حسن، ٢٠٢١: ٣٧٣)، ويشير (Mittal, & Dorfman. 2012: 557) الى ان التواضع يعبر عن القدرة على وضع الشخص للإنجازات والمواهب في المنظور الصحيح، حيث أن القادة الخادمين يعترفون بمساهمة الآخرين ليس فقط نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن أيضاً لتنميتهم وتطويرهم، كما يوضح التواضع أيضاً لأي مدى يضع اهتمامات الآخرين أولاً. إذ ان التواضع يعني وضع نجاح التابعين قبل تحقيق المكاسب الشخصية للقائد.

ثانياً- الازدهار التنظيمي Organizational prosperity

١- مفهوم الازدهار التنظيمي وتعريفه

يعد الازدهار التنظيمي من الغايات الأساسية ذات الطابع الاستراتيجي والتي تطمح المنظمة على تحقيقها بغرض زيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة انتاجيتها وصولاً لكسب الميزة والمقدرة التنافسية في وجه منظمات الأعمال المنافسة لها، ويتحقق الازدهار التنظيمي عن طريق ولاء الموظفين لمنظمتهم وحسن تصرفاتهم والتزامهم الدقيق بالإنجاز للأعمال الموكلة لهم بالشكل الصحيح، فضلاً عن تمتع الموظفين بالقيم والأفكار التي تتناسب مع رسالة المنظمة، ووجود علاقات ترابط قوية بين العاملين فيما بينهم وبين المنظمة والعاملين أيضاً، مما يدعم التنسيق بين الأقسام المختلفة للمنظمة على أعلى الدرجات (ابراهيم، ٢٠٢٢: ١٦٨). ويشير (محمد، ٢٠١٩: ٢٧١) الى انه في ظل بيئة الأعمال التي كثرت فيها المتغيرات وتعقدت فيها عملية ادارة المنظمات لم يعد البقاء غاية للمنظمة يمكن الوصول اليها بسهولة، ناهيك عن تحقيق النمو واختراق أسواق جديدة، فالبقاء لن يكون إلا للأحسن أداء الذي يرضي مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها ذات العلاقة بالإضافة الى التميز المستدام لأطول مدة ممكنة.

واختلف الباحثون في تعريفهم للازدهار التنظيمي تبعاً لاختلاف مداخلهم بوصفه غاية استراتيجية لتعزيز المركز التنافسي المرغوب، إذ عرف (الطار وأخرون، ٢٠٢٠: ١٤١) "الازدهار التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والامكانيات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع تحويلها الى منتجات ذات جودة عالية وفعالية". وأشار (شريف وعارف، ٢٠٢١: ٦٦) الى الازدهار التنظيمي بأنه تميز المنظمة من خلال امتلاكها رأس المال الفكري وما ينتج عنها الابتكار والقدرات الاستراتيجية والمرونة الهيكلية وقابلية التأقلم مع البيئة في مختلف الظروف وبما يمكنها من التفرد والتميز المستدام في البيئة المحيطة. و اضاف (منصور ومحمد، ٢٠٢٢: ٢٩٤) الازدهار التنظيمي الغاية التي تسعى المنظمة للوصول اليها من خلال امتلاكها قدرات تنظيمية مميزة وفريدة من نوعها وقيادة داعمة تعزز الشعور بالالتزام لدي العاملين، بما يسهم في الوصول الى مستويات عالية من الأداء الامثل وتحقيق التوجهات والرؤى المستقبلية للمنظمة.

ويرى (اسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥٢) الازدهار التنظيمي بأنه امتلاك المنظمة الجاهزية في الاستجابة للظروف البيئية السريعة التغيير وتحقيق النجاح والبقاء والنمو من خلال تبنيها الابتكار وامتلاكها رأس المال فكري متميز وكذلك المحافظة على الموقع التنافسي عن طريق الميزة التنافسية المستدامة.

ويرى الباحثون بان الازدهار التنظيمي يتمثل بقدرة القائد لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم عبر تقديم الخدمات لهم واشعارهم بالراحة والطمأنينة وتوفير كافة مستلزمات الفندقية للسواح، مما يجعلهم ان يتردد الى الفندق بصورة كبيرة وهذا يشمل نوع من الدعاية والاعلان للفنادق من خلال حسن المعاملة. والوصول الى الازدهار التنظيمي للفنادق عبر فتح فروع اخرى واتساع نطاق اعمالها ومشروعاتها.

