



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٢) – العدد الثالث – يوليو ٢٠٢١



القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية:
دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين

**Servant Leadership and its Role in Achieving Organizational
Excellence in Service Organizations: An Empirical Study on
the Misr Insurance Holding Company**

د. / مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - قسم إدارة الأعمال

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة)، ومدى تأثير القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة)؛ وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٤٣) من العاملين في الشركات الثلاث التابعين لشركة مصر القابضة للتأمين وهم (شركة مصر لتأمينات الحياة، وشركة مصر للتأمين، وشركة مصر لإدارة الأصول العقارية).

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة) لها دور كبير ومؤثر في تحقيق التميز التنظيمي ككل (بجميع أبعاده المختلفة)، وذلك نتيجة لوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية وتتراوح بين المتوسطة والقوية بين القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة) وبين التميز التنظيمي ككل (بجميع أبعاده المختلفة) [حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٣٦) علاقة من بين (٣٦) علاقة، أي بنسبة (١٠٠٪)]، وأيضاً نتيجة لوجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة ككل (وبمعظم أبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي ككل (بجميع أبعاده المختلفة)، في شركة مصر القابضة للتأمين (حتى وإن كان هذا التأثير بدرجات متفاوتة).

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: أن يتم الاهتمام بـ {الإيثار} (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) {لدوره المؤثر في تحقيق كل من {تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي ككل}، وأن يتم الاهتمام بـ {الحكمة} {لدورها المؤثر في تحقيق {تميز الموارد البشرية}، وأن يتم الاهتمام بـ {الإقناع} {لدوره المؤثر في تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأن يتم الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)} {لدورها الكبير والمؤثر في تحقيق جميع أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في {التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي ككل}.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، أبعاد القيادة الخادمة {الإيثار} (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع، التميز التنظيمي، أبعاد التميز التنظيمي {التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الإستراتيجية - تميز الثقافة التنظيمية}، شركة مصر القابضة للتأمين.

Research Summary:

This Study aimed to Identify the Relationship and its significance between Servant Leadership (with its different Dimensions) and Organizational Excellence (with its different dimensions), and the impact of Servant Leadership (with its different Dimensions) on Organizational Excellence (with its different dimensions); and by Applying the survey to a sample size of (343) of workers in the three Companies affiliated with the Misr Insurance Holding Company (Misr Life Insurance Company, Misr Insurance Company, and Misr Real Estate Assets Company).

The study concluded that the Servant Leadership as a whole (with all its different dimensions) has a significant and influential role in achieving Organizational Excellence as a whole (in all its different dimensions); as a Result of the existence of a moral and direct Correlation Relationship that Ranges between Medium and Strong between the Servant Leadership as a whole (with all its different dimensions) and between Organizational Excellence as a whole (in all its different dimensions) {where the Correlation Relationship was proven in (36) Relationships among (36) Relationships, i.e. at a Rate of (100%)}, and also as a Result of a significant effect of Servant Leadership as a whole. (and in most of its different dimensions) on Organizational Excellence as a whole (in all its different dimensions), in Misr Insurance Holding Company (even if this effect is to varying degrees).

Among the Most Important Recommendations Made by the Study: to pay Attention to {Altruism (Putting Subordinates First)} for its Influential Role in Achieving both {Human Resources Excellence, Strategy Excellence, Organizational Culture Excellence, and Organizational Excellence as a whole}, and Attention should be paid to {Wisdom} For its Influential Role in Achieving {Human Resources Excellence}, and that Attention should be paid to “Persuasion” for its Influential Role in Achieving both {Leadership Excellence and Organizational Culture Excellence}, and Attention should be paid to {Serving Leadership as a whole (with all its different dimensions)” for its significant and Influential Role in Achieving all dimensions of Organizational Excellence Represented in (Leadership Excellence, Human Resources Excellence, Organizational Structure Excellence, Strategy Excellence, Organizational Culture Excellence, and Organizational Excellence as a whole).

Keywords: Servant Leadership, Servant Leadership dimensions {Altruism (Putting Subordinates First) - Emotional Healing - Wisdom - Persuasion – Organizational Stewardship}, Organizational Excellence, Organizational Excellence dimensions {Leadership Excellence – Human Resources Excellence – Organizational Structure Excellence – Strategy Excellence – Organizational Culture Excellence}, Misr Insurance Holding Company.



١- مقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الباحثين والعاملين في مختلف المنظمات، وذلك لأهميتها الكبيرة في المنظمات ولتأثيرها على تفاعل الموارد البشرية (قادة ومرؤوسين)، وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المنظمة ومنافستها مع مثيلاتها محلياً وعالمياً؛ ومما يشير إلى هذا الاهتمام الكبير بالقيادة، هو تعدد نظرياتها، بداية من النظريات التقليدية والسلوكية والموقفية، وصولاً إلى النظريات والمداخل الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة الموزعة والقيادة الخادمة (عسيري، ٢٠١٩، ص ١٣٨).

وبالنسبة للقيادة الخادمة فهي تتفوق على أساليب القيادة الأخرى لأنها تسعى إلى رفع مستوى المنظمة باستمرار، وعندما يتم توجيه رؤية ومهمة وقيم وتطلعات وغرض وأهداف المنظمة إلى هذه الغاية فإن المعنى الحقيقي يكون قد تحقق (مصطفى، ٢٠١٥، ص ١١٤)؛ فالقيادة الخادمة تساعد في التغلب على كثير من العقبات ومواجهة التحديات التي تواجه قيادات المنظمات في القرن الحالي، حيث تُبنى على أساس قيام القائد بتشجيع العاملين وتنمية مهاراتهم وتمكينهم وإقناعهم بدلاً من السيطرة عليهم وإكراههم، فضلاً عن تشجيعهم على المشاركة والابداع (أبو الذهب، ٢٠١٧، ص ٤٧)؛ وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة وتطورت من أجل الاستجابة للمخاوف المتزايدة لأصحاب المصلحة بسبب التغيرات في عالم الأعمال، فعمل الموظفين وجهدهم وأدائهم بلا شك أنهم مهمين جداً لهم ولمنظماتهم، وفي ظل بيئة اليوم شديدة المنافسة بدأت المنظمات في تبني نظام عمل موجه بالأداء، وتتوقع من الموظفين تلبية معايير الأداء المستهدفة، فإذا زاد رضاهم الوظيفي فيمكن لهم تجاوز الأداء المستهدف، والمساهمة بشكل إيجابي في منظماتهم، وهذه هي الغاية الأساسية من نظرية القيادة الخادمة (Adiguzel et al., 2020, p. 103).

ومن جانب آخر وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الجيد، فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل إستراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة عمل تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٤)؛ ففي ظل بيئة الأعمال العالمية المتغيرة باستمرار، تحتاج المنظمات إلى التركيز على إنشاء مناهج جديدة لتطويرها، ويجب أن توفر مثل هذه المناهج أو المفاهيم الثقة في قدرة المنظمة على تحقيقها للنجاح طويل الأجل والمستدام، ويعتبر التميز التنظيمي أحد أكثر هذه المفاهيم المعترف بها والتي يمكن أن تضمن للمنظمة تحقيق هذه القدرة (Nenadál et al., 2018, p.48).

وبناءً على ذلك يرى الباحث وجود أهمية بحثية في التعرف على القيادة الخادمة والتميز التنظيمي (بأبعادهما المختلفة)، وتوضيح دور القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) في تحقيق التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في المنظمات الخدمية المصرية، وذلك من خلال التطبيق على شركة مصر القابضة للتأمين، باعتبارها من المنظمات الخدمية الحيوية والهامة في المجتمع المصري، والذي يهتما كسائر المنظمات الخدمية الأخرى تحقيق التميز التنظيمي في جميع مجالاتها وأنشطتها، وأيضاً لأهمية القيادة الخادمة بها، وبغيرها من المنظمات الخدمية المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها.

٢- الدراسة الاستطلاعية للبحث:

بعد التوصل إلى الفكرة البحثية قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوعي الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وذلك حتى يتمكن من التحديد الدقيق والصياغة السليمة لمشكلة البحث وتساؤلاته وفروضه، ومن أجل بناء الأساس العلمي والسليم للخطة البحثية للبحث، وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢: المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مكتبية من أجل تجميع بعض البيانات الثانوية عن متغيري الدراسة (القيادة الخادمة - التميز التنظيمي)، وفي هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة كل ما استطاع أن يصل إليه من كتب ومراجع وأبحاث ودوريات ومؤتمرات ومجلات علمية مصرية أو عربية أو أجنبية أو رسائل ماجستير أو رسائل دكتوراه، وذلك بهدف تجميع كل ما يستطيع تجميعه من بيانات أو معلومات تقوم بالربط بين متغيري الدراسة بأي طريقة علمية، أو أن تكون متعلقة بأي متغير منهم على حده، إلا أن الباحث لم يتوصل خلال هذه الدراسة المكتبية (في حدود نطاق بحثه) إلى أي دراسة تربط بين متغيري الدراسة ولو بشكل نظري، ولكنه استطاع خلال هذه الدراسة من توفير حصيلة علمية وفكرية تمكنه من البدء الفعلي في القيام بهذا البحث، ومن أهمية الربط بين متغيري القيادة الخادمة والتميز التنظيمي.

٢/٢: المرحلة الثانية: الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

بعد أن استطاع الباحث تكوين خلفية علمية وإطار فكري ومفاهيمي عام من خلال قيامه بالدراسة الاستطلاعية المكتبية عن موضوع البحث بمتغيريه (القيادة الخادمة - التميز التنظيمي) بأبعادهما المختلفة، قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة (فردية وجماعية) مع بعض السادة المديرين والعاملين في شركة مصر القابضة للتأمين والشركات الثلاث التابعة لها، وكان ذلك خلال شهر ديسمبر من عام ٢٠٢٠م، مع حرص الباحث على اتباع كافة الإجراءات الاحترازية التي يلتزم بها السادة العاملون في هذه الشركات للوقاية والحد من انتشار



فيروس Covid 19 المستجد، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث من حيث الشركة والنوع والمستوى الوظيفي:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الشركة والنوع والمستوى الوظيفي ن=٣٥

المستوى الوظيفي					النوع			الشركة					
إجمالي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية	وظيفة غير إشرافية	إجمالي	أنثى	ذكر	إجمالي	مصر لإدارة الأصول	مصر للتأمين	مصر لتأمينات الحياة		مصر القابضة للتأمين
٣٥	٤	٧	١٠	١٤	٣٥	١٦	١٩	٣٥	٣	١٢	١٨	٢	تكرار
١٠٠	١١,٤٣	٢٠	٢٨,٥٧	٤٠	١٠٠	٤٥,٧١	٥٤,٢٩	١٠٠	٨,٥٧	٣٤,٢٩	٥١,٤٣	٥,٧١	%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وكما يتضح من الجدول السابق بلغ إجمالي عدد السادة العاملين الذين اعتمد عليهم الباحث في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية (٣٥) مفردة بحثية، وذلك بالتوزيع المبين؛ وخلال هذه المقابلات قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

١- ما مدى وجود القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة: الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والإقناع، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع) في شركة مصر القابضة للتأمين؟

٢- ما مدى وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة: التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركة مصر القابضة للتأمين؟

٣- هل يوجد أي دور للقيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين؟ وبعد أن قام الباحث بشرح وتوضيح بعض المفاهيم والنقاط الغامضة على السادة المتقابلين معه، وبعد حصوله على إجاباتهم وبعد قيامه بفرزها وتصنيفها، توصل إلى مجموعة من النتائج الأولية لهذه الدراسة، وهي:

١- فيما يتعلق بالقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة)، توصل الباحث إلى أن البعض يرى أنهم بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بهم وباحتياجاتهم ومصالحهم من جانب إدارة الشركة، ويرى آخرون أن إدارة الشركة بعيدة عنهم، وانخفاض مستوى التواصل بينها وبينهم، وأنهم بحاجة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وأن يكون لهم دور ومساهمة في النهوض بالشركة من كافة جوانبها وفي جميع مجالاتها؛ ويرى آخرون أنهم بحاجة إلى المزيد من الاحتواء والدعم

العاطفي وأن يتم مراعاة البعد الاجتماعي لهم؛ ويرى آخرون أن على إدارة الشركة أن تحرص على تحقيق المزيد من تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، حتى يكونوا عوناً لها على الدراية بكل ما هو جديد، وحتى يتمكنوا من ملاحقة التطورات في كافة المجالات؛ ويرى آخرون أنهم بحاجة إلى المزيد من التوضيح ومعرفة الأسباب الكاملة والحجج والمبررات لتكليفهم بالقيام بأداء أعمال معينة دون غيرها؛ ويرى آخرون أن على إدارة الشركة أن تحرص على تحقيق المزيد من المساهمة في النهوض بالمجتمع وفي تحقيق آماله وتطلعاته من خلال توفير التغطية التأمينية الشاملة لكل المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها في حياته العامة أو الخاصة . وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى التحقق من معرفة مدى وجود أو عدم وجود القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين.

٢- وفيما يتعلق بالتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة)، توصل الباحث إلى أن البعض يرى أن إدارة الشركة بحاجة إلى وجود رؤية واضحة ومعروفة تعمل بها جميع قيادات الشركة الحالية والمستقبلية، وأن تحرص على الاهتمام بهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتكوين صف ثاني من القيادات للمستقبل، وأن لا تقوم بالترقية بين العاملين الجدد أو القدامى وأن تهتم بهم جميعاً، وبشكل خاص بالذين يخضعون للوائح الجديدة وخاصة فيما يتعلق بالمنح والنواحي المالية لهم بشكل عام؛ ويرى آخرون أن جميع العاملين في الشركة يقومون بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والاحترافية، ولكنهم بحاجة إلى خلق روح الفريق والتعاون فيما بينهم جميعاً، وأن يتم مشاركتهم في الأهداف الإستراتيجية وتسكينهم في أماكنهم الصحيحة، والحرص على تحقيق العدالة بصورها المختلفة فيما بينهم، وتشجيعهم على الحصول على الدرجات العلمية الأعلى من خلال فتح باب الالتحاق بالماجستير والدكتوراه المهنية ومساعدتهم مادياً في ذلك، وأن تقوم بتقديم مكافأة حتى ولو كانت رمزية تقديراً لأي مجهود مميز يقوم به العامل؛ ويرى آخرون أن الهيكل التنظيمي الحالي للشركة معروف من جانب جميع العاملين وتضح فيه جميع خطوط السلطة والمسئولية، وأنهم يعرفون من خلاله الرئيس والمرؤوس، وأن الشركة تتجه في الوقت الحالي إلى التطوير والتميز، ولكن يجب تدريبهم عليه حتى يمكن الاستفادة منه بالشكل الأفضل؛ ويرى آخرون بأنه بالفعل توجد إستراتيجية للشركة لكن الكثير منهم لا يعرفها ولم يطلع عليها ولا يعرف محتوياتها، وأنهم بحاجة إلى وجود رؤية واضحة ومعلنة وأهداف إستراتيجية يسعى الجميع إلى تحقيقها؛ ويرى آخرون أنهم بحاجة إلى نشر قيم وثقافة التميز والتعاون والعمل الجماعي، ووجود الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين. وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في



الحاجة إلى التحقق من وجود أو عدم وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين.

٣- وفيما يتعلق بدور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي، توصل الباحث إلى أن الغالبية العظمى من العاملين يرون أنه إذا ما تم الاهتمام بتحقيق القيادة الخادمة بجميع أبعادها في الشركة، فإن ذلك سيكون له دور حقيقي ومؤثر وفعال في تحقيق التميز التنظيمي لها وفي النهوض بها على كافة المجالات، وأن هذه الفكرة جيدة ومُرحب بها من الجميع. وقد استفاد الباحث من هذه الجزئية في الحاجة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين.

٣- الدراسات السابقة:

يتناول الباحث فيما يلي الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة، ثم يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي، وذلك من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:
١/٣: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الخادمة:

قد قام (Liden et al., 2008) بدراسة استهدفت تطوير مقياس متعدد الأبعاد وتقييم متعدد المستويات للقيادة الخادمة، وبالتركيز على مقياس القيادة الخادمة الذي تم إنشاؤه من خلال تحديد (٩) أبعاد، تم تطوير العناصر ذات الصلة واخضاعها للتحليل العاملي على عينة مكونة من (٢٩٨) طالباً، مما أدى إلى جعلهم (٧) أبعاد، وباستخدام عينة تنظيمية مكونة من (١٨٢) فرداً تم التحقق من نموذج العوامل السبعة من خلال تحليل عامل التأكيد. كما تم التحقق من صحة مقياس القيادة الخادمة المكون من (٢٨) عنصراً من خلال مراجعة النتائج على أبعاد القيادة الخادمة، والتحكم في القيادة التحويلية، والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو. وتم التوصل إلى أن القيادة الخادمة هي بناء متعدد الأبعاد وتقدم مساهمة فريدة على المستوى الفردي تتجاوز القيادة التحويلية والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو في شرح سلوكيات المواطنة المجتمعية، وأداء الدور، والالتزام التنظيمي، ولم يتم العثور على فروق بين القائد (على مستوى المجموعة) ونتائج المتغيرات. وقام (Mittal and Dorfman, 2012) بدراسة استهدفت تحليل الدرجة التي تم فيها اعتماد خمسة جوانب من القيادة الخادمة: المساواة، والنزاهة الأخلاقية، والتمكين، والتعاطف، والتواضع، باعتبارها مهمة للقيادة الفعالة عبر الثقافات المختلفة. وتم التوصل إلى وجود تباين كبير في درجة تأييد مكونات القيادة الخادمة عبر مجموعة ثقافات عالمية مختلفة، حيث تم تأييد بُعدي المساواة والتمكين بدرجة أكبر في الثقافات الشمالية / الأوروبية، ولكن بدرجة أقل من ذلك في الثقافات الآسيوية والثقافات المماثلة، ومن ناحية أخرى تم تأييد بُعدي التعاطف والتواضع بدرجة أكبر من الثقافات الأوروبية. علاوة على ذلك تم العثور على علاقات مهمة بين

العديد من القيم الثقافية المجتمعية وجوانب القيادة الخادمة التي تساعد على فهم أسباب اختلاف الدول في تأييد بناء هذه القيادة.

وفي دراسة قام بها (Dierendonck et al., 2014) هدفت إلى تقديم رؤى حول آليات الوساطة المختلفة التي تؤثر من خلالها القيادة الخادمة (SL) والقيادة التحويلية (TFL) على التابعين، والتحقيق في عدم التأكد البيئي باعتباره وسيطاً لتأثيرات القيادة الخادمة والقيادة التحويلية. وبناءً على نتائج دراستين تجريبيتين ودراسة ميدانية واحدة. تم التوصل إلى أن كل من القيادة الخادمة والقيادة التحويلية مرتبطان بالالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل، ومع ذلك، اختلفت الطريقة التي مارسوا بها تأثيرهم، حيث عملت القيادة الخادمة بشكل أساسي من خلال رضا التابعين، بينما عملت القيادة التحويلية بشكل أساسي من خلال فعالية القيادة المدركة. وكان التأثير المعتدل لعدم التأكد غير متسق عبر الدراسات. واستهدفت دراسة قام بها (Hsiao et al., 2015) التحقيق في كيفية تحفيز القيادة الخادمة لخلق القيمة المشتركة للعميل (CVC) من خلال أدوار الوساطة الرئيسية لرأس المال النفسي الإيجابي (PPC) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة (SOOCB) للموظفين، وذلك من خلال دمج المستويات الثلاثة للمنظمة والموظف والعميل بشكل منهجي. وبالاعتماد على (٤٩٣) استبانة صالحة للتحليل من (٣٠) فندقاً في تايوان. توصلت إلى ثلاث مساهمات رئيسية: (أ) أن القيادة الخادمة يمكن أن تحفز بشكل منهجي خلق القيمة المشتركة للعملاء. (ب) أن خلق القيمة المشتركة للعملاء في صناعة الفنادق تحققت من أن رأس المال النفسي الإيجابي وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة يلعبان دور الوساطة الرئيسية. (ت) اعتمدت نماذج خطية هرمية لإجراء تحليل عبر المستويات حول العلاقات بين المنظمات والموظفين والعملاء. وهناك دراسة قامت بها (مصطفى، ٢٠١٥) استهدفت التعرف على مدى تأثير خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية في بنوك القطاع العام والخاص، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣٩٨) من العاملين في جميع المستويات الإدارية والوظائف النمطية في بنوك القطاعين العام والخاص في مصر. توصلت إلى وجود فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص من حيث خاصية (الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، وتصميم المسؤولية التنظيمية، والقيم الشخصية)، وإلى وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة على جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتمثلة في (نمط الإشراف، وفرص النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي، والتوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي).

وفي نفس السياق قام (Harwiki, 2016) بدراسة استهدفت تحليل أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة وأداء الموظفين، وأثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين، وأثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية



وأداء الموظفين، وأثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين. وبالتطبيق على عينة تتكون من (٤٠) من المديرين والموظفين في التعاونيات النسائية شرق جافا. تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة كان لها تأثير معنوي كبير على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين. كما أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير معنوي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ولم يكن لها تأثير ملحوظ على أداء الموظفين. أما الالتزام التنظيمي فلم يكن له تأثير ملحوظ سواء على سلوك المواطنة التنظيمية أو على أداء الموظفين. وأخيراً فإن سلوك المواطنة التنظيمية كان لها تأثير معنوي كبير على أداء الموظفين. وهدفت دراسة قامت بها (صلاح الدين، ٢٠١٦) إلى بناء نموذج نظري يصف العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي كمدخل للمدرسة الفعالة، ويكشف عن واقع ممارسات مديري المدارس للقيادة الخادمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بمصر، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٢٥١) من معلمي مدارس التعليم الحكومي في إقليم القاهرة الكبرى، توصلت إلى انخفاض ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة، وكان أكثرها انخفاضاً ممارسة المدير لسلوكيات الإيثار والتلاحم العاطفي، يليها سلوكيات الرعاية والتخطيط المقنع، ثم سلوكيات الحكمة. وقدمت نموذج مقترح لتفعيل العلاقة بين القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين بما يحقق المدرسة الفعالة في مصر. وقد قام (أبو الذهب، ٢٠١٧) بدراسة استهدفت دراسة أثر القيادة الخادمة على التهكم التنظيمي والأداء التنظيمي، ودراسة أثر التهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي وصولاً إلى تحديد مدى توسط التهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد، وباستخدام الاستقصاء على عينة حجمها (٣١٩) من العاملين بهذه المستشفيات، توصلت إلى وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، وإلى وجود تأثير سلبي معنوي للتهكم التنظيمي على الأداء التنظيمي، بينما يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وإلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي جزئياً، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهكم التنظيمي، والعكس صحيح. وفي دراسة قام بها (عابد، ٢٠١٧) استهدفت التعرف على مدى توافر أبعاد كل من القيادة الخادمة وفاعلية فرق العمل، والوقوف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعادهما، وتحديد أثر القيادة الخادمة على مدخلات وعمليات ومخرجات فرق العمل، وذلك بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في مصر، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل لفرق العمل بهذه الشركة من خلال الاستقصاء لعدد (٢٦٤) فريق عمل. تم التوصل إلى ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة الخادمة وتوافر أبعاد فاعلية فرق العمل، وإلى وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وكافة أبعاد فاعلية فرق العمل، وإلى وجود تأثير جوهري

لثلاثة من متغيرات القيادة الخادمة (الحكمة، والإقناع، والإيثار) على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل.

وهناك دراسة قام بها (Chiniara and Bentein, 2018) استهدفت دراسة كيف تؤدي القيادة الخادمة إلى انخفاض التمايز المدرك في جودة العلاقة بين القائد والعضو LMX داخل المجموعة، مما يعزز من تماسك الفريق ويؤثر بدوره بشكل إيجابي على أداء مهام الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية OCB الموجهة نحو الخدمة، وبالاعتماد على عينة تتكون من (٢٢٩) موظفاً متداخلين في (٦٧) فريق عمل. تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة تتوقع بشكل كبير انخفاض التمايز المدرك في جودة العلاقة بين القائد والعضو، وأن التمايز المدرك في جودة العلاقة بين القائد والعضو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتماسك الفريق، بحيث أنه كلما انخفض التأثير الملحوظ كلما كان تماسك الفريق أقوى. كما أن تماسك الفريق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من أداء مهمة الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة. وأن كل من التمايز المدرك في جودة العلاقة بين القائد والعضو و تماسك الفريق يتوسطان تأثير القيادة الخادمة على كل من أداء مهمة الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة. واستهدفت دراسة قام بها (نجم، وآخرون، ٢٠١٨) الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد كل من القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أكثر أبعاد القيادة الخادمة تأثيراً على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٢١٨) من العاملين في ديوان مديرية الصحة بالدقهلية، تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإلى وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بديوان المديرية موضع التطبيق. وفي نفس السياق قام (عبد الحافظ، ٢٠١٨) بدراسة استهدفت التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، والقيادة الخادمة، والعلاقة بينهما، وتطبيق استبيانين على عينة حجمها (٢٣٠) من العاملين بالأندية الرياضية في مصر، تم التوصل إلى عدم تحقق كل من جودة الحياة الوظيفية والقيادة الخادمة، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالأندية الرياضية المصرية.

وقد قام (Bauer et al., 2019) بدراسة استهدفت التحقق في كيفية ارتباط السلوكيات الاستباقية للموظفين الجدد بالنتائج الرئيسية للرضا الوظيفي، والملاءمة الوظيفية، والشخصية المنظمة، وذلك بفحص الدرجة التي أدارت بها القيادة الخادمة هذه العلاقات، وبالاعتماد على بيانات تم جمعها ثلاث مرات من (٢٤٧) موظفاً جديداً خلال أول ستة أشهر بعد انضمامهم إلى شركة في فرنسا. تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة استفادت بشكل عام من نتائج التنشئة الاجتماعية للموظفين، خاصة الموظفين ذوي السلوك الاستباقي المنخفض. ولكن في المستويات



المنخفضة المدركة من القيادة الخادمة، كان الاتباع قادرين على تعويض هذا النقص في القيادة كلما انخرطوا في سلوكيات استباقية، وعلى الرغم من أن السلوكيات الاستباقية لم تتفوق على القيادة الخادمة في العلاقات مع الرضا الوظيفي، والملاءمة التنظيمية، والشخصية المنظمة، إلا أن السلوكيات الاستباقية للتابعين كانت لها أقوى العلاقات مع هذه النتائج في ظل ظروف القيادة الخادمة المنخفضة. وتحديداً تشير النتائج إلى أن انخراط الوافد الجديد في السلوكيات الاستباقية مهم بشكل خاص لتعديل الوافد الجديد عندما يُظهر القادة مستويات منخفضة من القيادة الخادمة. وقام (الشايح، والمطيري، ٢٠١٩) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة، وعلاقة الارتباط بينهما، وذلك من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المذنب بالسعودية، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٢٦٤) معلمة، تم التوصل إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة متحققة بدرجة كبيرة، وإلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس بمحافظة المذنب بالسعودية من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة قامت بها (العسولي، ٢٠١٩) إلى معرفة مستوى رأس المال النفسي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة، ومستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر كل من رأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، والتحقق من الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي. وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٢٣٢) موظفاً وموظفة بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، تم التوصل إلى أن رأس المال النفسي، ودرجة ممارسة القيادة الخادمة، والأداء الوظيفي جاءوا مرتفعين، وأنه يوجد أثر معنوي لرأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، وأن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة. وهناك دراسة نظرية قام بها (عسيري، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية، والتوصل إلى معرفة دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي التعليم العام بالمملكة للعام ١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م، وتوصلت لدلالات ثابتة فيما يتعلق بمناقشة مباحث الدراسة الثلاث وهي: الأول وهو الأسس النظرية لمدخل القيادة الخادمة، والثاني وهو الأسس النظرية والفكرية لجودة الحياة الوظيفية، والثالث وهو دور القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة، وقدمت تصورات ومعايير فيما يتعلق بتحقيق جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المملكة، وأكدت على الدور البارز للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بالمملكة.

وفي نفس السياق قام (Qiu et al., 2020) بدراسة استهدفت إلى التحقيق في كيفية تفاعل القيادة الخادمة المدركة والكفاءة الذاتية للموظفين مع بعضهم البعض في التأثير على جودة خدمة الموظفين في صناعة الضيافة، وذلك من خلال دراستان، تم الحصول على بيانات الدراسة الأولى من موظفي الخطوط الأمامية في سلسلة مطاعم، حيث قدم ما مجموعه (٦٧٣) موظفاً بيانات صحيحة، أما الدراسة الثانية فتم تجميع بياناتها من موظفي الخطوط الأمامية في فنادق الخمس نجوم، وتكونت العينة من (٣١٧) مشاركاً. وتوصلت كلتا الدراستين إلى أنماط ونتائج متشابهة، حيث تم إثبات أن الكفاءة الذاتية تعمل على تعديل العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة، وأن جودة خدمة الموظفين كانت أعلى عندما كان كل من المستوى المدرك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية أعلى. كما أظهرت النتائج أنه كلما زاد الفرق بين المستوى المدرك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية كلما زادت جودة خدمة الموظفين. وقد قام (Adiguzel et al., 2020) بدراسة هدفت إلى فحص تأثيرات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) والقيادة الخادمة، على سلوكيات كسر القواعد، والرضا الوظيفي للموظفين في مؤسساتهم، وبالاعتماد على عينة تتكون من (٣٨٥) موظفاً من ذوي الياقات البيضاء يعملون في القطاعين العام والخاص في منطقة وسط الأناضول، منهم (٢٢٨) موظفاً في القطاع الخاص، و(١٥٧) موظفاً في القطاع العام، تم التوصل إلى أن المنظمات الخاصة تخشى فقدان العملاء بسبب البيئات التنافسية، وبالتالي يتجاوز موظفوها الإجراءات المحددة للحفاظ على مصالح مؤسساتهم، ويجب أن تركز الدراسات المستقبلية على مواقف وسلوكيات الأفراد من أجل تطوير مفاهيم نظرية جديدة ودراسات أفضل تتعلق بالموارد البشرية وأنماط القيادة. وفي دراسة قامت بها (سلامة، ٢٠٢٠) استهدفت التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٣١١) من العاملين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، تم التوصل إلى أن التمكين النفسي يؤثر تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وإلى وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وإلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي. وهناك دراسة قامت بها (عبد ربه، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (١٧٣) من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعدتهم العاملين في أمانة عمان الكبرى. تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين - التصرف بأخلاق - الالتزام بتطوير المجتمع) في براعة الاستغلال، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي القيادة الخادمة (التمكين - التصرف بأخلاق) في براعة الاستكشاف، وذلك بأمانة عمان الكبرى.



واستهدفت دراسة قام بها (Rofcanin et al., 2021) إلى التحقق من الآليات والشروط التي توضح كيف تؤثر القيادة الخادمة على نتائج عمل المرؤوسين وعلى الجوانب العائلية لهم وغير المتعلقة بالعمل؟ وذلك من خلال دمج آليتين متتاليتين هما: سلوكيات المشرف الداعمة للأسرة، والدعم التنظيمي للقائد الخدمي. وباستخدام البيانات التي تم جمعها من (٧٧٠ مشرفاً، و٨١٩ مرؤوساً) من مجموعة من الشركات في تشيلي. تم التوصل إلى أن القيادة الخادمة يمكن أن تساهم في دعم الأسرة من خلال التأكيد على دور الدعم التنظيمي للقائد الخدمي في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، والحاجة إلى الربط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المشرف الداعم للأسرة في المنظمات لمساعدة الموظفين على إدارة قضايا العمل والأسرة.

٢/٣: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي:

قد قام (Vouzaz and Gotzamani, 2005) بدراسة استهدفت التحقق من الناحية النظرية والاختبار التجريبي للوضع الحالي لأفضل الممارسات في المنظمات الصناعية اليونانية محل الدراسة عن طريق التميز في الأعمال التجارية من خلال جائزة الجودة الأوربية (EQA) وفحص مدى ربط المنظمات اليونانية جهودها نحو التميز في الأعمال بأنظمة ضمان الجودة العالمية وخاصة مع سلسلة معايير (ISO 9000:2000) الجديدة. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مكثفة ومتعمقة مع العديد من ذوي الخبرة في (١٠) منظمات يونانية مختارة بعناية (جميعهم حاصلون على جائزة المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة EFQM للترامهم بالتميز، وجميعهم إما معتمدين أو حاصلين على إحدى شهادات الجودة ISO 9001:2000 الجديدة). وتوصلت إلى الأسباب التي تؤدي إلى إعاقة الوصول للتميز وأهمها: زيادة البيروقراطية، والافتقار إلى المرونة في تصميم وتنفيذ النموذج، وعدم استخدام معارف ومهارات الموظفين بكفاءة وفعالية، وانخفاض استخدام الجائزة كأداة تسويقية ووسيلة لاخترق الأسواق الجديدة. وأن أعلى العوامل المحفزة لأداء المنظمة بشكل فعال وشامل هو ثقافة المنظمة، حيث استطاعت تعظيم استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية وتحسين صورة المنتجات النهائية وتطوير الجودة، بينما شكل نظام الاتصال الداخلي والقدرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة عاملاً أقل تحفيزاً. وقام (Al-Damen, 2009) بدراسة هدفت إلى تطوير واختبار نموذج لتقييم تميز العمل، مبني على ذات الأسس والمرجعيات العالمية التي لخصت أفضل الممارسات، بحيث يكون أداة مثالية للمنظمات الأردنية الصناعية الكبيرة، ويغطي كافة جوانب الأعمال، ويتم استخدامه كخريطة إرشادية للتحسين المستمر. وتم تسميته بـ "نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية (EAMJB)". ويتكون النموذج من مجموعة من العناصر الرئيسية التي من الضروري توافرها في المنظمة المتميزة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد: البعد الأول: وهو المحرك للأبعاد الأخرى، وبدونه لا يوجد أي علاقة سببية بين الأبعاد

الأخرى في النموذج، وهو "القيادة". البعد الثاني: "المعينات"، وقد تم التركيز على أربعة منها هم (الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد الداخلية (البشرية، والمالية، والمعلوماتية، والمواد)، بالإضافة إلى العمليات، والتركيز على العميل. البعد الثالث: "النتائج"، وتشمل كلاً من نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال الرئيسية، ونتائج العمليات. وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (١٠٨) من الشركات الصناعية الأردنية الكبيرة، تم التوصل إلى أن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، والتي تؤثر على كلا من المعينات، ونتائج العمل. وأن هذا النموذج النظري (EAMJB) هو نموذج ذو مصداقية للتنبؤ بالنتائج من خلال مجموعة من المعينات.