٢- أهمية الازدهار التنظيمي:

برزت في السنوات الاخيرة منظمات تحمل طابع الازدهار في مستويات التنظيمية المختلفة وتسمى هذه المنظمات بالمنظمات المتميزة الشاملة، أي تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى، لذا فان المنظمات تعد متميزة ومزدهرة عندما تمتلك هذا المؤشر أكثر من غيرها (محمد، ٢٠١٩: ٢٧١). وأشار (ابراهيم، ٢٠٢٣: ١٦٨) للازدهار التنظيمي أهمية كبيرة وجوهرية في دعم وتطوير الكوادر العاملة بالمنظمة وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والمبتكرة، فضلاً عن كسب لرضا زبائن المنظمة الذين يحصلون على منتجات مميزة ذات جودة عالية بوقت مناسب، مما يزيد من نسب الانتاج وبالتالي زيادة إيرادات المنظمة، وزيادة معدلات النمو المحققة. ويرى (عمير، ٢٠١٩: ١٤٢) "ان الازدهار التنظيمي يسهم في تطوير قابليات الموارد البشرية وكسب رضا الزبون من خلال تقديم منتجات مبتكرة تلبي رغباته، ويؤدي لتحسين الانتاجية وزيادة خلق القيمة المضافة للمنظمة، وتحسين نتائج الأبداع من خلال التأكيد على زيادة الاستثمار في رأس المال البشري". وقدرتها على مواجهة جميع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستقرار للمنظمات (فتاح وعبد الحسين، ٢٠٢٣: ٤٧٢). وأشار (منصور ومحمد، ٢٠٢٢: ٢٩٤) الى ان المنظمات تتبع الازدهار التنظيمي لزيادة قدرة المنظمة على بناء وتطوير القدرات البشرية وتوحيد جهودها لحل المشكلات والتحديات التي تواجهها. وافاد (عبد الله وصالح، ٢٠٢٢: ٢٢٥) ان تحقيق الازدهار التنظيمي يؤدي الى تحقيق الارباح المستدامة للمنظمة ما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي. واكد (اسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥٢) "على ان الازدهار التنظيمي يساهم في خلق قيمة مستدامة عن طريق تقديم منتجات وخدمات الى الزبون قادرة على كسب رضاه باستمرار، ويعزز رأس المال الفكري والمادي، فضلاً عن تحقيق الارباح المستدامة مما يزيد من مستوى النمو والتميز التنظيمي".

ويرى الباحثون ان الازدهار التنظيمي يحقق للفندق مجموعة فوائد تتمثل في زيادة الابتكار في مجال الفندق والبحث عن ابتكارات وتطورات جديدة وفعالية وتعزيز راس مالها الفكري والمادي وتحقيق الرشاقة التنظيمية وقدرتها لمواجهة كافة التغيرات السريعة والوصول والسعي الى الارباح المستدامة للفندق وهذا يؤدي الى زيادة مستوى النمو والتميز التنظيمي.

٣- ابعاد الازدهار التنظيمي:

ينظر الكتاب والباحثون الى ابعاد الازدهار التنظيمي من زوايا مختلفة وعلى نحو قادت الى الاختلاف تحديدها وتسميتها وعددها تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم الى تعريف الازدهار التنظيمي. لذا فإن اعتقاداتهم اثرت على تصنيف تلك الابعاد، ويعرض الجدول (٢) تلك الابعاد في ضوء ما طرحه عدد من الكتاب والباحثين:

جدول (٢) ابعاد الازدهار التنظيمي على وفق طروحات عدد من الباحثين والكتاب

اسم الكاتب والسنة	ابعاد الازدهار التنظيمي
ابراهيم، ٢٠٢٣	الابتكارات، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية،
Mohsen & Jamal, 2023	الأبداع، رأس المال الفكري، بنية تحتية
فتاح، وعبد الحسين، ٢٠٢٣	رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، الابتكار التنظيمي
منصور، ومحمد، ٢٠٢٢	القدرات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، دعم القيادة، التمكين
MOHAMMED, SAAED, 2021	الأبداع، رأس المال الفكري، بنية تحتية
شريف، وعارف، ٢٠٢١	الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الباحثين حسب المصادر المشار اليها

على الرغم من عدم وجود اتفاق مطلق بين آراء الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد من حيث عددها وتسمياتها بسبب اختلافاتهم في المنطلقات، الا ان يمكن القول بوجود نوع من الاتفاق لدى الكثيرين منهم على اربعة ابعاد وهي (الابتكار، الرشاقة التنظيمية، راس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة)، وعلى نحو قاد الباحثين الى اعتمادها في بحثهم الحالي كونها أكثر انسجاماً مع بيئة الفنادق المبحوثة في مدينتي السليمانية واربيل. ونعرض هنا توضيحاً شاملاً لكل بعد من الأبعاد الأربعة المعتمدة:

أ-الابتكار: يمثل عملية تجديد رئيسة لأي منظمة، تسعى من خلاله الى تنمية افكار جديدة تساعدها على اضافة قيمة اكبر واسرع من المنافسين مما يساعدها في الوصول الى الميزة التنافسية في الأسواق(الطار وأخرون، ٢٠٢٠: ١٤٢) ، ويصفها(عارف وشريف، ٢٠٢١: ٧٠) بخلق افكار جديدة تؤدي الى ادخال اساليب وهياكل جديدة ومرنة وكفوة تمكنها من التفاعل والانسجام بسرعة مع البيئة الديناميكية، عن طريق الانتاج ونوعية الخدمات المقدمة واختراق السوق وتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم جعل المنظمة مزدهرة، وبذات التوجه يشير (اسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥٢) الى انه توليد افكار جديدة ومفيدة أو انشاء أشياء جديدة، ويمكن ان تكون هذه الأشياء عمل أو فكرة حقيقية، أو عمل جديد.