وفي دراسة قام بها (Antony and Bhattacharyya, 2010) استهدفت إنشاء نموذج مطور محلياً بشكل تجريبي لقياس الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي، ودراسة العلاقة بين الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي، وباستخدام استبيان منظم لجمع البيانات من (٤٠٧) مستجيب من (٢٣٠) منظمة في الهند، تم التوصل إلى أنه يمكن قياس الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي من خلال دمج متغيرات الأداء باستخدام طريقتين مختلفتين: يمكن قياس الأداء عن طريق حساب متوسط درجات متغير الأداء، ويمكن قياس التميز عن طريق حساب متوسط ارتباطات درجات متغير الأداء. كما تم تطوير واختبار نموذج يمكن استخدامه لقياس الأداء والتميز من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقييم أدائها وتميزها بشكل منفصل ودوري. وهناك دراسة قام بها (Heydari and Davoodi, 2013) استهدفت دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي ونموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)، وبتطبيق استبيانين لقياسيين للتعلم التنظيمي، واستبيان قياسي لنموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) على (٣٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران بإيران في العام الجامعي ٢٠١٢ / ٢٠١٣ م، تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وممكنات نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) المتمثلة في {القيادة، والعمليات، والإستراتيجية، والأفراد، والشركاء، والموارد}. وإلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في {مشاركة المعرفة، والتفكير النظمي، والتعلم المستمر، والانفتاح والاتصال، ودعم الإدارة} وممكنات نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)، وذلك في جامعة طهران. واستهدفت دراسة قام بها (النويقة، ٢٠١٤) التعرف على مستو التمكين لفرق العمل في جامعة الطائف، وأثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة، والتي بلغ عددها (١٩) فريقاً. وبتطبيق الاستبيان بأسلوب الحصر الشامل على (١١٠) من إجمالي (١٢٠) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في جامعة الطائف بالسعودية، توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، وإلى وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.



وفي نفس السياق قام (Ezzabadi et al., 2015) بدراسة استهدفت تقديم منهج متكامل جديد يعتمد على النموذج الأوربي للتميز التنظيمي (EFQM) باستخدام أسلوب المنطق الضبابي وعملية التحليل الهرمي (AHP) ونموذج بحوث العمليات (OR) لتحسين مستوى التميز في المنظمات من خلال زيادة جودة تقييم أداء الأعمال وتحديد مشاريع التحسين ذات الأولوية العالية، وبدراسة حالة شركة يزد الإقليمية للكهرباء في إيران، تم التوصل إلى إمكانية تطبيق المنهج المقترح بالطريقة التالية: أولاً: يتم تقييم الأداء بالطريقة الواضحة والطريقة المقترحة والطريقة الضبابية. ثانياً: يتم تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين من خلال تحديد درجات المعايير الفرعية. ثالثاً: يتم إعطاء الأولوية للمعايير الفرعية لتحديد مشاريع التحسين باستخدام تقنية التحليل الهرمي (AHP) ونموذج بحوث العمليات (OR). وأخيراً: يتم تحديد مشاريع التحسين ذات الأولوية العالية، وتحديد بعض خطوط العمل لمشاريع التحسين. وهدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٥) إلى تحديد العلاقة بين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى توجه الشركات نحو التميز التنظيمي، ومعرفة تأثير الاهتمام بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (٢٢٢) من أعضاء الإدارة العليا والوسطى بشركات صناعة السيراميك بمدينة العاشر من رمضان بمصر، تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أبعاد التميز التنظيمي والتميز الإستراتيجي وتميز المرؤوسين وتميز القادة وتميز الهيكل التنظيمي وجودة المنتج. وإلى عدم وجود فروق معنوية بين أعضاء الإدارة العليا والوسطى حول أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

وقد قام (Rookhandeh and Ahmadi, 2016) بدراسة استهدفت التعرف على العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز التنظيمي في بنوك الدولة لمدينة ماريفان، وبتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (١٢٠) موظفاً من البنوك الحكومية بمدينة ماريفان، تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والاتصال ودعم اتخاذ القرار والتخطيط للتميز التنظيمي، وبمعنى آخر هناك علاقة دالة وإيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك الحكومية بمدينة ماريفان. وفي دراسة قام بها (Hashemy et al., 2016) هدفت إلى التحقق من العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج نموذج التميز التنظيمي (EFQM) بين موظفي وحدة الطوارئ في مستشفيات جامعة جيلان، وباستخدام الاستبيان القياسي على عينة حجمها (١٩٥) موظفاً لتمثيل مجتمع حجمه (٤٠٠) موظف في وحدات الطوارئ بمستشفيات جامعة جيلان. تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج نموذج

التميز التنظيمي (EFQM) بين موظفي مستشفيات جامعة جيلان. وهناك دراسة قام بها (العمرى، ٢٠١٦) استهدفت تحليل أثر استراتيجيات الأعمال بدلالة أبعادها في تحقيق التميز المنظمي، وفي تحقيق التميز المنظمي بوجود التماثل التنظيمي، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (١٤٧) موظفاً موزعين على (٢٧) شركة تابعة لمجموعة المناصير بعمان، تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات الأعمال على التميز المنظمي، وعلى التميز المنظمي في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

واستهدفت دراسة قام بها (Thurlow et al., 2017) تصميم وتطوير نموذج مبتكر وشامل لقياس التميز في العلاقات العامة في إطار تنظيمي، وذلك بالاعتماد على مقاييس التقييم المعمول بها لممارسة العلاقات العامة، وباستخدام البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال المقابلات المنظمة والمتعمقة واستبيان التقرير الذاتي الذي تم إجراؤه مع أفراد من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في منظمة (Alberta Energy Regulator (AER)، وبالتحقيق في ثمانية أبعاد للتميز في هذا النموذج، تم التوصل إلى أن النموذج المقترح للتميز في الإطار التنظيمي هو طريقة صالحة ومناسبة لقياس أداء العلاقات العامة عند تطبيقه كمنهج مختلط لقياس الممارسة، وإنشاء إطار داخل الثقافة التنظيمية. كما تشير النتائج إلى الحاجة إلى البيانات على المستوى التنظيمي وأصحاب المصلحة والقطاع الوطني في تأكيد المعايير ذات الصلة. وقد قام (بوسالم، ٢٠١٧) بدراسة استهدفت تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية) لشركة سوناطراك البترولية بالجزائر، وبتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٣٤٠) مفردة، تم التوصل إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (٥٦,٣%) في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية. وفي دراسة قام بها (العمرى، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، وبتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٦٨) موظفاً، توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي). وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). وأخيراً توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وهناك دراسة قام بها (Nenadál et al., 2018) استهدفت تقديم الاحتمالات والمزايا والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، وبالاعتماد



على تحليل ووصف الحالة الحالية في مجال تنفيذ نماذج التميز، والتي تم إجراؤها على عينة من (٣٢١) منظمة تشيكية، تم التوصل إلى أنه تتم الآن مناقشة مفهوم التميز التنظيمي وتطبيقه على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، على عكس الوضع الحقيقي في المنظمات التشيكية. وأن مستوى المعرفة والوعي العام للأفراد فيما يتعلق بهذا المفهوم ونماذج التميز المختلفة منخفض جداً. وتم تطوير إطار إبداعي وعام للتميز التنظيمي مصمم خصيصاً للمنظمات التشيكية. وفي نفس السياق قام (سليم، وحامد، ٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى إدراك المديرين والعاملين الفنيين لممارسات عمليات إدارة المعرفة بمنطقة ضرائب مبيعات جنوب مصر العليا، وكذلك تحديد مستوى إدراكهم للتميز التنظيمي، والتعرف على أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي، وتقديم بعض الوسائل التي تساعد على التميز التنظيمي، وتطبيق الاستقصاء بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وحجمته (٢٧٨) من المديرين والعاملين الفنيين بجميع مأموريات ومكاتب ضرائب المبيعات التابعة لمنطقة ضرائب مبيعات جنوب مصر العليا، توصلت إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لممارسة اكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، واستخدام المعرفة، على التميز التنظيمي. وإلى وجود علاقة تأثير جوهرية موجبة لإجمالي ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي. وقام (العوامر، ٢٠١٨) بدراسة استهدفت معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي لمجموعة المناصير في ظل وجود سلوك المواطنة المنظمي لدى العاملين فيها، وتطبيق الاستبيان على عينة حجمها (٢٦٢) موظفاً في (١٣) إدارة من شركات مجموعة المناصير بعمان، توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي، وفي تعزيز سلوك المواطنة المنظمي. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلك المواطنة المنظمي في تحقيق التميز المنظمي. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في ظل وجود سلوك المواطنة المنظمي كمتغير وسيط لدى العاملين في هذه الشركات. واستهدفت دراسة قامت بها (التويجري، وآخرون، ٢٠١٩) التعرف على واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والتعرف على واقع التميز التنظيمي، والكشف عن دور إدارة المسار الوظيفي في وكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي، وتطبيق الاستبيان على (٨٣) فرداً من مديري الإدارات ومساعديهم في جهاز وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، تم التوصل إلى أن واقع إدارة المسار الوظيفي جاء بدرجة (منخفض)، وأن واقع التميز التنظيمي جاء بدرجة (متوسط)، وأن هناك علاقات طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لواقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية وبين درجات أبعاد محور واقع التميز التنظيمي، وكذلك بين الدرجة الكلية لمستوى واقع التميز التنظيمي.

وهناك دراسة قامت بها (التويجري، ٢٠٢٠) استهدفت معرفة دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم كنموذج للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وبتطبيق الاستقصاء على عينة حجمها (١٤٩) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم، توصلت إلى أن درجة توفر التميز التنظيمي بشكل خاص وأبعاده جميعاً هي درجة متوسطة، ودرجة توفر التميز التنظيمي والميزة التنافسية هي درجة متوسطة. وأن التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وهدفت دراسة قام بها (البطوش، وهمشري، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي لمكتبات الجامعات الأردنية في إقليم الوسط والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة اثر متغيرات: نوع المكتبة، والمسمى الوظيفي، والجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في التميز التنظيمي. وبتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (٢٢٤) فرداً من العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إقليم الوسط، تم التوصل إلى أن الدرجة الكلية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي كانت مرتفعة، وأن خمسها مجالات من مجالات التميز التنظيمي قد حازت على درجات تقدير مرتفعة، وهي على التوالي: تميز القيادة، وتميز الخدمات، وتميز الاستراتيجية، وتميز العمليات، وتميز الهيكل التنظيمي، بينما حاز مجالاً تميز الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية على درجتي تقدير متوسطتين. وإلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي تعزي لمتغير نوع الملكية، وكانت الفروق لصالح المكتبات الجامعية الخاصة، وعدم وجود مثل هذه الفروق تعزي لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية في تقديراتهم للصعوبات الناتجة عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي لتعزي لمتغيرين، وهما: نوع الملكية، وكانت الفروق لصالح المكتبات الجامعية الحكومية، والمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة شهادات الدراسات العليا، وإلى عدم وجود مثل هذه الفروق تعزي لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، والجنس، والخبرة على الصعوبات المقصودة.

وفي نفس السياق قام (Nair et al., 2021) بدراسة استهدفت إنشاء الركيزة التنظيمية لجودة الرعاية والجودة السائدة لبعث الرعاية لتحقيق التميز في الرعاية الصحية، من خلال التوازن بين التميز في الأعمال ونتائج الجودة في الممارسة، وباستخدام الطريقة الكمية في التطبيق على عينة حجمها (٤١٠) من مديري الرعاية الصحية في مستشفيات معتمدة وغير معتمدة في جنوب الهند. تم التوصل إلى أن من بين أبعاد جودة مناخ الرعاية، كانت الميزة التنافسية هي الأدنى، أما قيمة الرعاية فكانت هي الأعلى. وأن تيار القيمة المتمحور حول المريض هو البعد السائد لجودة



مناخ الرعاية كما يراها المديرون، وأن تدفق القيمة هو المحدد السائد للقرارات التي تركز على المريض. وبالتالي فإن النتائج تحدد دعماً واعداداً لمنهج جودة الرعاية الذي يركز على المريض لتحقيق التميز في الرعاية الصحية مع التوازن في رسم خرائط تدفق القيمة.

تعقيب الباحث على الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات السابق عرضها العديد من المساهمات الفكرية أهمها:

١- أن القيادة الخادمة هي بناء متعدد الأبعاد وتقدم مساهمة فريدة على المستوى الفردي تتجاوز القيادة التحويلية والعلاقة التبادلية بين القائد والعضو في شرح سلوكيات المواطنة المجتمعية، وأداء الدور، والالتزام التنظيمي (Liden et al., 2008)، وأن كل من القيادة الخادمة والقيادة التحويلية مرتبطان بالالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل (Dierendonck et al., 2014). ويمكن للقيادة الخادمة أن تحفز بشكل منهجي خلق القيمة المشتركة للعملاء (Hsiao et al., 2015). وتوجد علاقات مهمة بين العديد من القيم الثقافية المجتمعية وجوانب القيادة الخادمة التي تساعد على فهم أسباب اختلاف الدول في تأييد بناء هذه القيادة (Mittal and Dorfman, 2012). ويجب أن تركز الدراسات المستقبلية على مواقف وسلوكيات الأفراد من أجل تطوير مفاهيم نظرية جديدة ودراسات أفضل تتعلق بالموارد البشرية وأنماط القيادة (Adiguzel et al., 2020).

٢- كان للقيادة الخادمة تأثير معنوي كبير على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين (Harwiki, 2016). ويوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي، بينما يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي جزئياً، حيث تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عندما يرتبط ذلك بمستويات منخفضة من التهكم التنظيمي، والعكس صحيح (أبو الذهب، ٢٠١٧). وأن كل من التمايز المدرك في جودة العلاقة بين القائد والعضو وتماسك الفريق يتوسطان تأثير القيادة الخادمة على كل من أداء مهمة الفريق وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (Chiniara and Bentein, 2018). ويوجد ارتباط معنوي إيجابي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يوجد أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية (نجم، وآخرون، ٢٠١٨). ويمكن للقيادة الخادمة أن تساهم في دعم الأسرة من خلال التأكيد على دور الدعم التنظيمي للقائد الخدمي في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، والحاجة إلى الربط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المشرف الداعم للأسرة في المنظمات لمساعدة الموظفين على إدارة قضايا العمل والأسرة (Rofcanin et al., 2021).

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين (عبد الحافظ، ٢٠١٨). وأن القيادة الخادمة استفادت بشكل عام من نتائج التنشئة الاجتماعية للموظفين، خاصة الموظفين ذوي السلوك الاستباقي المنخفض، وأن انخراط الوافد الجديد في السلوكيات الاستباقية مهم بشكل خاص لتعديل الوافد الجديد عندما يُظهر القادة مستويات منخفضة من القيادة الخادمة (Bauer et al., 2019). وتوجد علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات (الشايح، والمطيري، ٢٠١٩). ويوجد أثر معنوي لرأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، وأن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي (العسولي، ٢٠١٩). وتعمل الكفاءة الذاتية على تعديل العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة، وأن جودة خدمة الموظفين كانت أعلى عندما كان كل من المستوى المدرك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية أعلى. وكلما زاد الفرق بين المستوى المدرك للقيادة الخادمة والكفاءة الذاتية كلما زادت جودة خدمة الموظفين (Qiu et al., 2020). ويؤثر التمكين النفسي تأثيراً موجباً معنوياً في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وتوجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، كما توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والتمكين النفسي (سلامة، ٢٠٢٠).

٤- توجد فروق معنوية بين بنوك القطاعين العام والخاص من حيث خاصية (الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة، وتصميم خطط مقنعة، وتصميم المسؤولية التنظيمية، والقيم الشخصية)، ويوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة على بُعد (نمط الإشراف، وفرص النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي، والتوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي) لجودة الحياة الوظيفية (مصطفى، ٢٠١٥). وانخفاض ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة، وأكثرها انخفاضاً ممارسة المدير لسلوكيات الإيثار والتلاحم العاطفي، يليها سلوكيات الرعاية والتخطيط المقنع، ثم سلوكيات الحكمة (صلاح الدين، ٢٠١٦). وتوجد علاقة ارتباط جوهريّة بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وكافة أبعاد فاعلية فرق العمل، ويوجد تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات القيادة الخادمة (الحكمة، والإقناع، والإيثار) على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل (عابد، ٢٠١٧). ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة (التمكين - التصرف بأخلاق - الالتزام بتطوير المجتمع) في براعة الاستغلال، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي القيادة الخادمة (التمكين - التصرف بأخلاق) في براعة الاستكشاف (عبد ربه، ٢٠٢٠).

٥- أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى إعاقة الوصول للتميز: زيادة البيروقراطية، والافتقار إلى المرونة في تصميم وتنفيذ النموذج، وعدم استخدام معارف ومهارات الموظفين بكفاءة



وفعالية، وانخفاض استخدام الجائزة كأداة تسويقية ووسيلة لاختراق الأسواق الجديدة. وأن أعلى العوامل المحفزة لأداء المنظمة بشكل فعال وشامل هو ثقافة المنظمة، بينما شكل نظام الاتصال الداخلي والقدرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة عاملاً أقل تحفيزاً (Vouzias and Gotzamani, 2005). ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات الأعمال على التميز المنظمي، وعلى التميز المنظمي في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط (العمرى، ٢٠١٦). كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي) (العمرى، ٢٠١٧). وأن التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية (التويزري، ٢٠٢٠). ودعم منهج جودة الرعاية الذي يركز على المريض لتحقيق التميز في الرعاية الصحية مع التوازن في رسم خرائط تدفق القيمة (Nair et al., 2021).