ب-رأس المال الفكري: يعد من المكونات الأساسية لدى المنظمة، وهو يعبر عن موجوداتها غير المادية، ويكمن أهميته في زيادة قيمة المضافة للمنظمة واكسابها قدرة تنافسية مما يحافظ على حصتها السوقية ويعمل على زيادتها، وانه يعد مصدر مهم لتعزيز نمو المنظمة ومورد مهم وأساسي لازدهارها وزيادة قيمتها السوقية (ابراهيم، ٢٠٢٢: ١٦٩)، ويشير (Mohsen & Jamal, 2023: 1609) الى ان راس المال الفكري يتمثل في العاملين في مجال القدرات العقلية والفكرية في المنظمات الذين لديهم القدرة على ذلك واستثمارها في تحقيق أقصى زيادة في القيمة السوقية للمنظمات مع زيادة مستوى النمو. ويؤكد (عمير، ٢٠١٩: ١٤٠) "على انه يتمثل في قدرة الادارة على توفير المناخ الملائم للحصول على المعرفة والخبرات والافكار من رأس المال الفكري الذي يعد أفضل موجودات المنظمة للاستثمار به، إذ يعد الانفاق على جميع الموجودات كلفة بينما يعد الانفاق على رأس المال الفكري ربحاً".

ت- الرشاقة التنظيمية : وتعني الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة بأن تكون مرنة في تعاملها مع الأحداث المختلفة وليست جامدة في ذلك، مما يجعلها تتماشى مع واقع بيئة العمل المتغيرة بوتيرة مستمرة وخاصة بعدما حدث ويحدث من تطورات تقنية وتكنولوجية في عصرنا الحالي(ابراهيم، ٢٠٢٣: ١٦٩)، وأشار(الطائي والشيباني، ٢٠١٦: ١٥٤) الى ان "الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة في مواجهة كافة التغيرات السريعة عن طريق اتباع أساليب منهجية متبعة لردة الفعل الاستباقية لتوفير طلبات الزبائن وادواهم عبر التفاعل والتكامل بين كل العمليات والبرامج في المنظمة، ومن ثم المحافظة على الوضع التنافسي المستدام مقارنة بالمنظمات الأخرى". ومن وجهة نظر (يوسف، ٢٠٢١: ٨٨٤) "تمثل الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة للرد الحاسم على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة السريعة والمبتكرة لتحقيق النمو والازدهار، وكذلك الاستجابة السريعة للتغيير للمحافظة على الميزة التنافسية من خلال الكشف والاستفسار والاستثمار، وتعد التطورات الكبيرة في بيئة الأعمال من أهم المحفزات للرشاقة التنظيمية والتي تمكن المنظمة من مواكبة التغييرات المستمرة لضمان بقاءها مدة أطول من خلال التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والديناميكية السريعة".

ث-الميزة التنافسية المستدامة: يشير(عبدالله وصالح، ٢٠٢٢: ٢٢٥) الى "ان في بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية الحالية، أصبح امتلاك أو اكتساب ميزة تنافسية هدفاً أساسياً أو حتى فلسفة للشركات، من اجل البقاء على المدى الطويل، وهي الهدف الاساس الذي تسعى اليه المنظمات والمعيار لتمييزها بإيجادها نماذج فريدة وغير مسبوقه، كما تعد السلاح الرئيس لمواجهة تغيرات السوق عن

طريق المقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تتمكن من استثمار الفرص في بيئة متسارعة التغيير، ويشير اسماعيل وبروشكي، ٢٠٢٣: ٨٥٢ الى "أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل قدرة المنظمة على تحقيق وضع متميز للمنظمة في السوق، وهي عملية تبذل فيها المنظمة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال التنافس معها على الأسواق والزبائن والفرص". ويعرفها (الطائي والشيباني، ٢٠١٦: ١٥٣) انها قدرة المنظمة على خلق وتعزيز الثروة وزيادة القيمة في المدى الطويل عن طريق سرعة التعلم للمنظمة والتفاعل مع كل المتغيرات المهمة التي تطرأ في البيئة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اختبار فرضيات البحث

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات البحث في إطار تحليل علاقات الارتباط والاثار بين متغيري الدراسة (ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي)، وعلى المستويين الكلي والجزئي وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص مضمون هذه الفرضية على انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، وبمتابعة نتائج تحليل اجابات المبحوثين عن المؤشرات المعبرة عن ابعاد متغيري البحث (القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي) المبينة في الجدول (٣) يمكن تأشير الآتي:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة) وتحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.83) عند مستوى معنوية (0.05)، ويفسر ذلك قوة القيادة الخادمة بدلالة ممارساتها (مجتمعة) والمتمثلة بـ(التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع) في التنبؤ بالازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة.