٦- أن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى لتحقيق التميز، والتي تؤثر على كلا من المعينات، ونتائج العمل. وأن النموذج النظري لتقييم التميز في الأعمال الأردنية (EAMJB) هو نموذج ذو مصداقية للتنبؤ بالنتائج من خلال مجموعة من المعينات (Al-Damen, 2009). وتم تطوير واختبار نموذج يمكن استخدامه لقياس الأداء والتميز من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقييم أدائها وتميزها بشكل منفصل ودوري (Antony and Bhattacharyya, 2010). وتوجد علاقة دالة وإيجابية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز التنظيمي (Rookhandeh and Ahmadi, 2016). وتتم الآن مناقشة مفهوم التميز التنظيمي وتطبيقه على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، وأن مستوى المعرفة والوعي العام للأفراد فيما يتعلق بهذا المفهوم ونماذج التميز المختلفة منخفض جداً (Nenadál et al., 2018).

٧- يوجد مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي، ويوجد أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي (النويقة، ٢٠١٤). وتوجد علاقة إيجابية مهمة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج نموذج التميز التنظيمي (EFQM) (Hashemy et al., 2016). وهناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي (بوسالم، ٢٠١٧). ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي، وفي تعزيز سلوك المواطن المنظمي. كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوك المواطن المنظمي في تحقيق التميز المنظمي. ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في ظل وجود سلوك المواطن المنظمي كمتغير وسيط (العوامر، ٢٠١٨). وهناك علاقات طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لواقع إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية وبين درجات أبعاد محور واقع التميز التنظيمي، وكذلك بين الدرجة الكلية لمستوى واقع التميز التنظيمي (التويزري، وآخرون، ٢٠١٩).

٨- وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وممكنات نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) المتمثلة في {القيادة، والعمليات، والإستراتيجية، والأفراد، والشركاء، والموارد} (Heydari and Davoodi, 2013). ويوجد تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أبعاد التميز التنظيمي والتميز الإستراتيجي وتميز المرؤوسين وتميز القادة وتميز الهيكل التنظيمي وجودة المنتج (عبد العزيز، ٢٠١٥). وتوجد علاقة تأثير معنوية موجبة لممارسة اكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، واستخدام المعرفة، على التميز التنظيمي، كما توجد علاقة تأثير جوهرية موجبة لإجمالي ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي (سليم، وحامد، ٢٠١٨). وكانت الدرجة الكلية لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي مرتفعة، وقد حازت خمسة مجالات من مجالات التميز التنظيمي على درجات تقدير مرتفعة، وهي على التوالي: تميز القيادة، وتميز الخدمات، وتميز الاستراتيجية، وتميز العمليات، وتميز الهيكل التنظيمي، بينما حاز مجالاً تميز الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية، على درجتي تقدير متوسطتين (البطوش، وهمشري، ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق عرضه لاحظ الباحث عدم قيام الدراسات السابقة التي توصل إليها بدراسة وتوضيح العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي، وكذلك عدم وجود أي دراسات سابقة توضح دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي وخاصة في المنظمات الخدمية المصرية، وبشكل خاص في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بالرغم من أهميتهما معاً لجميع المنظمات. ونتيجة لذلك ظهرت للباحث فجوة بحثية تتمثل في وجود أهمية بحثية لتوضيح القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، وذلك من خلال التطبيق على شركة مصر القابضة للتأمين، باعتبارها من المنظمات الخدمية الهامة في المجتمع المصري، والذي يهتمها كسائر المنظمات الخدمية المصرية تحقيق التميز التنظيمي في جميع مجالاتها وأنشطتها، وحتى يتمكن الباحث من تقديم توصيات مناسبة تفيد الإدارة العليا بشركة مصر القابضة للتأمين والشركات الثلاث التابعين لها، كما تفيد جميع المنظمات الخدمية المصرية، وخاصة تلك التي تحتاج إلى تحقيق التميز التنظيمي في جميع الخدمات والأنشطة التي تقدمها، وتفيد كذلك غيرهم من المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها، والتي تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي في جميع مجالاتها وأنشطتها.

٤ - منهجية البحث:

فيما يلي يتناول الباحث المنهجية المتبعة في هذا البحث، والتي تشتمل على مشكلة البحث وفروضه ومتغيراته وأهدافه، ثم مجتمع البحث والعينة، وأخيراً طريقة جمع وتحليل البيانات:



١/٤: مشكلة البحث:

بناءً على النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وعلى الدراسات السابقة التي عرضها الباحث، وعلى الفجوة البحثية التي توصل إليها الباحث، يمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح مدى تحقق وجود أو عدم تحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، وكذلك عدم وضوح مدى تحقق وجود أو عدم تحقق وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، وهل يوجد أي دور للقيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين؟". وبناءً على ذلك، يمكن للباحث طرح التساؤلات الرئيسية التالية لهذه المشكلة:

- ١- هل يتحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين؟
- ٢- هل يتحقق وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين؟
- ٣- هل يوجد أي ارتباط بين القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين؟
- ٤- ما هو تأثير القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين؟

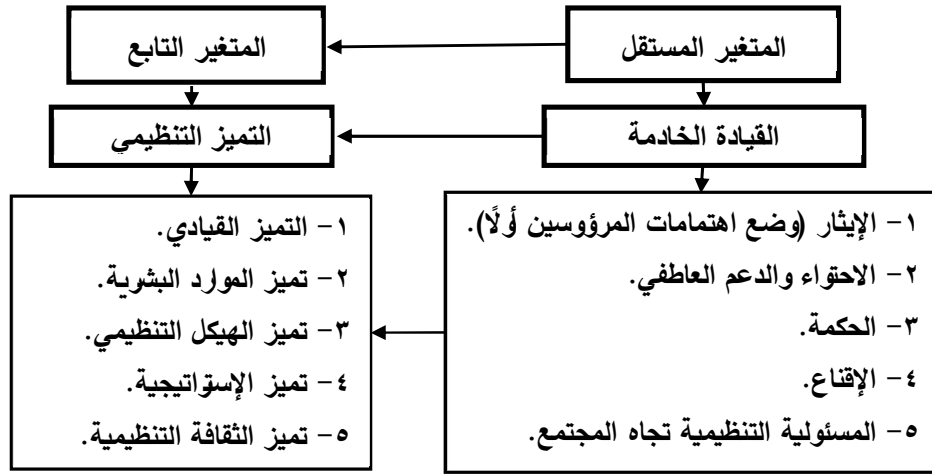
٢/٤: فروض البحث:

- في ضوء عنوان البحث ولدراسة مشكلته البحثية تم بناء الفروض البحثية التالية:
- الفرض الرئيسي الأول: "لا يتحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"
- الفرض الرئيسي الثاني: "لا يتحقق وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"
- الفرض الرئيسي الثالث: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"
- الفرض الرئيسي الرابع: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"
- ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الرابع الفروض الفرعية الآتية:
- ١- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين.
 - ٢- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين.

- ٣- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين.
- ٥- لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين.

٣/٤: متغيرات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وفروضه السابق عرضهما، يمكن للباحث توضيح متغيرات البحث كما يلي:



شكل رقم (١) متغيرات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

٤/٤: أهداف البحث:

من خلال هذا البحث يسعى الباحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها.
- ٢- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع التميز التنظيمي وأهميته وأبعاده.
- ٣- التعرف على مستوى القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) ومدى تحقق وجودها أو عدم تحقق وجودها في شركة مصر القابضة للتأمين.
- ٤- التعرف على مستوى التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) ومدى تحقق وجوده أو عدم تحقق وجوده في شركة مصر القابضة للتأمين.
- ٥- التعرف على علاقة الارتباط ودلالاتها بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين.



٦- التعرف على تأثير القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين.

٧- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للإدارة العليا ومتخذي القرار في شركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة بصفة خاصة، ولجميع المنظمات الخدمية المصرية بصفة عامة، للاستفادة من القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

٥/٤: مجتمع البحث والعينة:

مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك من خلال الشركات الثلاث التابعين لها وهم: شركة مصر لتأمينات الحياة، وشركة مصر للتأمين، وشركة مصر لإدارة الأصول العقارية؛ وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة) أو يشغلون وظيفة غير إشرافية، وأيا كانت مدة خبرتهم، أو مستواهم التعليمي، وطبقاً لأحدث الإحصائيات التي توصل إليها الباحث، يبلغ عدد العاملين في الشركات التابعة الثلاث (٨٠٧١) موظف (تقريباً) (قطاع الموارد البشرية، ٢٠٢١؛ مواقع الشركات الأربع، ٢٠٢١). وبتطبيق قانون تحديد حجم العينة لهذا المجتمع المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٦٧) عامل في الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين (موقع تحديد حجم العينة، ٢٠٢١)، والجدول التالي يوضح كل ما يتعلق بمجتمع وعينة البحث واستمارات الاستقصاء:

جدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث واستمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة

م	الشركة	إجمالي عدد العاملين	النسبة المئوية لعدد العاملين	إجمالي الاستمارات الموزعة	إجمالي الاستمارات المستردة	إجمالي الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي
١	مصر لتأمينات الحياة	٤٣٧٠	٥٤,١٤%	١٩٩	١٩١	١٨٢
٢	مصر للتأمين	٢٨٨٦	٣٥,٧٦%	١٣١	١٣٠	١٢٧
٣	مصر لإدارة الأصول العقارية	٨١٥	١٠,١٠%	٣٧	٣٥	٣٤
	الإجمالي	٨٠٧١	١٠٠%	٣٦٧	٣٥٦	٣٤٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

وكما يتضح من الجدول السابق، فقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء المطلوبة (٣٦٧) استمارة، على العاملين في الشركات الثلاث بطريقة العينة العشوائية، وذلك وفقاً للنسبة المئوية لعدد العاملين في كل شركة إلى العدد الإجمالي لجميع العاملين بالشركات الثلاث، وقد أُسُترد منها (٣٥٦) استمارة، وتم استبعاد (١٣) استمارة منهم تبين أنها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٤٣) استمارة، وهو

ما يعادل (٩٣,٤٦٪) من حجم عينة المطلوب وهو (٣٦٧) استمارة، وهي نسبة مرتفعة، وستتمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة والتي تساعده في اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

٦/٤: طريقة جمع وتحليل البيانات:

قام الباحث بتجميع البيانات اللازمة لهذا البحث، من خلال قيامه بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تفيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من شركة مصر القابضة للتأمين، وسيتم عرض كل ما يتعلق بهذه الاستمارة في الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للبحث. وتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث قد تم استخدام:

- ١- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات البحث.
- ٢- اختبار T-Test لعينة واحدة، لاختبار الفرضين الرئيسيين الأول والثاني للبحث.
- ٣- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث وأبعادهما المختلفة، وذلك من خلال قيم معامل ارتباط Pearson ودلالته المعنوية، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي الثالث.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي الرابع للبحث وفروضه الفرعية.

٥- الإطار الفكري للبحث:

ويشتمل الإطار الفكري للبحث على مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها، وعلى مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأبعاده، وذلك كما يلي:

١/٥: مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها:

أشار (Buckhardt and Spears, 2000) إلى أن جذور القيادة الخادمة تمتد تاريخياً عبر آلاف السنين في التعاليم الدينية والإنسانية، ووصفوا القادة الخادمين بأنهم الزعماء الدينيين وغيرهم ممن أظهروا مستويات عالية من التضحية بالنفس، بما في ذلك غاندي، ومارتن لوثر كينج، والأم تيريزا، وجورج واشنطن، وغيرهم (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠١). وبدأ استخدام مصطلح القيادة الخادمة على يد Robert Greenleaf الذي كان مديراً للبحوث والتنمية والتعليم في الشركة الأمريكية للتليفون والتليغراف، واهتم بالقيادة في أمريكا، وأسس مركز الأخلاقيات التطبيقية عام ١٩٦٤م، والذي تم تغيير اسمه إلى مركز روبرت جرينليف للقيادة الخادمة في عام ١٩٨٥م، وقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في مقالة Greenleaf عام ١٩٧٠م، بعنوان الخادم كقائد The Servant as Leader، وقدم Greenleaf مصطلح القائد الخادم لعالم



الشركات أولاً، ثم بدأ مفهومه للقيادة الخادمة يتطور أثناء دخوله بالجامعات عام ١٩٧٧م، حيث وصفها بأنها ليست أسلوب إداري ولكنها طريقة حياة، ويرى أن مفهوم القيادة الخادمة يرتبط بشكل حقيقي بخدمة المرؤوسين، وتقاسم السلطة، وتعزيز العمل الجماعي، وبناء الشعور بالمجتمع داخل مجموعة العمل وخارج جدران المنظمة، ووضع احتياجات المرؤوسين واهتماماتهم فوق مصلحته الذاتية والسعي لتطويرها إلى أقصى ما يمكن في مجالات فعالية المهام، والإشراف على المجتمع، والمسئولية الاجتماعية التي تشمل المنظمات والمرؤوسين والعملاء والمساهمين الآخرين، والتحفيز الذاتي، وقدرات القيادة المستقبلية، ويقدمون الرؤية ويكتسبون المصداقية والثقة من التابعين، لتوليد أفضل أداء لديهم، وأن خدمتهم هي السبيل إلى قيادة فعالة تؤدي إلى الالتزام بنمو الفرد وبقاء المنظمة، وعرف القيادة الخادمة بأنها "فلسفة عملية ينتهجها القائد لدعم الآخرين الذين قرر العمل لخدمتهم" (Liden et al., 2008, p.162؛ Mittal and Hsiao et al., 2015, 546؛ Dierendonck et al., 2014, 546؛ Dorfman, 2012, p.556؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠١، ١٠٢؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦١؛ Chiniara and Bentin, 2018, p.335؛ Bauer et al., 2019, p.357؛ الشايع، والمطيري، ٢٠١٩، ص ٩٩).

ويرى (Laub, 1999) أن القيادة الخادمة هي "إحساس بالقيادة يحمي مصالح أتباعه ويراعي رفاهيتهم"، وبالتالي فتركيز القائد الخادم لا ينصب على الشركة بل على الموظفين الذين يتبعونه (Adiguzel et al., 2020, p. 104). وعرفها (Spears and Lawrence, 2004) بأنها "محاولات لتحسين النمو الشخصي للعاملين وتحسين نوعية الرعاية في العديد من المنظمات، وذلك من خلال العمل الجماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات وتنمية السلوك الأخلاقي" (مصطفى، ٢٠١٥، ص ١٣٣). كما عرفها (Ehrhart, 2004) بأنها "أسلوب القيادة الذي يعطي الأولوية لخدمة أتباعه من أجل تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم" (Adiguzel et al., 2020, p.104). ويرى (Dennis and Bocarnea, 2005) أن القادة الخادمين هم "أولئك الذين يركزوا على خدمة الأتباع، فالأتباع يمثلوا الشغل الشاغل للقادة الخادمين، ثم يأتي بعدها الأمور التنظيمية" (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٠). ويعرفها (Hala and Fields, 2007) بأنها "القيادة التي تضع مصلحة الآخرين في مرتبة أعلى من المصلحة الشخصية للقائد، مؤكداً على أن سلوكيات القائد يجب أن تركز على تنمية الأتباع، وعدم التركيز على تمجيد القائد" (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ٩٩). أما (English, 2011) فيعتقد أنها "أسلوب للقيادة معتمداً على العمل الجماعي، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وعلى المشاركة في صنع القرار، والسلوك الأخلاقي القوي ورعاية السلوك، والحرص على نمو الأفراد" (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ٩٩). ويرى (Jones, 2012) أن "القائد الخادم يركز على خلق بيئة تتسم بروح الفريق، من خلال تطوير أعضاء الفريق، ووضع احتياجاتهم قبل احتياجاته الخاصة" (عابد، ٢٠١٧، ص ٦١).

وتعرفها (مصطفى، ٢٠١٥) بأنها "تلك القيادة التي تسعى إلى خدمة ومعاونة الآخرين، والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير حتى يجلسون بحماس وجدية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة" (مصطفى، ٢٠١٥، ص ١٣٣). وتذكر دراسة (Malingumu et al., 2016) أن القيادة الخادمة لا تقتصر على التأكيد على النزاهة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع الموظفين، ولكنها أيضاً تسعى إلى تمكين الأتباع من خلال دمج أفكارهم في عملية صنع القرار، وهذا يخلق الانفتاح والشعور بالمشاركة المجتمعية والسلامة النفسية والثقة والإنصاف في سياق العمل، وهو في الواقع جعل الموظفين يشعرون بالحرية والاستقلالية في صنع القرار " (نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٥). ويتضح لـ (صلاح الدين، ٢٠١٦) أنها تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي: التركيز على الأتباع، والعمل الجماعي، ومشاركة الأتباع في صنع القرارات، ووضع مصلحة الأتباع قبل المصلحة الشخصية للقائد وقبل مصلحة المنظمة ذاتها، وتشجيع النمو الشخصي والمهني والوجداني للأتباع، وتمكين الأتباع (صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٠). ويرى (القطاونة، ٢٠١٧) أنها تُعد مدخلاً معاصراً يُلهم العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية" (الشايح، والمطيري، ٢٠١٩، ص ٩٩). ويستنتج (الشايح، والمطيري، ٢٠١٩) أنها "تمطاً قيادياً يعتمد على العطاء بدلاً من المجد الذاتي، ويلهم العاملين ويحفزهم مما يشعرون بثقة القائد بهم فيبدلون جهدهم لخدمة الآخرين بشكل أفضل" (الشايح، والمطيري، ٢٠١٩، ص ٩٩). وتعرفها (سلامة، ٢٠٢٠) بأنها "تمط من أنماط القيادة يقدم فيها القائد مصلحة المرؤوسين على مصلحته، ويهتم باحتياجاتهم، ويقوم برصد البيئة المحيطة بوعي كامل، كما يهتم بالدور الأخلاقي للمنظمة" (سلامة، ٢٠٢٠، ص ١٨٩، ١٩٠).