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل ممارسة من ممارسات القيادة الخادمة (منفردة) والمتمثلة بـ(التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع) وتحقيق الازدهار التنظيمي بالفنادق المبحوثة. اذ بلغ قيمة معامل الارتباط لكل منها (0.82, 0.84, 0.79, 0.80, 0.76)، عند مستوى (0.05)، وفي ذلك اشارة الى طبيعة وقوة كل ممارسة من ممارسات القيادة الخادمة في تفسير الازدهار التنظيمي، اذ امتلك ممارسة الرؤية اقوى علاقة ارتباط مع تحقيق الازدهار التنظيمي، فيما كانت اقل قيمة ارتباط بين ممارسة التواضع وتحقيق الازدهار التنظيمي، وتراوحت قيم بقية الممارسات بينهما.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج لاختبار الفرضية الأولى ترفض الفرضية وتقبل البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة.

جدول (٣): نتائج علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) وتحقيق الازدهار التنظيمي

المتغير المستقل	ممارسات القيادة الخادمة				
	التمكين	الرؤية	الالتزام بتطوير المجتمع	الاهتمام بالعاملين	التواضع
المتغير المعتمد	0.82*	0.84*	0.79*	0.80*	0.76*
الازدهار التنظيمي	0.83*				
النتيجة	ارتباط معنوي موجب	ارتباط معنوي موجب	ارتباط معنوي موجب	ارتباط معنوي موجب	ارتباط معنوي موجب

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي. $n=60$ $P \leq 0.05$

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: تشير مضمون هذه الفرضية على انه لا يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (٤) يمكن تأشير الآتي:

١- يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة) في تحقيق الازدهار التنظيمي للفنادق المبحوثة، اذ فسرت هذه الممارسات مجتمعة وبدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (69%) من الاختلافات الكلية في تحقيق الازدهار التنظيمي، ويدعم معنويته قيمة F المحسوبة البالغة (92.512) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.04)، عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,58)، وان النسبة المتبقية (31%) تعود لمتغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط البحث، كما تؤثر قيمة معامل الانحدار (Beta) ان التغيير في ممارسات القيادة الخادمة مقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير (0.83) في تحقيق الازدهار التنظيمي، ويدعم معنويته قيمة T البالغة (8.56) وهي اعلى من الجدولية (1.66) عند مستوى معنوية (0.05)، ويستدل من ذلك انه كلما توافرت ممارسات القيادة الخادمة المتمثلة بـ(التمكين، الرؤية، التواضع، الاهتمام بالعاملين، الالتزام بتطوير المجتمع) لدى قادة الفنادق المبحوثة، كلما تمكنوا من تحقيق الازدهار التنظيمي لمنظمتهم، أي ان تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمات المبحوثة يعتمد على تبني قادتها للممارسات المعبرة عن القيادة الخادمة.

٢- تفصح قيم معامل الانحدار (Beta) الجزئية عن وجود تأثير معنوي لكل ممارسة من ممارسات القيادة الخادمة في تحقيق الازدهار التنظيمي، اذ ان التغير في كل من (التمكين، الرؤية، التواضع، الاهتمام بالعاملين، الالتزام بتطوير المجتمع) بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغير ما نسبته (0.82 ، 0.84 ، 0.76 ، 0.80 ، 0.79) في تحقيق الازدهار التنظيمي على التوالي لكل

منها، ويدعم معنوية ذلك التأثير قيم T المحسوبة لكل منها مقارنة بالجدولية، وفي ذلك إشارة الى ان تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة مرهون بتبني قاداتها للممارسات المجسدة للقيادة الخادمة عبر مؤشرات كل منها. اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل والتي اكدت على وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي، ترفض الفرضية الثانية التي تنص على انه لا يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود تأثير.

جدول (٤) نتائج تأثير ممارسات القيادة الخادمة (مجتمعة ومنفردة) في تحقيق الازدهار التنظيمي

الازدهار التنظيمي							المتغير المعتمد المؤشرات
d.f	F	R ²	T	Beta			المتغير المستقل وممارساته
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1,58	4.04	92.514*	0.69	1.66	8.56*	0.83	القيادة الخادمة (المؤشر الكلي)
				1.66	8.23*	0.82	التمكين
				1.66	9.12*	0.84	الرؤية
				1.66	7.03*	0.79	الالتزام بتطوير المجتمع
				1.66	7.85*	0.80	الاهتمام بالعاملين
				1.66	6.71*	0.76	التواضع