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف القيادة الخادمة بأنها "الأسلوب القيادي الذي يوجه فيه القائد كل اهتماماته لخدمة أتباعه واحتوائهم ودعمهم، وتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم وتوقعاتهم، وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم، ووضع مصالحهم فوق مصالحه، والثقة فيهم، وتمكينهم، ومشاركاتهم في صنع واتخاذ القرارات".

أهمية القيادة الخادمة:

أوضح (Greenleaf, 1977) ببلاغة إمكانيات القيادة الخادمة في تلبية احتياجات الأفراد وتنشيط المنظمات والمجتمعات، مما يخلق مناخاً يشعر فيه كل تابع بالأهمية والالتزام والتمكين للقيام بالمزيد، كما أن القادة الخادمين يتواصلون مع تابعيهم على أساس فردي لفهم قدراتهم واحتياجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وذلك لإخراج أفضل ما فيهم بشكل فعال، كما أنهم يبنون فيهم الثقة بالنفس من خلال خدمتهم بإيثار وتوجيههم ودعمهم عاطفياً، وتمتد خدمة الآخرين قبل



الذات من مكان العمل إلى المنزل والمجتمع، وفي جميع جوانب الحياة يمارسون هذا التوجه الخدمي، والأهم من ذلك أنهم يغرسون في الأتباع الرغبة في أن يصبحوا هم أنفسهم قادة خادمين، مما يؤدي إلى ظهور ونمو حياة جديدة وثقافة عمل جديدة تبني الأساس لمنظمة أكثر رعاية وتماسكاً وإبداعاً (Chiniara and Bentein, 2018, p.335؛ Liden et al., 2008, p.162).

ويرى (Graham, 1991) أن القيادة الخادمة تختلف عن الأساليب التقليدية للقيادة من حيث أنها تؤكد على النزاهة الشخصية وتركز على تكوين علاقات قوية وإيجابية وطويلة الأمد مع التابعين، كما أنها فريدة من نوعها حيث أنها تمتد إلى خارج المنظمة، فالقادة الخدم يخدمون أصحاب المصالح المتعددين، بما في ذلك مجتمعاتهم ومجتمعهم ككل، وتعتبر طريقة لبناء الثقة مع الموظفين والعملاء والمجتمعات (Liden et al., 2008, p.162). كما حدد (Graham, 1991) الخصائص البارزة للقيادة الخادمة في التواضع، والعلاقات القوية، والاستقلالية، وتطوير العلاقات مع الأتباع، والتوجه لخدمتهم (Mittal and Dorfman, 2012, p.556). بينما اعتمد (Spears, 1995) على عمل Greenleaf وحدد عشر سمات للقائد الخادم هم: الاستماع، والتعاطف، والاحتواء، والوعي، والإقناع، ووضع المفاهيم، والتبصر، والإشراف، والالتزام بنمو الأفراد، وبناء المجتمع (Mittal and Dorfman, 2012, p.556). وتتضمن القيادة الخادمة صفة الإيثار وهو وضع احتياجات الآخرين ومصالحهم قبل احتياجاتهم ومصالحهم الخاصة، والإشراف التنظيمي الذي يوجه الآخرين نحو إفادة وخدمة المجتمع، ولها علاقة مع الرضا الوظيفي، ومع المشاركة في العمل، ومع الثقة وأداء الفريق، ومع فعالية الفريق، ومع أداء الشركة (Dierendonck et al., 2014, p.546).

ويهتم القادة الخادمون بالمرؤوسين، ويقدرّون الاحتياجات الفردية والتطوير المستمر للمرؤوسين، ويؤكدون على جودة العلاقة بين القائد والتابعين (Hsiao et al., 2015, p.46). وأن يغرسوا في أتباعهم الرغبة في خدمة الآخرين (Harwiki, 2016, p.284). كما أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تفسر تبايناً في النتائج الفردية الرئيسية أكثر من القيادة التحويلية والأخلاقية والحقيقية، ويقدم القادة الخادمين الدعم ويخلقون بيئة مصممة لمساعدة الموظفين على النجاح والتغلب على العقبات دون التخلي عن أهدافهم، ويشجعون بيئات العمل التي تبني الرفاهية الشخصية والمهنية للموظفين من خلال تدعيم مشاركتهم ومبادراتهم، ويعملون على بناء منظمات تعليمية ليكون لكل فرد قيمة فريدة، ويساعدون أتباعهم على تحقيق النجاح والشعور بالرضا عن أدوارهم (Bauer et al., 2019, p.357). وتظهر أهمية القيادة الخادمة كما يراها بعض الباحثين من عدة نواحي أهمها: تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والاهتمام بمصالح المجموعة، ومساعدة الآخرين على تحقيق النمو والتطور، والاستماع باهتمام واتخاذ القرارات

داخل المنظمة عن طريق الإقناع، وتشجيع وتقديم التسهيلات للأتباع، ومنح الآخرين فرصة لتحقيق طموحاتهم المادية والمعنوية، ومساعدة العاملين ليحققوا أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، ونقل المنظمة من الأنماط الهرمية في القيادة إلى القيادة المستندة على فريق العمل (العسولي، ٢٠١٩، ص ٣٧؛ عسيري، ٢٠١٩، ص ١٤١). ويُظهر القادة الخادمون التعاطف والرحمة ويقومون بمعالجة المشاكل العاطفية لأتباعهم، مما يقلل من القلق والتوتر والاكتئاب، لذلك فإن القيادة الخادمة أمر بالغ الأهمية في تحديد وخلق بيئة عمل يمكن للمتابعين من خلالها تحقيق الصحة العاطفية الإيجابية والرفاهية وتطوير أنفسهم، كما أنها تمنحهم حرية اتخاذ القرارات اللازمة لأداء مهامهم، وتقوم ببناء نظام دعم اجتماعي (Qiu et al., 2020, p.2). وتلعب القيادة الخادمة دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على أداء الأنشطة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها، حيث تتميز مواقف وسلوكيات القادة الخادمين بخصائص مثل: الانفتاح والإنصاف، والتمتع بمبادئ الصداقة والإخلاص، وتزويد الموظفين بفرص التطوير الوظيفي، وتعزيز قيمة الأعمال والشركات، وتوليد شعور بالثقة في موظفيهم، كما تكمن أهميتها في أنها تعزز التعاون والإبداع بين الموظفين وفقاً لأساليب القيادة الأخرى، ويتمتع القادة الخادمين بالقوة والشمول والأخلاق والتوازن، ويركزون على تقدم ونجاح الآخرين ويهتمون بالمنظمة والمجتمع، كما يُظهرون سلوكيات تدين بالنفس لإحداث فرق إيجابي في حياة الآخرين، ولهم أهداف روحية وخيرية (Adiguzel et al., 2020, p.104).

كما تتجلى أهمية القيادة الخادمة على كافة المستويات داخل المنظمة على النحو التالي: فعلى مستوى التابعين: تكمن أهميتها في كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين، وتحقق لهم احترام الذات الإنسانية وتمنحه الشعور بالاستقلالية، وتُشعرهم بأهميتهم ومكانتهم من خلال إشراكهم بالقرارات، وتعترف بإنجازاتهم وتقدر جهودهم وتقيم أعمالهم، وتتعاطف معهم، وتمكنهم من القدرة على الإنجاز، وتوفر لهم فرص التعلم مما يزيد من إمكانيات تطوره، وتخلق لديهم شعوراً بأنهم شركاء في الأهداف التي يسعون لتحقيقها وأن مردوداتها لهم. وعلى مستوى المنظمة: تتغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبة التواصل فيه وتؤدي للتواصل الفعال، وخلق بيئة صالحة للإبداع والتفاني والتحسين من خلال تحقيق الولاء التنظيمي للتابعين مما يدفعهم إلى الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتحقق مستوى أداء تنظيمي أعلى، وترتكز على احتياجات الناس سواء أكانوا تابعين أو مستفيدين من أعمال، وترتكز على القيمة والمهمة، والإبداع والابتكار، والاستجابة والمرونة، والالتزام في كل من الخدمة الداخلية والخارجية، وتقلل المشاكل والصراعات، وتُحسن مستوى الإنتاجية. وعلى مستوى المجتمع: فتُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى لها، فهي تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتنادي بالأخلاق الإنسانية وروح التعاون والجماعة، وتساهم في تحقيق الخدمة الاجتماعية (العسولي، ٢٠١٩، ص ٣٧؛ عبد ربه، ٢٠٢٠، ص ١٨-٢٠).



لسلوك القائد، ليصبحوا هم أنفسهم قادة خادمين، أي تقوم على الفكرة المزدوجة لتطوير القيادة، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون (كأتباع) بالتقدير والدعم والتشجيع، ويحقق القادة الخادمون ذلك من خلال التحويل الواعي أو غير الواعي لسلوكيات التابعين طبقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، حيث يميل الأتباع إلى محاكاة سلوكيات قادتهم عندما يرون أن قادتهم يمتلكون الخصائص المطلوبة، ولذلك يعكس القادة الخادمون العديد من الخصائص الجذابة والسلوكيات المرغوبة مثل: النزاهة والاهتمام بالآخرين في مجالات العمل وغير العمل، والتي يحاكيها أتباعهم، وأظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة الخادمة تؤثر على النتائج الإيجابية المختلفة للتابعين، وتركز على تحسين أداء المرؤوسين في العمل، كما أنها تمتلك عناصر مشتركة مع القيادة التحويلية (Rofcanin et al., 2021, p.71).

أبعاد القيادة الخادمة:

يوجد العديد من الأبعاد التي اعتمد عليها الباحثين في دراسة القيادة الخادمة، فمنهم من اعتمد في دراستها على ثماني أبعاد هم (القيم الشخصية – الاحتواء العاطفي – الثقة – الإقناع – المسؤولية التنظيمية – الحكمة – الإيثار – التمكين) (عبد الحافظ، ٢٠١٨). ومنهم من اعتمد في دراستها على سبع أبعاد هم (الاحتواء العاطفي – خلق قيمة للمجتمع – المهارات المفاهيمية – التمكين – مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح – وضع المرؤوسين أولاً – السلوك الأخلاقي) (Liden et al., 2008؛ Chiniara and Bentein, 2018؛ Bauer et al., 2019؛ Rofcanin et al., 2021)؛ أو (تكوين علاقات مع المرؤوسين – تمكين المرؤوسين – مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح – السلوك الأخلاقي – المهارات المفاهيمية – وضع المرؤوسين أولاً – خلق قيمة لمن هم خارج المنظمة) (Hsiao et al., 2015)؛ أو (المهارات المفاهيمية – الإيثار – القيم الشخصية – التمكين – احترام مشاعر العاملين – الحكمة – خدمة المجتمع) (العسولي، ٢٠١٩). ومنهم من اعتمد في دراستها على ست أبعاد هم (الإيثار – الاحتواء العاطفي – الحكمة – تصميم خطط مقنعة – المسؤولية التنظيمية – القيم الشخصية) (مصطفى، ٢٠١٥)؛ أو (التكامل – التضحية بالنفس – بناء المجتمع – تمكين الناس – الاحتواء العاطفي – الرؤية) (Qiu et al., 2020). ومنهم من اعتمد في دراستها على خمس أبعاد بالاعتماد على نموذج (Barbuto and Wheeler, 2006) وتطويراته التي اعتمدها العديد من الباحثين فيما بعد وهي (الإيثار) (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) – الاحتواء والدعم العاطفي – الحكمة – الإقناع – المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع) (Barbuto and Wheeler, 2006؛ Marie, 2007؛ Daubert, 2011؛ Reed, 2011؛ صلاح الدين، ٢٠١٦؛ أبو الذهب، ٢٠١٧؛ عابد، ٢٠١٧؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨؛ الشابع، والمطيري، ٢٠١٩؛ العسيري، ٢٠١٩؛ سلامة، ٢٠٢٠)؛ أو (المساواة

- النزاهة الأخلاقية - تمكين الآخرين وتطويرهم - التعاطف - التواضع (Mittal and Dorfman, 2012). ومنهم من اعتمد في دراستها على أربع أبعاد هم (الالتزام التنظيمي - فعالية القيادة - الرضا عن الاحتياجات النفسية - المشاركة في العمل) (Dierendonck et al., 2014)؛ أو (التوجه بالشخصية - التوجه بالناس - التوجه بالمهمة - التوجه بالعملية) (Harwiki, 2016)؛ أو (المهارات المفاهيمية - التمكين - التصرف بأخلاق - الالتزام بتطوير المجتمع) (عبد ربه، ٢٠٢٠). وأخيراً منهم من اعتمد على عدة عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس القيادة الخادمة ككل (Adiguzel et al., 2020).

وبناءً على الأبعاد السابق عرضها والمتعلقة بدراسة القيادة الخادمة في مختلف المنظمات، توصل الباحث إلى أن من أكثر هذه الأبعاد شيوعاً لدراسة القيادة الخادمة هي الاعتماد على نموذج (Barbuto and Wheeler, 2006) وتطويراته التي اعتمدها العديد من الباحثين فيما بعد، وهي تقسيم القيادة الخادمة إلى خمس أبعاد أساسية هي: الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع. وذلك من خلال (٢٣) عبارة من خلال قائمة استقصاء يتم طرحها على المستقصي منهم لمعرفة مستوى إدراكهم لتوافر سلوكيات القيادة الخادمة لدى رؤسائهم في العمل، مع العلم بقيام الباحث بتنقيح هذه العبارات وإعادة صياغتها بما يتفق مع طبيعة المنظمات الخدمية المصرية محل الدراسة. وفيما يلي يقدم الباحث شرح مختصر لهذه الأبعاد الخمس التي سيعتمد عليهما في دراسة وقياس مستوى القيادة الخادمة في المنظمات الخدمية المصرية، وذلك من خلال التطبيق على شركة مصر القابضة للتأمين:

(١) الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) **Altruism (Putting Subordinates First)**: وهو السلوك الذي يهدف إلى إفادة الآخرين، من خلال الرغبة في مساعدة من يحتاج دون تلقي تعويضاً مادياً أو اجتماعياً. فالقائد الخادم يقدم الخدمة لأتباعه ويضحي بمصالحه الذاتية لتنميتهم وتطويرهم، ويرغب في إحداث تأثير وتطوير إيجابي في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات من خلال خدمتهم، ويضع اهتمامات مرؤوسيه في مقدمة أولوياته، وقادر على تحديد مصالحهم وطموحاتهم وفهم مشاعرهم ورغباتهم، وعلى استعداد لوضع مصالحهم قبل مصالحه، وبعمل جاهد لتحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، ويستخدم الأفعال والكلمات التي توضح لهم أن تلبية احتياجاتهم هي أولوية، مما يؤدي إلى كسب ثقة كبيرة والتفاني من قبلهم، وإلى جودة أعلى في العلاقات بينهم، وبالتالي يزداد رضا العاملين وتزداد الفعالية التنظيمية (Hsiao et al., 2015, p.46؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٤؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦٢؛ Chiniara and



Bentein, 2018, p.335؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٦؛ الشايع، والمطيري، ٢٠١٩، ص ١٠٠؛ العسيري، ٢٠١٩، ص ١٤٢؛ سلامة، ٢٠٢٠، ص ١٩٠).

(٢) الاحتواء والدعم العاطفي Emotional Healing: وهو قدرة القائد على الفهم والتعاطف والإصغاء للمشكلات الإنسانية للآخرين وفهم عواطفهم واحتياجاتهم، وقدرته على إظهار الرعاية والاهتمام والحب للمرؤوسين خاصة في أوقات الحزن والقلق والغضب والمشاعر السلبية الأخرى، ومن أشكاله التشجيع والاحترام والتقدير والإعجاب والطمأنينة والإحساس بالمخاوف الشخصية للآخرين، والقدرة على تقديم المساندة والدعم العاطفي للآخرين عند حدوث أي أزمات أو صعوبات أو صدمات نفسية لهم، ومساعدتهم ودعمهم في تجاوز الصعاب التي قد يتعرضون لها، والعمل على تغيير مشاعرهم تجاه ذلك، وعلاج مشكلاتهم، والاهتمام بكافة مناسباتهم الاجتماعية، ويتم النظر إلى القائد الخادم على أنه متعاطفاً للغاية وقادر على إظهار عواطفه للآخرين، ويعمل على بناء مناخ تنظيمي يمكنهم من التعبير عن المخاوف الشخصية والمهنية، وإقامة التلاحم العاطفي وتكوين العلاقات القوية معهم، مما ينعكس على فعالية المنظمة (Liden et al., 2008, p.162؛ Mittal and Dorfman, 2012, p.556؛ Hsiao et al., 2015, p.46؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٤، ١٠٥؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦٢، ٦٣؛ Chiniara and Bentein, 2018, p.335؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٦؛ الشايع، والمطيري، ٢٠١٩، ص ١٠٠؛ العسيري، ٢٠١٩، ص ١٤٢؛ العسولي، ٢٠١٩، ص ٤١؛ سلامة، ٢٠٢٠، ص ١٩٠؛ Rofcanin et al., 2021, p.71).

(٣) الحكمة Wisdom: وهي القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإصرار على تطبيق الخبرات العملية للتطوير الأفضل للذات وللآخرين. والقدرة على التقاط الإشارات، أي الملاحظة المستمرة للبيئة والتعرف على العواقب المحتملة والنتائج المترتبة عليها، والوعي بالتغيرات المحيطة والقدرة على التحسب لعواقبها أو تبعاتها والاستعداد لها، فالقائد الخادم ملاحظ ولديه قنوات اتصال دائمة وتفكير استباقي يمكنه من ترجمة معارفه إلى عمل مستقبلي، ولديه شعور قوي بالوعي إلى جانب القدرة على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في النهوض بالمنظمة، وامتلاك معرفة المنظمة والمهام المطروحة لتكون في وضع يمكنها من دعم ومساعدة الآخرين بشكل فعال، فالقادة الذين يدركون تماماً ولديهم بصيرة، سوف يكتسبوا احترام أتباعهم وثقتهم، والذي يمثل أمراً ضرورياً لتطوير العلاقات الديناميكية القوية (Liden et al., 2008, p.162؛ Mittal and Dorfman, 2012, p.556؛ Hsiao et al., 2015, p.46؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٥؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦٣؛ Chiniara and Bentein, 2018, p.335؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٦؛ الشايع، والمطيري، ٢٠١٩، ص ١٠٠؛ العسيري، ٢٠١٩، ص ١٤٢؛ Rofcanin et al., 2021, p.71).

(٤) الإقناع Persuasion: وهو القدرة على استخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى الآخرين، فالقائد الخادم الذي لديه قدرة عالية على الإقناع يكون بارع في التعبير عن القضايا وتصور الاحتمالات، ويمتلك المعرفة اللازمة لمساعدة ودعم رؤوسه بشكل فعال، ويقوم بتوفير الأسباب الكاملة والحجج والمبررات لإقناعهم بأداء أعمال معينة، وتشجيعهم على تكوين طموحاتهم والنهوض بالمنظمة، ويتطلب ذلك أن يتوافر لديه مهارة الإقناع، وأن يستخدمها في التأثير عليهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية، وإنما بالاعتماد على الأسلوب اللبق واستنتاج ما يفكرون فيه والحوار معهم والتفاعل معهم بشكل منفتح وعادل وصادق (Liden et al., 2008, p.162؛ Hsiao et al., 2015, p.46؛ Mittal and Dorfman, 2012, p.556؛ صلاح الدين، ٢٠١٦، ص ١٠٥؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦٣، ٦٤؛ Chiniara and Bentein, 2018, p.335؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٦؛ الشايح، والمطيري، ٢٠١٩، ص ١٠٠؛ العسيري، ٢٠١٩، ص ١٤٢؛ سلامة، ٢٠٢٠، ص ١٩٠).

(٥) المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع Organizational Stewardship: وتوصف بمدى إعداد القادة منظماتهم لتقديم مساهمة إيجابية للجماعة والمجتمع، حيث يوجد لدى القائد الخادم شعور قوي بالمسئولية الاجتماعية والدور الأخلاقي تجاه المجتمع ورفاهيته واهتمام حقيقي وواعي بمساعدته، ويهتم بتنمية روح المجتمع في أماكن العمل، ويشجع تابعيه من خلال رفع معنوياتهم وإعدادهم لأداء أدوار إيجابية تساهم في تنمية المجتمع، ويعمل على تحفيز المنظمات لتنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية وأنشطة التوعية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة، والمجتمع، والبيئة المحيطة، وتحقيق المواطنة المجتمعية، مما يكسبه ثقة واحترام تعزز العلاقات الديناميكية القوية بين المنظمة والمجتمع (Liden et al., 2008, p.162؛ Hsiao et al., 2015, p.46؛ Mittal and Dorfman, 2012, p.557؛ Chiniara and Bentein, 2018, ص ١٠٥، ١٠٦؛ عابد، ٢٠١٧، ص ٦٤؛ نجم، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٢٨٧؛ الشايح، والمطيري، ٢٠١٩، ص ١٠٠؛ العسيري، ٢٠١٩، ص ١٤٢؛ سلامة، ٢٠٢٠، ص ١٩٠؛ Rofcanin et al., 2021, p.71).

٢/٥: مفهوم التميز التنظيمي وأهميته وأبعاده:

تعود نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصر إلى المساهمات التي قدمها علماء الإدارة، فيما يتعلق بجودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات، وثمة ما يؤكد أن أفكار ديمينج في الجودة تعتبر المنبع الرئيسي للتميز التنظيمي، وهي المسؤولة عن ولادته وبزوغه في ميادين الإدارة المعاصرة، وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية (العوامر، ٢٠١٨، ص ٩٢)، وأشهر ثلاث جوائز للتميز على مستوى العالم هم: جائزة Deming للتميز في اليابان منذ عام ١٩٥١م، وجائزة Malcolm Baldrige للتميز في أمريكا منذ عام ١٩٨٧م، وجائزة EFQM للتميز في أوروبا منذ عام ١٩٩١م (Rookhandeh and Ahmadi, 2016).



(Burkhart, 1993) ويعرفه (p.108; Nenadál et al., 2018, p.51) بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (سليم، وحامد، ٢٠١٨، ص ٥٨٧). ويرى (Eskild and Anders, 1999) أنه "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل" (النويقة، ٢٠١٤، ص ٤٣٣). وقدم (Kanji, 2001) تعريفاً أكثر قابلية للتطبيق والقياس، حيث ينظر إلى التميز في الأعمال على أنه "وسيلة لقياس رضا العملاء والموظفين، والموظفين والمساهمين، في نفس الوقت داخل المنظمة، من أجل الحصول على تقييم شامل لأداء المنظمة" (Al-Damen, 2009, p.218). في حين أكد (Seymour and Barker, 2004) على "أن التميز لا يعني النجاح فقط، ولكنه يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة" (بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٤). ويعتقد (Haringtone, 2005) أن "التميز التنظيمي هو منهج شامل لتحسين الأداء التنظيمي" (Rookhandeh and Ahmadi, 2016, p.108). أما (Moullin, 2007) فيعرفه بأنه "ممارسة متميزة في إدارة المنظمات وتقديم القيم للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين" (Antony and Bhattacharyya, 2010, p.43). وعرفه (السعودي، ٢٠٠٨) بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٧). وعرفه (Antony and Bhattacharyya, 2010) بأنه "المقياس المتميز لعلاقة جميع متغيرات الأداء التي تؤثر على أداء المنظمة" (Antony and Bhattacharyya, 2010, p.43). ووفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2012) فإن "المنظمات المتميزة هي تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميزة والتي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة" (Nenadál et al., 2018, p.48). ويعتقد (النويقة، ٢٠١٤) بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات" (النويقة، ٢٠١٤، ص ٤٣٧). ويجادل خبراء من الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ, 2015) بأنه يشير إلى "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل" (Nenadál et al., 2018, p.48). ووفقاً لـ (Rich, 2015) فيمكن اعتباره "بمثابة نمو للمنظمة وتعزيزها في جميع الجوانب بحيث يمكنها تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات جميع المستفيدين مع تحقيق أعلى مستويات الرضا لهم" (Hashemy et al., 2016, p.7, 8). ويقول (Webster, 2016) أن "التميز التنظيمي يقدم،

ويحافظ على تقديم، قيمة بارزة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين" (Nenadál et al., 2018, p.48). أما (أبو جمعة، ٢٠١٦) فيعتبر "التميز مفهوماً شاملاً متكاملًا لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، كما يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات، بتقديم أفضل الممارسات في أداء المهام والعمليات، لتخطي التوقعات المستقبلية للعملاء" (التويجري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٣٨).

ويرى (العمرى، ٢٠١٧) أنه "الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة" (العمرى، ٢٠١٧، ص ١١٧). ووفقاً لـ (العومر، ٢٠١٨) فهو "حالة استثنائية من الإجابة في مخرجات المنظمة، والذي يعبر عن حصيلة التفوق في كافة أعمال ونشاطات المنظمة وبنائها البشري والأدائي والإداري والتنظيمي" (العومر، ٢٠١٨، ص ٩٧). ويرى (باشيوة، ٢٠١٩) أنه "حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لنظام المنظمة ولأجل تحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنظمة المتميزة والتي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات" (البطوش، وهمشري، ٢٠٢٠، ص ٧٢). أما (التويجري، ٢٠٢٠) فيعرفه بأنه "مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز في مجالات (القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل" (التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٦). ومن خلال ما سبق عرضه يمكن للباحث تعريف التميز التنظيمي بأنه "أن تحقق المنظمة النجاح والتقدم والتفوق والتفرد الدائم في جميع الممارسات والأعمال والأنشطة وكافة الجوانب الأخرى، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وتحقيق جميع الأهداف، وتلبية بل وتجاوز جميع توقعات أصحاب المصالح، وكل ذلك بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية مقارنة بباقي المنظمات".

أهمية التميز التنظيمي:

يرى (الهوري، ٢٠٠٠) أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن سعيها لتبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي، إذ أن إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين تخدم طبقتين أساسيتين هما: طبقة الخدمة الأساسية (لتلبية الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون)؛ وطبقة الخدمة المتوقعة (التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم) (سليم، وحامد، ٢٠١٨، ص ٥٨٧، ٥٨٨). وقد أكد (السعودي، ٢٠٠٨) أن هناك العديد من الأهمية النابعة من الوصول إلى التميز التنظيمي أهمها: خلق وسيلة تستطيع بها المنظمة التنبؤ بالعقبات التي من الممكن أن تواجهها أو العقبات التي تظهر فجأة؛ كما يعتبر التميز التنظيمي وسيلة فاعلة لجمع



المعلومات وتصنيفها من خلال تسهيل آلية اتخاذ القرار وخصوصاً في مجال الموارد البشرية؛ وتقديم وسائل الدعم والتطوير لأفراد الموارد البشرية لغايات رفع مستوى مهاراتهم وتمكينهم من تقديم أفضل أداء كل حسب موقعه (العمرى، ٢٠١٦، ص ٥٢، ٥٣). ويعتقد (مجيد، ٢٠١٠) أن أهميته تنبع من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الناعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية لـ (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكـل التنظيمي)، والقدرة على توظيف التكنولوجيا والمعلومات والإبداع (التوـجـري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٣٩).

ويرى (المبيضين، ٢٠١٣) أن الأهمية الكبيرة له تأتي من خلال دوره في المساهمة في تحقيق استمرارية ونجاح منظمات الأعمال، وتحقيق الفوائد العالية لها وجذب العملاء وتعزيز ولاءهم، وذلك من خلال فهم واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة والأسعار وإسهام العاملين في حلول المشكلات التي تواجه شركاتهم؛ كما تأتي أهميته من كونه يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للعاملين وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة، وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يحتاج إلى وجود تنظيم فعال تسود به روح الفريق والمنافسة والمبادرة والابتكار، بحيث يشعر كل شخص من العاملين بأن المنظمة هي ملك له، لأن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كامل طاقاتهم وجهودهم واعطاء كل ما لديهم لتحقيق تميز المنظمات (العوامر، ٢٠١٨، ص ٩٧).

كما تظهر أهميته في اعتباره مقياس لإنشاء أنظمة في المنظمات والتقييم الذاتي الذي يحدد سياسات المديرين لتحسين الأداء، وبالتالي يتم تحريك العمليات والإجراءات نحو التميز، ويتم بذل الجهد لتوليد ثقافة تحليلية وعلمية للجودة في المنظمة؛ فمُنظمة التميز هي منظمة يتم فيها احترام وتعزيز جميع الجوانب، أي أن جميع الوحدات والأقسام تتحرك بالتساوي نحو التميز، ويتم تحديد الإجراءات التنظيمية وتأسيسها بشكل صحيح؛ فالتميز هو أداة تشغيلية قوية تستخدم لمجموعة متنوعة من الأهداف، ويمكن من خلاله أن تحدد المنظمة بشكل شامل جميع نقاط قوتها وضعفها والنطاقات القابلة للتحسين، والاستعداد لتكون حاضرة بنجاح في ساحة المنافسة أثناء فحص مختلف القضايا والتحقيق فيها (Hashemy et al., 2016, p.7, 8). ويُنظر إليه على أنه امتياز، وقيمة مناسبة للاستخدام، وامتثال للميزات والمتطلبات، وتلبية توقعات العملاء وبعض المفاهيم العليا الأخرى (Rookhandeh and Ahmadi, 2016, p.108).

وأوردت (جمال، ٢٠١٧) أهميته في حاجة المنظمة إلى: وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛ وتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء القيادات أو الموظفين حتى

يمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة؛ وتوفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات (التويزري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤٠). كما يضمن التميز التنظيمي أن جميع الأنظمة التنظيمية متوافقة وتعمل بشكل متماسك معاً، فهو ظاهرة فعلية في جميع أنحاء العالم (Nenadál et al., 2018, p.48). كما تتبلور أهميته في الضرورة الملحة لتحقيق التميز، بسبب ما آل إليه عالم الأعمال من المستويات المتقدمة في كافة المجالات، حيث أصبح التميز عنوان التنافس والتطور والنماء والازدهار (العومره، ٢٠١٨، ص ٩٨). وله دور كبير في التحسين المستمر للمنظمة وحل مشكلاتها، من خلال الاستثمار الفعال للكفاءات البشرية فيها، مما يضمن لها التفوق في الأداء وتحقيق الأهداف بصورة فعالة وبتنافسية عالية (التويزري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤٠). وأصبح له ضرورة جوهرية، فالعصر الحالي يُظهر مدى ضرورة تميز المنظمات وسبل إدارتها لمواكبة كل ما هو جديد، وذلك لكي تضمن استمراريتها وبقائها، خاصة في ظل التحديات والمستجدات التي فرضتها طبيعة المرحلة، مما استوجب زيادة الاهتمام بتميز المنظمة ومدى إدارتها للجودة في ظل عولمة الجودة، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي باتت تلعب دوراً هاماً في مدى استمرارية المنظمة من عدمه؛ ولذلك لجأت المنظمات إلى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي لكي تحقق التميز (التويزري، ٢٠٢٠، ص ٥١٣).

أبعاد التميز التنظيمي:

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في دراسة التميز التنظيمي، فمنهم من اعتمد في دراسته على تسع أبعاد قدمتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management والمعروف اختصاراً بـ (EFQM) والمقسمين إلى فئتين كما يلي {عوامل التمكين (القيادة - الإستراتيجية - العاملين - الشركاء والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات)، وعوامل النتائج (نتائج العملاء - نتائج العاملين - نتائج المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية)} (Ezzabadi et al., 2015). ومنهم من اعتمد في دراسته على ثمانية أبعاد هم (التحيز تجاه العمل - التواصل مع العملاء - الاستقلالية التشغيلية وريادة الأعمال - تحسين الإنتاجية عن طريق العاملين - التأكيد على قيم العمل الرئيسية - التأكيد على القيام بما يعرفونه أفضل (التمسك بالحيادية) - شكل بسيط وفريق عمل خفيف - تحكم محكم فضفاض) (Rookhandeh and Ahmadi, 2016)؛ أو (الوصول إلى التحالف المهيمن - الأخلاق والنزاهة - الدور التنظيمي ووظيفة العلاقات العامة - النظرة الاستباقية العالمية - الرضا عن العلاقة - الطلب المتنوع - التخطيط الاستراتيجي للاتصالات - التماثل والتبادل) (ThurLOW et al.,



(2017)؛ أو ثمانى أبعاد ولكن على مرحلتين كما يلي {الدور القيادي للإدارة العليا في مجال التحسين والابتكار (أسلوب الإدارة - القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة - معرفة الموظفين - أداء العمليات - موارد أخرى)، مما يؤدي إلى زيادة (ولاء العملاء - ولاء الموظفين - رضا أصحاب المصلحة الآخرين) مما يؤدي إلى تحسين جميع النتائج التنظيمية، وتحقيق التميز التنظيمي، والنجاح المستدام للمنظمة} (Nenadál et al., 2018). ومنهم من اعتمد في دراسته على سبع أبعاد هم (الابتكار - الإبداع - القدرة التنافسية - الفعالية - الكفاءة - الإنتاجية - الربحية) (Antony and Bhattacharyya, 2010)؛ أو (تميز القيادة - تميز الخدمات - تميز الإستراتيجية - تميز العمليات (الإدارية والفنية) - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الموارد البشرية - تميز الثقافة التنظيمية) (البطوش، وهمشري، ٢٠٢٠). ومنهم من اعتمد في دراسته على ست أبعاد هم (القيادة - الإدارة الإستراتيجية - إدارة الموارد - التركيز على العميل والسوق - إدارة العمليات - نتائج الأعمال) كما أن هذه الأبعاد الست تم دمجهم في ثلاث أبعاد رئيسية هم {القيادة (محرك النموذج) - المعينات وتشمل (الإدارة الإستراتيجية - إدارة الموارد - التركيز على العميل والسوق - إدارة العمليات) - نتائج الأعمال (نتائج الإنجازات التنظيمية الشاملة)} (AI-Damen, 2009)؛ أو ست أبعاد أيضاً ولكن لقياس التميز في الرعاية الصحية وهم (قيمة التدفق - المنهج المتمحور حول المريض - الميزة التنافسية - جودة الاستراتيجيات الأخلاقية للرعاية - القواعد السلوكية - تجربة المريض) (Nair et al., 2021). ومنهم من اعتمد في دراسته على خمس أبعاد وهي الحالة الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين الباحثين، فقد اعتمد (Heydari and Davoodi, 2013) في دراسته للتميز التنظيمي على خمس أبعاد تمثل جميعها عوامل التمكين من النموذج الذي قدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وهم (القيادة - الإستراتيجية - العاملين - الشركاء والموارد - العمليات والمنتجات والخدمات)؛ واعتمد (عبد العزيز، ٢٠١٥) في دراسته على خمس أبعاد أيضاً هم (التميز الإستراتيجي - تميز المرؤوسين - تميز القادة - تميز الهيكل التنظيمي - التميز من خلال جودة المنتج)؛ أما (Hashemy et al., 2016) فقد أشار إلى النتائج المتعلقة بالنموذج الذي قدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، ولكنه استخدم خمس أبعاد مختلفة لدراسة التميز التنظيمي وهم (الأهمية - الجدارة - السلطة - الثقة - الفعالية)؛ واعتمد العديد من الباحثين في دراساتهم على خمس أبعاد أيضاً هم {التميز القيادي - تميز الموارد البشرية (المرؤوسين) - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الإستراتيجية - تميز الثقافة التنظيمية} (العمرى، ٢٠١٧؛ بوسالم، ٢٠١٧؛ سليم، وحامد، ٢٠١٨؛ العوامر، ٢٠١٨؛ التويجري، وآخرون، ٢٠١٩؛ التويجري، ٢٠٢٠). وأخيراً منهم من اعتمد في دراسته على أربع أبعاد هم (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز

الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة) (النويقة، ٢٠١٤)؛ أو (التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز التنظيم - تميز الثقافة التنظيمية) (العمري، ٢٠١٦).