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي n=60 **P ≤ 0.05

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

افضت المعالجة النظرية والعملية لمتغيري البحث (ممارسات القيادة الخادمة والازدهار التنظيمي) في الفنادق المبحوثة على الاستنتاجات الآتية:

- كشفت علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الخادمة وتحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة وعلى مستوى الكلي لأبعادهما وقوة تلك الممارسات في تفسير الازدهار التنظيمي والتنبؤ بها في ضوء الاقتران الموجود بينهما.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل ممارسة من ممارسات القيادة الخادمة (منفردة) والمتمثلة بـ(التمكين، الرؤية، الالتزام بتطوير المجتمع، الاهتمام بالعاملين، التواضع) وتحقيق الازدهار التنظيمي بالفنادق المبحوثة.
- امتلك الرؤية احدى ممارسات القيادة الخادمة اقوى علاقة ارتباط مع الازدهار التنظيمي، مما يشير ذلك الى امتلاك قيادة الفندق رؤية واضحة عن مستقبل انشطتها وتعمل قيادة الفندق على تحقيق التوازن بين اهدافها واهداف العاملين لديها..
- فيما كانت اقل قيمة ارتباط بين ممارسة التواضع من ممارسات القيادة الخادمة وتحقيق الازدهار التنظيمي مما يشير ذلك الى تقبل قيادة الفندق النقد البناء من قبل العاملين وبدون تردد وتتجنب قيادة الفندق التباهي بالسلطات والقوة التي تمتلكها تجاه العاملين.
- تشجع القيادات الادارية على تطوير المهارات الشخصية والقدرات المهنية للعاملين في الفنادق المبحوثة، مما يؤدي الى ارتفاع مستوى الكفاءة والاحترافية في تقديم الخدمات الفندقية.
- تفضل قيادة الخدمة الاستماع الى المديرين لرغبات واحتياجات الموظفين وتقديم الدعم، وبما يزيد يؤدي رضاهم عن العمل واستمراريتهم في الفندق، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز التميز في الخدمة وتجعل الفندق محط جذب للضيوف.
- أظهرت نتائج تحليل علاقات التأثير على المستوى الكلي لمتغيري البحث في الفنادق المبحوثة، تأثير تحقيق الازدهار التنظيمي بالممارسات المعبرة عن القيادة الخادمة، اذ ان تحقيق الازدهار التنظيمي في الفنادق المبحوثة مرهون بتبني قاداتها للممارسات المجسدة للقيادة الخادمة عبر مؤشرات كل منها.

ثانياً: المقترحات

- تعزيز قيم الخدمة والاهتمام بالزوار كجزء من ثقافة الفندق، وتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في تفاعلاتهم اليومية، مع توفير بيئة داعمة لتطوير ثقافة الخدمة والتي تسهم في تعزيز الازدهار التنظيمي.
- اشراك الموظفين ببرامج تدريبية مستمرة من اجل تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم لتقديم خدمة بجودة عالية. وتطوير مهارات القيادة الخدمية لدى القادة والمشرفين.
- تفعيل عملية الاتصال داخل الفندق والاستماع للموظفين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات. مع تعزيز الاسلوب الاداري القائم على قيادة الخادمة، وعدم التفرد بالقرارات الادارية والفندقية.
- الاهتمام بتطوير أنفسهم وتنمية قدراتهم وعلى نحو يبذلون مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وصولاً الى الازدهار التنظيمي والاهتمام بالعاملين واحترامهم.
- ينبغي على قادة الفنادق التعامل مع العاملين وكأنهم جزء منهم وبدون وضع حواجز بينهم، والاقرار بالأخطاء التي يمكن حدوثها من قبلها امام الموظفين.

٦. تبني نظام الرقابة وتقييم الأداء للموظفين من أجل تحسين ادائهم التنظيمي التنافسي، ومساعدتهم لتعزيز الأداء التنافسي للفنادق مقارنة بمنافسيها.
٧. ينبغي من القيادات الادارية في الفنادق المبحوثة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للفندق من ناحية واهداف الموظفين من ناحية اخرى.
٨. ضرورة توظيف البرامج الحديثة والمتطورة لتحسين الخدمات التي تقدمها، وتبني قيادة الفندق طرق واساليب جديدة تضمن كسب زبائن جدد.
٩. تعزيز روح الفريق لدى الموظفين من أجل تقليل المشاكل والابتعاد عن العزلة والوحدة التي يشعر بها الموظفون.
١٠. العمل على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل توافر كوادر مناسبة من أجل الوصول الى الازدهار التنظيمي.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

١. ابراهيم، تغريد خليل، (٢٠٢٢)، الإدارة بالتجوال وانعكاساتها على الازدهار التنظيمي، بحث ميداني تحليلي لعينة من العاملين في المصارف الأهلية، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد ٤، العدد ٥.
٢. اسماعيل، هادي خليل، وبروشكي هيفي حمدي سعيد، (٢٠٢٣)، دور القيادة الأصلية في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في منظمات قطاع الاسكان، اقليم كردستان العراق/مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٢.
٣. جبار، امير عباس، والحسناني، صالح مهدي محمد، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ١١، العدد ٤٢، العراق.
٤. حمود، إسراء نبيل، وحسن، محمد مصطفى حسين، (٢٠٢٣)، تأثير بعض خصائص جودة المعلومات في تعزيز القيادة الخادمة، دراسة مسحية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، بحث مسئل من رسالة ماجستير، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد ٤، العدد ٥، ص ٣٦٥-٣٧٨، العراق.
٥. خضير، سامر منصور، ومحمد، يزن سالم، (٢٠٢٠)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، فرع كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٦، العدد ٦٤.
٦. الشنكلي، ابراهيم عبد السلام سلطان، والجبوري، احمد عزيز فندي، (٢٠٢٣)، مستوى القيادة الخادمة لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم، مجلة دراسات موصلية، العدد ٦٦، العراق.
٧. الصباغ، شوقي محمد عبد القوى، وسمر، محمود شيخ السوق، (٢٠٢٠)، مدى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الأول، مصر.
٨. الطائي، يوسف حبيب سلطان، والشيباني، حمزة كاطع مهدي، (٢٠١٦)، تأثير تنفيذ ادارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثالث عشر، العدد ٤٠.
٩. طه، هبة ابراهيم محمد شفيق، (٢٠٢١)، دور توافقي الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤١، العدد ٣.
١٠. العبادلة، عبد الرحمن فالح، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ٢.
١١. عبد الله، ده رون فريدون، (٢٠١٨)، دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١، العراق.
١٢. عبد الله، ده رون فريدون، وصالح، محمد أمين صالح، (٢٠٢٢)، القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الانترنت في محافظة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، المجلد ٦، العدد ١، العراق.
١٣. العطار، فؤاد حمودي، والغنيماوي، حازم ربح نجم، وكاطم، جاسم راهي، (٢٠٢٠)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد ١٦، العدد ٤٥، ص ١٣٣، العراق.
١٤. عمير، عراك عبود، (٢٠١٩)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي، بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٥، العدد ١١، العراق.
١٥. العزى، احمد، (٢٠٢١)، القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١٧، عدد ٣، ص ٣٢٥-٣٤١.
١٦. العوفي، ماجد بن سليمان بن دخيل الله، (٢٠٢٢)، دور القيادة الخادمة في المدارس الثانوية الحكومية، بمنطقة المدينة المنورة، جامعة طيبة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية.
١٧. فاضل، ليلى حسن، والناظر، نهلة نهاد، (٢٠٢١)، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٨. فتاح، نورا عزيز، وعبد الحسين، نبأ مؤيد، (٢٠٢٣)، واقع أبعاد الازدهار التنظيمي في دائرة صحة نينوى، دراسة استطلاعية، مجلة تكتريك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٩، العدد ٦٢، ص ٤٦٥-٤٨٤.
١٩. متعب، حامد كاظم، (٢٠١٥)، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ١٧، العراق.
٢٠. محمد، اسناء عزمي عبد الحميد، (٢٠٢٠)، توسط التمكين النفسي بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ٢١، العدد الثاني، جامعة بورسعيد، مصر.
٢١. محمد، سلمي عبد المالك، وفهمي، تقي محروس، وزكي، هبة صلاح، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، المجلد ٦، العدد ١/١، مصر.
٢٢. محمد، لطرش، وابراهيم، بن يحيى، (٢٠٢١)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لعينة من موظفي شركة الإسمنت عين التونة، مجلة الاقتصاد وادارة العمال، المجلد ٦، العدد ١، ص ٨٢-٩٩، الجزائر.
٢٣. محمد، يزن سالم محمد، (٢٠١٩)، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، بحث تحليل لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة العراقية للعلوم التجارية، المجلد ١٥، العدد ٦٠.