وبناءً على ما جميع ما سبق عرضه من أبعاد مختلفة متعلقة بدراسة التميز التنظيمي في مختلف المنظمات، توصل الباحث إلى أن من أكثر هذه الأبعاد شيوعاً وانتشاراً في دراسة التميز التنظيمي والمشتقة من النموذج الذي قدمته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وغيره من الدراسات المختلفة، هي الاعتماد في دراسته على خمس أبعاد هم (التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الإستراتيجية - تميز الثقافة التنظيمية). ويقدم الباحث فيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد الخمس التي سيتم الاعتماد عليها في دراسة وقياس مستوى التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية المصرية، وذلك من خلال التطبيق على شركة مصر القابضة للتأمين:

(١) التميز القيادي Leadership Excellence: يرتبط هذا البعد بالقادة الإداريين وأصحاب السلطة العليا في المنظمة، باعتبارهم من أهم مقومات التميز والعامل الأكثر أهمية فيه، وذلك لما لهم من أثر كبير ومباشر على تحقيقه، وذلك من خلال تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وترسيخ قيم التميز، والثقة بين القائد والعاملين والقدوة الحسنة، وعلاقات العمل الفعالة، والتركيز على العملاء، والتفكير المتجدد وخارج إطار المألوف، وتشجيع المنافسة، وتوفير الفرص التطويرية، وتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين بها، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والمبادرة، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، والسماح بالتفاعل والتشارك في القرارات معهم، وفتح باب النقاشات معهم نحو التجديد والتغيير والتطوير، وتمكينهم لتحقيق التميز، وتفويض الصلاحيات لهم، ولا مركزية القرارات والسلطة والعمل، وتستوعب أي نقد بناء منهم، فالتميز هو القيادة الحكيمة والملهمة مقروناً بمواءمة الهدف، فالقيادة هي المحرك لتميز الأعمال، فالمنظمات المتميزة تمتلك قادة يصوغون المستقبل ويحققونه، ويعملون كنماذج يُحتذى بها، وتمكن المنظمة من التوقع والرد في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر لها، كما تعزز هذه المنظمات وجود العديد من القادة والمبتكرين داخلها، وتشجع الموظفين على الابتكار من خلال منحهم حرية كافية لأنشطتهم، ودعم التجارب الجديدة بالاهتمام من خلال تشجيع المخاطرة (Heydari and Davoodi, 2013, p. 1988؛ Al-Damen, 2009, p.219,221)؛ النويقة، ٢٠١٤، ص ٤٣٧؛ العمري، ٢٠١٦، ص ٥٧؛ Rookhandeh and Ahmadi, 2016، ص ١٠٩؛ العمري، ٢٠١٧، ص ١١٨؛ بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٥؛ العوامر، ٢٠١٨، ص ٣٤١؛ Nenadál et al., 2018, pp.49-53؛ التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٣).



(٢) تميز الموارد البشرية Human Resources Excellence: ويعنى مدى امتلاك العاملين للمهارات وقدرتهم على التفكير والإبداع في العمل من أجل تقديم معارف جديدة، حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة والمهارات والإبداع والابتكار لدى موظفيها، وتتجه المنظمة نحو الاستفادة منهم في تحقيق أهدافها من خلال أداء مختلف الأنشطة والعمليات بكفاءة وفعالية لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية. ويمثل الدرجة التي يتصف بها أعضاء المنظمة بالحماس الكبير والتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم، فالمنظمات المتميزة تقدر موظفيها وتوفر ثقافة تسمح بتحقيق المنفعة المتبادلة للأهداف التنظيمية والشخصية، وتعمل على تطويرهم بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساعدة في جعلها أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة، وتقديرهم وتمكينهم، والثقة فيهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغير ذلك، وعلى أن يكونوا صانعي وسفراء نجاح المنظمة المستمر، مما يعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والمحافظة على الموارد البشرية المتميزة والداعمة للتميز والتفوق، لأن تميز الموارد البشرية يرتكز على أربعة ركائز هي الإدارة والتخطيط والتدريب والتطوير ورعاية الموظفين، فالتميز هو تعظيم مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم ومشاركتهم، وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، والاهتمام بهم ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم من استخدام معارفهم ومهاراتهم لصالح المنظمة، فالمنظمات الناجحة تعتبر موظفيها النموذجيين المصدر الرئيسي لرفع جودة وإنتاجية العمل، وتعتبر العمل مصدر الأفكار الجديدة (Al-Damen, 2009, p.219,222)؛ Heydari and Davoodi, 2013, p. 1988؛ النويقة، ٢٠١٤، ص ٤٣٧؛ العمري، ٢٠١٦، ص ٥٨؛ Rookhandeh and Ahmadi, 2016, p.109؛ العمري، ٢٠١٧، ص ١١٨؛ بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٥؛ العوامر، ٢٠١٨، ص ١١٥، ١١٦؛ Nenadál et al., 2018, pp.49-53؛ التويجري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤١؛ التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٤).

(٣) تميز الهيكل التنظيمي Organizational Structure Excellence: الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة، والتي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة، كما يحدد العلاقات الرسمية بين العاملين، والصلاحيات والمسئوليات لكل فرد وفي كل مستوى تنظيمي، ويتم من خلاله توزيع المسئوليات والواجبات على الأفراد، وتحديد خطوط السلطة والمسئولية وانسيابها بين الوظائف المختلفة، ويساهم في تميز المنظمات من خلال تحديد المسئوليات والواجبات وخطوط السلطة والمسئولية بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، وكذلك بناء شبكة اتصالات انسيابية تحدد طرق الاتصال والتواصل بين الوظائف المختلفة وبين العاملين فيها، بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية وتنفيذ إستراتيجيات

المنظمة، والقابلية للتغيير والتكيف مع أي تجديد لإنجاز أي مهام وتحقيق كل الأهداف، وأن يكون مرناً يتناسب مع متطلبات الأداء، وقابل للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، مما يتطلب تقليل عدد المستويات الإدارية ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق، والتكامل بين هذه المستويات، وأن يكون لامركزي بعيد عن الروتين والبيروقراطية، ومتجدد يلبي التجديد والتحديث والتطوير المستمر ومتطلبات البيئة واستثمار الفرص وتمكين العاملين وسرعة اتخاذ القرارات، وأن يتم تصميم وإدارة وتحسين العمليات بما يولد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، فهيكّل المنظمات الناجحة يجب أن يكون بسيطاً للغاية وأن يكون عدد كبار المسؤولين به منخفض جداً، مما يجعل الجميع على دراية بإجراءات العمل ويمكنهم ببساطة إدارة منظماتهم بمرونة ذهنية أكبر، وبالتالي فالعنصر الأساسي هو عدد أقل من الموظفين خاصة في الوحدات الإدارية للمنظمة، ومستويات تنظيمية أقل (Heydari and Davoodi, 2013, p. 1988؛ العمري، ٢٠١٦، ص ٥٩؛ Rookhandeh and Ahmadi, 2016, p.110؛ بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٥؛ العوامر، ٢٠١٨، ص ١١٢، ١١٣؛ Nenadál et al., 2018, pp.49-53؛ التويجري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤١، ٣٤٢؛ التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٤).

(٤) تميز الإستراتيجية Strategy Excellence: تعبر الاستراتيجية عن توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ومن أهم مرتكزات التميز الإستراتيجي للمنظمات توفر بناء إستراتيجي متكامل وشامل لتوجهات المنظمة تتضح فيه الرؤية والرسالة والأهداف ومنظومة البرامج والسياسات والممارسات لأعمال المنظمة، ويُعد له من خلال التخطيط الإستراتيجي الناجح والمتكامل لبناء إستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء، بحيث تحدد الأهداف وترسم البرامج والسياسات وتنظم الإجراءات لأداء أعمال المنظمة، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدراتها المحورية والجوهرية بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية بشكل مستمر، فعند بناء الإستراتيجية لابد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعرف على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، والتركيز على الاحتياجات والتوقعات المستقبلية لكافة المعنيين، وأن يتم تطوير الإستراتيجية ونشرها، وأن يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية بما يحقق لها الأهداف الاستراتيجية والتفوق والتميز والنجاح بعيد المدى، وأن يتم تقييمها والرقابة عليها والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر، وكذلك فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمات لإحداث التغيير، وذلك لمصلحة العمل والوصول إلى تحقيق التميز في الأداء، فجميع نماذج التميز تؤكد على أهمية التطوير الإستراتيجي، والتركيز على أصحاب المصلحة، وتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها، والتحيز تجاه العمل والتواصل مع العملاء والتأكيد على قيم العمل الرئيسية والتحكم



المحكم الفضفاض (Heydari and Davoodi, 2013, Al-Damen, 2009, pp.219-222)؛ p. 1988 Rookhandeh and Ahmadi, 2016, pp.108-110؛ العمري، ٢٠١٧، ص ١١٨؛ بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٥؛ العوامر، ٢٠١٨، ص ١١١؛ Nenadál et al., 2018، pp.49-53؛ التويجري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤٢؛ التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٤).

(٥) تميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture Excellence: تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، والتي تنبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة، وتصبح سمة خاصة بالمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً لأعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع للعاملين فيها، وتميز الثقافة التنظيمية هو درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد في المنظمة، ويشمل عناصر (التأقلم والتكيف، والتعاون، والانفتاح، والثقة، والتمكين، والأصالة، والنشاط العقلي، والاستقلالية، والإبداع والابتكار في العمل، ومواجهه وحل المشكلات)، حيث تساهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري وتوجيه سلوك المنظمة سواء على المستوى الداخلي (حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين وفي كيفية أدائهم لأعمالهم) أو مع البيئة الخارجية بما يحقق الأهداف التنظيمية ورضا أصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة ينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمؤوسين نحو تحقيق التميز التنظيمي، كما تعمل الثقافة التنظيمية المتميزة على تنمية شعور العاملين وتطوير إحساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة، وتعزيز قيم المشاركة والتعاون لديهم، بالإضافة إلى أنها مؤشر مهم للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، فتركيز المنظمات على المستقبل وتفعيل دور المعرفة والتحفيز على التعلم التنظيمي والفردية والابتكار والتحسين من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة والمعلومات من أهم وأبرز العناصر المؤدية إلى تحقيق التميز التنظيمي، وتحقيق نتائج تفيد المجتمع المحلي والوطني والدولي حسب الاقتضاء، وأن أهم عامل في نجاح المنظمة هو إيمانها والتزامها بنظام القيم وامتلاكها لمجموعة من المعتقدات الحقيقية التي تؤسس عليها سياستها وجهودها، وأن تكون جاهزة لتغيير كل شيء باستثناء قيمها ومعتقداتها (Heydari and Davoodi, Al-Damen, 2009, p.219)؛ Rookhandeh and Ahmadi, 2016، p.109؛ العمري، ٢٠١٤، ص ٤٣٧؛ العمري، ٢٠١٦، ص ٦٠؛ 2013، p.1988؛ النويقة، ٢٠١٤، ص ١١٨؛ بوسالم، ٢٠١٧، ص ٢٥؛ العوامر، ٢٠١٨، ص ١١٨، ١١٩؛ Nenadál et al., 2018، pp.49-53؛ التويجري، وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٤٢؛ التويجري، ٢٠٢٠، ص ٥١٤).

٦- الإطار التطبيقي للبحث:

ويشتمل الإطار التطبيقي للبحث على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، واختبار فروض البحث، كما يتضح فيما يلي:

١/٦: استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث:

ويشتمل هذا الجزء على دليل استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، واختبارات الثبات والصدق لها، والنتائج المتعلقة بأسئلتها (الإحصاءات الوصفية)، وذلك كما يلي:

١/١/٦: دليل استمارة الاستقصاء:

من خلال استمارة الاستقصاء المرفقة يهدف الباحث إلى الحصول على المعلومات التي تمكنه من الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث واختبار فروضه، وهذه المعلومات تتشكل في ثلاث أقسام أساسية هي:

القسم الأول: ويشتمل على بيانات أساسية: يهدف من خلالها الباحث إلى التعرف على اسم الشركة، ونوع المستقصي منه، ومستواه التعليمي، ومستواه الوظيفي، وسنوات خبرته.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على مستوى القيادة الخادمة في الشركة:

وذلك من خلال الأبعاد التالية وأرقام العبارات التي تمثلها:

١- الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً): من خلال العبارات (من ١ - ٤).

٢- الاحتماء والدعم العاطفي: من خلال العبارات (من ٥ - ٨).

٣- الحكمة: من خلال العبارات (من ٩ - ١٣).

٤- الإقناع: من خلال العبارات (من ١٤ - ١٨).

٥- المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع: من خلال العبارات (من ١٩ - ٢٣).

القسم الثالث: ويهدف إلى التعرف على مستوى التميز التنظيمي في الشركة:

وذلك من خلال الأبعاد التالية وأرقام العبارات التي تمثلها:

١- التميز القيادي: من خلال العبارات (من ٢٤ - ٢٧).

٢- تميز الموارد البشرية: من خلال العبارات (من ٢٨ - ٣١).

٣- تميز الهيكل التنظيمي: من خلال العبارات (من ٣٢ - ٣٥).

٤- تميز الاستراتيجية: من خلال العبارات (من ٣٦ - ٣٩).

٥- تميز الثقافة التنظيمية: من خلال العبارات (من ٤٠ - ٤٣).

٢/١/٦: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارات الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (٣٥) مفردة من العاملين



في الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، وتم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية المرفقة النتائج التالية:

جدول رقم (٣) معاملي الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١- الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)	٤	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
٢- الاحتواء والدعم العاطفي	٤	٠,٨٣٥	٠,٩١٤
٣- الحكمة	٥	٠,٨٥٥	٠,٩٢٥
٤- الإقناع	٥	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧
٥- المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع	٥	٠,٩٠١	٠,٩٤٩
إجمالي متغير مستوى القيادة الخادمة	٢٣	٠,٩٤٨	٠,٩٧٤
١- التميز القيادي	٤	٠,٨٨٩	٠,٩٤٣
٢- تميز الموارد البشرية	٤	٠,٨٦٤	٠,٩٣٠
٣- تميز الهيكل التنظيمي	٤	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
٤- تميز الاستراتيجية	٤	٠,٨٥٢	٠,٩٢٣
٥- تميز الثقافة التنظيمية	٤	٠,٨٧٧	٠,٩٣٧
إجمالي متغير مستوى التميز التنظيمي	٢٠	٠,٩٤٨	٠,٩٧٤
إجمالي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء ككل	٤٣	٠,٩٧١	٠,٩٨٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha (α)) لحساب معامل الثبات، وذلك للتأكد من ثبات أداة البحث، وتم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومن النتائج السابقة يتضح للباحث ارتفاع معاملي الثبات والصدق لعبارات كل بُعد وكل متغير من متغيرات البحث على حده، وأيضاً لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء، مما يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

٣/١/٦: النتائج المتعلقة بالبيانات الأساسية للعاملين المستقصي منهم في الشركات محل الدراسة:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة من حيث الشركة والنوع والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ن=٣٤٣

الشركة	النوع	المستوى التعليمي					المستوى الوظيفي					سنوات الخبرة		
		إجمالي	أعلى من الجامعي	جامعي	أقل من الجامعي	إجمالي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة إشرافية	وظيفة غير إشرافية	إجمالي	من ٥ سنوات	١٥ - ٢٥	أقل من ٥ سنوات
مصر لتأمينات الحياة	تكر	٣٤٣	١٥٤	١٧٣	١٦	٣٤٣	٣٣	٨٢	٨٦	١٤٢	٣٤٣	٢٥	٨٤	٢٥
مصر لتأمينات الحياة	مصر لتأمين الأصول	١٨٢	١٥٤	١٧٣	١٦	٣٤٣	٣٣	٨٢	٨٦	١٤٢	٣٤٣	٢٥	٨٤	٢٥
١٨٢	١٢٧	٣٧	٥٣,٩	٥,٤	٤,٧	٩,٦	٢٣,٩	٢٥,١	٤١,٤	١٠٠	١٠٠	٢٤,٥	٢٤,٥	٧,٣
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٤,٩	٥,٤	٤,٧	٩,٦	٢٣,٩	٢٥,١	٤١,٤	١٠٠	١٠٠	٢٤,٥	٢٤,٥	٧,٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وكما يتضح من الجدول السابق فإن النسبة الغالبة من الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين هي شركة مصر لتأمينات الحياة بنسبة (٥٣,١%) يليها شركة مصر للتأمين ثم شركة مصر لإدارة الأصول العقارية، كما أن النسبة الغالبة من نوع أفراد العينة هي من الذكور بنسبة (٧٧,٣%)، والنسبة الغالبة لمستواهم التعليمي هو الجامعي بنسبة (٥٠,٤%) يليه الأعلى من الجامعي ثم الأقل من الجامعي، والنسبة الغالبة لمستواهم الوظيفي هو الوظيفة غير الإشرافية بنسبة (٤١,٤%) يليه الإدارة الإشرافية ثم الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا، والنسبة الغالبة لسنوات خبرتهم هي ٢٥ سنة فأكثر بنسبة (٣٧,٩%) يليه من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة ثم الأقل خبرة فالأقل خبرة.