٢٤. منصور، كريم ناظم، ومحمد، علياء جاسم، (٢٠٢٢)، *جودة حياة العمل وتأثيرها في الازدهار التنظيمي*، بحث تحليلي في دائرة صحة الانبار، ٢٠٢٢، مجلة الدراسات المحاسبية ومالية، المجلد ١٧، العدد ٦١.
٢٥. مهدي، امال كاظم (٢٠١٩)، *القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية*، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد ٢٥، السنة الثالثة عشرة، الكوفة، العراق.
٢٦. هاواري، كاظم فرج عارف، وشريف، ذوان فتاح، (٢٠٢١)، *دور القيادة الريادية في تحقيق الازدهار التنظيمي*، دراسة تحليلية لبعض القيادات الادارية في الجامعات اقليم كردستان، رسالة ماجستير، العراق.
٢٧. يوسف، سناء خضر، (٢٠٢١)، *سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي*، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كلية النور الجامعة الأهلية، مجلة الدنانير، المجلد ١، العدد ٢٢، ص ٨٧٤-٨٩٢.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Abdullah, De Ron Faridoun, (2018), The role of servant leadership in achieving job engagement, an analytical study of the opinions of a sample of faculty members at Sulaymaniyah University, Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 8, Issue 1, Iraq
- 2- Abdullah, De Ron Faridoun, and Saleh, Muhammad Amin Saleh, (2022), Agile leadership and its role in achieving organizational prosperity, an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in Internet companies in Sulaymaniyah Governorate, Scientific Journal of Cihan University of Sulaymaniyah, Volume 6, Issue 1, Iraq.
- 3- Al-Abadla, Abdul Rahman Faleh, (2022), The Impact of Servant Leadership on Improving Job Performance, A Field Study in Government Departments in Karak Governorate, Arab Journal of Management, Volume 42, Issue 2.
- 4- Al-Attar, Fouad Hamoudi, Al-Ghunawi, Hazem Rabah Najm, and Kazem, Jassim Rahi, (2020), Smart Leadership and its Role in Achieving Organizational Prosperity, An Analytical Study in the Wasit Health Department, Wasit Journal for the Human Sciences, Volume 16, Issue 45, p. 133, Iraq .
- 5- Al-Awfi, Majid bin Sulaiman bin Dakhil Allah, (2022), The Role of Servant Leadership in Public Secondary Schools, in the Medina Region, Taibah University, International Journal of Educational and Psychological Sciences, Saudi Arabia.
- 6- Al-Enezi, Ahmed, (2021), Servant leadership of school principals and its relationship to teachers' morale, Jordanian Journal of Educational Sciences, Volume 17, Issue 3, pp. 325-341.
- 7- Al-Sabbagh, Shawqi Muhammad Abdel-Qawi, and Samar, Mahmoud Sheikh Al-Souq, (2020), The extent of practicing servant leadership in Egyptian universities, Scientific Journal of Business Research, first issue, Egypt.
- 8- Al-Shankali, Ibrahim Abdul Salam Sultan, and Al-Jubouri, Ahmed Aziz Fandi, (2023), The level of servant leadership among middle school principals in the city of Mosul from the point of view of their teachers, Journal of Mosul Studies, Issue 66, Iraq.
- 9- Al-Taie, Yousef Hajim Sultan, and Al-Shaibani, Hamza Kate Mahdi, (2016), The impact of implementing knowledge management in achieving organizational prosperity, an applied study of a sample of mobile telecommunications companies in the Middle Euphrates, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume Thirteen, Issue 40.
- 10- Fadel, Laila Hassan, and Al-Nazer, Nahla Nihad, (2021), The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment in Cellular Telecommunications Companies in Jordan, Master's Thesis, Middle East University, Amman.
- 11- Fattah, Noura Aziz, and Abdul Hussein, Nabaa Moayad, (2023), The reality of the dimensions of organizational prosperity in the Nineveh Health Department, an exploratory study, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 19, Issue 62, pp. 465-484.
- 12- Hamdoun, Israa Nabil, and Hassan, Muhammad Mustafa Hussein, (2023), The effect of some characteristics of information quality in enhancing servant leadership, a survey study of the opinions of university leaders at the University of Mosul, research extracted from a master's thesis, Journal of Business Economics, Volume 4, Issue 5 , pp. 365-378. Iraq.
- 13- Hawari, Kazem Faraj Arif, and Sharif, Dhuwan Fattah, (2021), The role of entrepreneurial leadership in achieving organizational prosperity, an analytical study of some administrative leaders in universities in the Kurdistan Region, Master's thesis, Iraq.
- 14- Ibrahim, Taghreed Khalil, (2022), Management by wandering and its implications for organizational prosperity, analytical field research for a sample of workers in private banks, Journal of Business Economics, Volume 4, Issue 5.
- 15- Ismail, Hadi Khalil, and Proshki Hevi Hamdi Saeed, (2023), The role of indigenous leadership in achieving organizational prosperity, an analytical study of the opinions of managers in housing sector organizations, Kurdistan Region of Iraq/Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 4, Issue 2.
- 16- Jabbar, Amir Abbas, and Al-Hasnawi, Saleh Mahdi Muhammad, (2022), The Effect of Servant Leadership in Improving Job Performance, An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Some Private Schools in Babil Governorate, Journal of Administration and Economics, Volume 11, Issue 42, Iraq .
- 17- Khudair, Samer Mansour, and Muhammad, Yazan Salem, (2020), The role of servant leadership in enhancing employee organizational loyalty, analytical research in the Petroleum Products Distribution Company, Karbala Branch, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 16, Issue 64.

- 18- Mahdi, Amal Kazem (2019), Servant Leadership and its Relationship to Managing Organizational Errors, Journal of the College of Education for Girls for Human Sciences, Issue 25, Thirteenth Year, Kufa, Iraq.
- 19- Mansour, Karim Nazim, and Muhammad, Alia Jassim, (2022), Quality of work life and its impact on organizational prosperity, analytical research in the Anbar Health Department, 2022, Journal of Accounting and Financial Studies, Volume 17, Issue 61.
- 20- Miteb, Hamid Kazem, (2015), Servant Leadership and its Impact on Team Effectiveness - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Council Members in Al-Qadisiyah Governorate, Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences, issued by the College of Administration and Economics, Wasit University, Issue 17, Iraq.
- 21- Mohamed, Latrash, and Ibrahim, Ben Yahia, (2021), The role of servant leadership in enhancing employees' job satisfaction, an analytical study of a sample of employees of the Ain El Tuna cement company, Journal of Economics and Labor Administration, Volume 6, Issue 1, pp. 82-99, Algeria.
- 22- Mohamed, Salma Abdel Malek, Fahmy, Taqi Mahrous, and Zaki, Heba Salah, (2022), The impact of servant leadership on the level of organizational confidence of employees in Egyptian tourism companies, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - Sadat City University, Volume 6, Issue 1/1, Egypt.
- 23- Muhammad, Asnaa Azmi Abdel Hamid, (2020), Mediating psychological empowerment between servant leadership and integration at work by applying it to employees of the Tax Authority in the North Delta region, Journal of Financial and Commercial Research, Volume 21, Issue Two, Port Said University, Egypt.
- 24- Muhammad, Yazan Salem Muhammad, (2019), The role of the organization's reputation in the relationship between virtuous leadership and organizational prosperity, an analysis of the opinions of a sample of workers at the Holy Imam Hussein Shrine, Iraqi Journal of Commercial Sciences, Volume 15, Issue 60.
- 25- Omair, Erak Abboud, (2019), The role of organizational flexibility in achieving organizational prosperity, field research in a sample of Iraqi cellular telecommunications companies, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 25, Issue 114, Iraq.
- 26- Taha, Heba Ibrahim Muhammad Shafie, (2021), The role of the individual's compatibility with the environment as an intervening mediating variable in the relationship between the individual's perception of servant leadership and prosperity at work, Arab Journal of Management, Volume 41, Issue 3.
- 27- Youssef, Sanaa Khadr, (2021), Organizational Citizenship Behavior and its Role in Achieving Organizational Prosperity, an analytical study of the opinions of a sample of teachers from Al-Noor College, National University, Al-Danair Magazine, Volume 1, Issue 22, pp. 874-892.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Al-Mohsen & Jamal, Yaser Abd, Dina Hamid, (2023), **The impact of organizational prosperity in tourism crisis management: An survey study in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities**, Rivista Italian di Filo Sofia Analytica Junior ISSN: 2037-4445, Vo. 14, No. 2 (2023).
- 2- Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011)" **The Servant Leadership Survey, Development and validation of a multidimensional measure**, Journal of Business and Psychology 26.
- 3- Franco& Antunes, Mário, Augusto, (2020), **Understanding servant leadership dimensions** , Nankai Business Review International · January 2020 <https://www.emerald.com/insight/2040-8749.htm>.
- 4- Khairy & Mohamed, Hazem Ahmed, Rania Hafez, (2022), **Damping the Relationship Between Work Pressure and Presenteeism Through Servant Leadership in Hotels**, Journal of Tourism, Hotels and Heritage (JTHH), Vol. 5 No. 2, (2022) pp. 15-31.
- 5- Lara &Palomino, Pablo Zoghbi-Manrique, de Pablo Ruiz,(2019), **How servant leadership creates and accumulates social capital personally owned in hotel firms**, The current issue and full text archive of this journal are available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm
- 6- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). **Servant leadership across cultures**. Journal of World Business, 47(4), 555-570.
- 7- Mohammed& Saaed, Reyamkasim, Hadeel Kadhim, (2021), **Strategic Physiognomy and its Impact on Organizational Prosperity: An Analytical Research in the State Company for Electrical and Electronic Industries**, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, 2021 <https://cibg.org.au/P-ISSN:2204-1990;E-ISSN:1323-6903DOI:10.47750/cibg.2021.27.03.315>.
- 8- Olesia, Wekesa, & Namusonge G.S., & Iravo, Mike E. (2013), **Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya**, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 13; July 2013.
- 9- Ozturk a , Osman & M. Karatepe, Anastasia, b& Okumus, Fevzi,(2021), **The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction**, International Journal of Hospitality Management, Received 6 August 2020; Received in revised form 17 May 2021; Accepted 23 May 2021.
- 10- Plessis, F. (2011). **Servant leadership principle as part of the corporate philosophies of companies** (Doctoral dissertation).
- 11- Wahyu, Aprian & Tentama, Fatwa & Sari, Erita Yuliasesti, Diah, (2019), **The Role of Servant Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator**, International Journal of Scientific & Technology Reaserch V. 8, ISSUE 10, OCTOBER, ISSN 2277-8616.