٢/٦: اختبار فروض البحث:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض البحث، وذلك كما يلي:

١/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على:

"لا يتحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات القيادة الخادمة (القسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يتحقق وجوده في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يتحقق وجود العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:



جدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول ن=٣٤٣ درجات الحرية=٢٤٢

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المغيوبة	متوسط الفرق	الترتيب	درجة الموافقة	النتيجة
١- الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)	٢,٤١٦	٠,٦٤١	٠,٠٣٥	٢,٤٤٤-	٠,٠١٥	٠,٠٨٥-	—	غير موافق	غير متحقق وجوده
٢- الاحتواء والدعم العاطفي	٢,٥٧٤	٠,٦٠٨	٠,٠٣٣	٢,٢٤٤	٠,٠٢٦	٠,٠٧٤	٤	موافق	متحقق وجوده
٣- الحكمة	٢,٧٤٢	٠,٥٥٣	٠,٠٣٠	٨,١٠	٠,٠٠٠	٠,٢٤٢	٢	موافق	متحقق وجوده
٤- الإقناع	٢,٥٩١	٠,٦٠١	٠,٠٣٣	٢,٨٠	٠,٠٠٥	٠,٠٩١	٣	موافق	متحقق وجوده
٥- المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع	٢,٨٢٦	٠,٦٣٢	٠,٠٣٤	٩,٥٤	٠,٠٠٠	٠,٣٢٦	١	موافق	متحقق وجوده
مستوى القيادة الخادمة ككل	٢,٦٢٩	٠,٥٠٣	٠,٠٢٧	٤,٧٦	٠,٠٠٠	٠,١٢٩	٢	موافق	متحقق وجوده

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- قبول الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يتحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪) في بُعد واحد فقط من أبعاد القيادة الخادمة وهو {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}.
- رفض الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يتحقق وجود القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، في أربع أبعاد من أبعاد القيادة الخادمة وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع - الحكمة - الإقناع - الاحتواء والدعم العاطفي}، كما يتحقق وجود مستوى القيادة الخادمة ككل وبدرجة موافق.

٢/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على:

- "لا يتحقق وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"
- قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات التميز التنظيمي (القسم الثالث باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض،

وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يتحقق وجوده في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥٪) وخلاف ذلك لا يتحقق وجود العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٦) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني ن=٣٤٣ درجات الحرية=٣٤٢

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	المعياري	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	محصوبة T قيمة	مستوى المعنوية	متوسط الفرق	الترتيب	درجة الموافقة	النتيجة
١- التميز القيادي	٢,٦٤٣	٠,٦٤١	٠,٣٥	٤,١٣	٠,٠٠٠	٠,١٤٣	٣	موافق	متحقق وجوده	
٢- تميز الموارد البشرية	٢,٨٢٨	٠,٥٩٠	٠,٣٢	١٠,٢٩	٠,٠٠٠	٠,٣٢٨	١	موافق	متحقق وجوده	
٣- تميز الهيكل التنظيمي	٢,٦٢٧	٠,٦٤١	٠,٣٥	٣,٦٦	٠,٠٠٠	٠,١٢٧	٤	موافق	متحقق وجوده	
٤- تميز الاستراتيجية	٢,٦٧٦	٠,٦٣٦	٠,٣٤	٥,١٢	٠,٠٠٠	٠,١٧٦	٢	موافق	متحقق وجوده	
٥- تميز الثقافة التنظيمية	٢,٦١٧	٠,٦٢٠	٠,٣٤	٣,٤٩	٠,٠٠١	٠,١١٧	٥	موافق	متحقق وجوده	
مستوى التميز التنظيمي ككل	٢,٦٧٨	٠,٥٢٢	٠,٢٨	٦,٣٢	٠,٠٠٠	٠,١٧٨	١	موافق	متحقق وجوده	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- رفض الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يتحقق وجود التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وفي جميع أبعاد التميز التنظيمي وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {تميز الموارد البشرية - تميز الاستراتيجية - التميز القيادي - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الثقافة التنظيمية}، كما يتحقق وجود مستوى التميز التنظيمي ككل وبدرجة موافق.
- كما لاحظ الباحث أن تحقق وجود مستوى التميز التنظيمي ككل كان بدرجة أعلى من تحقق وجود مستوى القيادة الخادمة ككل، وذلك في شركة مصر القابضة للتأمين.

٣/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على:

"لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"



قام الباحث بإجراء اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك للتعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، والجدول التالي يوضح قيم معامل ارتباط Pearson ودلالته المعنوية بين المتغيرين بأبعادهما المختلفة:

جدول رقم (٧) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث
ن=٣٤٣

التميز التنظيمي	معامل الارتباط المعنوية ودلالته	التميز القيادي	التميز البشري	التميز الموارد البشرية	التميز الهيكل التنظيمي	التميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية	التميز الكلي
الإيثار (وضع)	المعامل	٠,٥٧٩	٠,٣٠٣	٠,٥١٤	٠,٤٦٧	٠,٤٧٧	٠,٥٦٤	
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
اهتمامات المرؤوسين أولاً)	الدلالة	طردى (معنوي)	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	متوسط (معنوي)	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	
	المعامل	٠,٧٠٦	٠,٤٥١	٠,٥٦١	٠,٦٦٣	٠,٦٧٥	٠,٧٣٥	
الاحتواء والدعم العاطفي	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
	الدلالة	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	
الحكمة	المعامل	٠,٦٣٥	٠,٥٤٠	٠,٥٦٥	٠,٦٤٣	٠,٦٥٩	٠,٧٣٠	
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
الإقناع	الدلالة	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	متوسط (معنوي)	قوي (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	
	المعامل	٠,٧٣٣	٠,٥١٤	٠,٦٠١	٠,٦٩٨	٠,٦٥٨	٠,٧٧١	
المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
	الدلالة	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	
القيادة الخادمة ككل	المعامل	٠,٦٩٣	٠,٤٨٣	٠,٥٣٧	٠,٦٦٢	٠,٦٩٣	٠,٧٣٨	
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
القيادة الخادمة ككل	الدلالة	طردى (معنوي)	متوسط (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	طردى (معنوي)	قوي (معنوي)	
	المعامل	٠,٨٠٧	٠,٥٤٩	٠,٦٦٩	٠,٧٥٣	٠,٧٦١	٠,٨٥١	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- رفض الفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، في جميع أبعاد القيادة

الخادمة وهم {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع}، وكذلك القيادة الخادمة ككل، وعلاقتها بجميع أبعاد التميز التنظيمي وهم {التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الاستراتيجية - تميز الثقافة التنظيمية}، وكذلك التميز التنظيمي ككل، وذلك كما يتضح بالجدول السابق {حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٣٦) علاقة من بين (٣٦) علاقة، أي بنسبة (١٠٠٪)}، كما أن هذه العلاقة طردية (موجبة) وتتراوح بين المتوسطة والقوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وقوية بين القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) والتميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، كما لاحظ الباحث أن أقوى علاقة ارتباط معنوية وطردية هي التي بلغت (٠,٨٥١) وكانت بين القيادة الخادمة ككل والتميز التنظيمي ككل، مما يدل على أهمية المتغيرين معاً في شركة مصر القابضة للتأمين.

٤/٢/٦: اختبار الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"

لاختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغيرات التابعة الخاصة بالتميز التنظيمي (حيث سيتم اختبار كل متغير منهم على حده)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression**، ويتميز هذا الأسلوب التدريجي بأن التحليل يتم على خطوات متتالية، وفي كل خطوة تتم إضافة أحد المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار، بحيث يكون تأثير هذا المتغير معنوياً، وفي نفس الوقت يكون غير مرتبط بالمتغيرات المستقلة المضافة في الخطوات السابقة، وتُستبعد من التحليل في هذا الأسلوب المتغيرات المستقلة غير المعنوية، وذلك كما يلي:

١/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو التميز القيادي (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التميز التنظيمي)، من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (التميز القيادي)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			
٠,٦٥٥	٠,٨٠٩							القيادة الخادمة ككل
		٠,٠٠٠	٣٢٢,٨٩١	٠,٠٠٠	١٠,٨٠٣	٠,٦٨٩	٠,٨٧٧	الإقناع
				٠,٠٣٤	٢,١٢٨	٠,١٣٦	٠,١٤٥	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٦٥٥)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {القيادة الخادمة ككل، والإقناع} تفسر نسبة (٦٥,٥٪) من التباين في المتغير التابع (التميز القيادي)، والباقي ونسبته (٣٤,٥٪) يرجع لمتغيرات أخرى.
 - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٨٠٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (التميز القيادي). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
 - معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد أربع متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (التميز القيادي)، وهم: الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع.
 - و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- ١- قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع}.

٢- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل، ولتعدد واحد فقط من أبعادها وهو {الإقناع}.

٢/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو تميز الموارد البشرية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التميز التنظيمي)، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (تميز الموارد البشرية)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبارات		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			
٠,٣٣٥	٠,٥٧٩	٠,٠٠٠	٥٦,٩٦٦	٠,٠٠٠	٤,٤٨١	٠,٥٢٩	٠,٦٢١	القيادة الخادمة ككل
				٠,٠٢٠	٢,٣٣٨-	٠,١٧٤-	٠,٦٠٠-	الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)
				٠,٠٤١	٢,٠٤٧	٠,١٨٠	٠,١٩٣	الحكمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٣٣٥)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والحكمة} تفسر نسبة (٣٣,٥٪) من التباين في المتغير التابع (تميز الموارد البشرية)، والباقي ونسبته (٦٦,٥٪) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٥٧٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (مجتمعة) والمتغير التابع (تميز الموارد البشرية). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.



• معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة، وأشارت نتيجة اختبارات إلى أن تأثير هذه المتغيرات يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهم أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تميز الموارد البشرية)، وهم: الاحتواء والدعم العاطفي، والاقناع، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع.

• و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الإقناع - المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع}.

٢- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل، ولتبعدين من أبعادها وهما {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الحكمة}.

٣/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو تميز الهيكل التنظيمي (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التميز التنظيمي)، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			
٠,٤٤٧	٠,٦٦٩	٠,٠٠٠	٢٧٦,١٢٦	٠,٠٠٠	١٦,٦١٧	٠,٦٦٩	٠,٨٥٢	القيادة الخادمة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٤٤٧)، أي أن المتغير المستقل الوحيد المتضمن في النموذج وهو {القيادة الخادمة ككل} يفسر نسبة (٤٤,٧%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، والباقي ونسبته (٥٥,٣%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٦٦٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتضمن في النموذج (القيادة الخادمة ككل) والمتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوة واحدة، حيث تضمن النموذج متغير مستقل واحد، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذه المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية له أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد خمس متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، وهم: الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والاقناع، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع.
- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- ١- قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الإيثار(وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع}.
- ٢- رفض الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل فقط.

٤/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو تميز الاستراتيجية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التميز التنظيمي)، من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (تميز الاستراتيجية)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST		T-TEST				
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠,٥٨٨	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	٢٤٢,٩٢٢	٠,٠٠٠	١٧,٤٩٠	٠,٩١٥	١,١٥٦	القيادة الخادمة ككل
				٠,٠٠٠	٤,٣٠٠	٠,٢٦٦	٠,٢١٤	الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٥٨٨)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)} تفسر نسبة (٥٨,٨%) من التباين في المتغير التابع (تميز الاستراتيجية)، والباقي ونسبته (٤١,٢%) يرجع لمتغيرات أخرى.
 - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٧٦٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (تميز الاستراتيجية). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
 - معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد أربع متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تميز الاستراتيجية)، وهم: الاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والإقناع، والمسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع.
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
- ١- قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥%)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع}.

٢- رفض الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل، ولتبع واحد فقط من أبعادها وهو {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}.

٥/٤/٢/٦: اختبار الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو تميز الثقافة التنظيمية (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التميز التنظيمي)، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST		T-TEST				
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠,٦٠٢	٠,٧٧٦	٠,٠٠٠	١٧,٧٨٥	٠,٠٠٠	١,٠٩٢	١,٠٨١	١,٣٣٢	القيادة الخادمة ككل
				٠,٠٠٠	٤,٤٥٧	٠,٢٥٥	٠,٢٤٦	الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)
				٠,٠٤٩	١,٩٧٦	٠,١٥١	٠,١٥٥	الإقناع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٦٠٢)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والإقناع} تفسر نسبة (٦٠,٢٪) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، والباقي ونسبته (٣٩,٨٪) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٧٧٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (مجتمعة) والمتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية). وتشير نتيجة اختبار ف إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.



- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير هذه المتغيرات يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهم أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، وهم: الاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع.
- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع}.

٢- رفض الفرض الفرعي الخامس للفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل، ولتبعدين من أبعادها وهما {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الإقناع}.

٦/٢/٤/٦: اختبار الفرض الرئيسي الرابع الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعادها المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة الخاصة بالقيادة الخادمة (مجتمعة)، على المتغير التابع وهو التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) {التميز التنظيمي ككل}، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (التميز التنظيمي ككل)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R المتعدد	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			
٠,٧٣٦	٠,٨٥٨	٠,٠٠٠	٤٧٤,٦٣٢	٠,٠٠٠	٢٣,٢١٥	٠,٩٧٢	١,٠٠٧	القيادة الخادمة ككل
				٠,٠٠٠	٣,٨٥١-	٠,١٦١-	٠,١٣١-	الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٧٣٦)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)} تفسر نسبة (٧٣,٦٪) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي ككل)، والباقي ونسبته (٢٦,٤٪) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٨٥٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين المستقلين المتضمنين في النموذج (مجتمعين) والمتغير التابع (التميز التنظيمي ككل). وتشير نتيجة اختبار F إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥.
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد خطوتين، حيث تضمن النموذج متغيرين مستقلين، وأشارت نتيجة اختبار t إلى أن تأثير هذين المتغيرين يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية لهما أقل من ٠,٠٥، ومن ناحية أخرى تم استبعاد أربع متغيرات مستقلة ليس لها تأثير معنوي على المتغير التابع (التميز التنظيمي ككل)، وهم: الاحتواء والدعم العاطفي، والحكمة، والإقناع، والمسئولية التنظيمية تجاه المجتمع.
- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي- الحكمة- الإقناع- المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع}.

٢- رفض الفرض الرئيسي الرابع (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) على التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين"، وذلك بشكل جزئي، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، وذلك بالنسبة للقيادة الخادمة ككل، ولتبعده واحد فقط من أبعادها وهو {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}.

٧/٤/٢/٦: النتائج النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الرابع وفروضة الفرعية:

يمكن تلخيص النتائج النهائية لاختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الرابع، وكذلك الفرض الرئيسي الرابع بشكل عام من خلال مصفوفة النتائج التالية:



جدول رقم (١٤) مصفوفة النتائج النهائية (المعنوية وترتيب التأثير) لاختبار الفرض الرئيسي الرابع وفروعه

التميز التنظيمي ككل	٥- تميز الثقافة التنظيمية	٤- تميز الاستراتيجية	٣- تميز الهيكل التنظيمي	٢- تميز الموارد البشرية	١- التميز القيادي	متغيرات التميز التنظيمي متغيرات القيادة الخادمة
معنوي ٢	معنوي ٢	معنوي ٢	غير معنوي	معنوي ٢	غير معنوي	١- الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	٢- الاحتواء والدعم العاطفي
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي ٣	غير معنوي	٣- الحكمة
غير معنوي	معنوي ٣	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي ٢	٤- الإقناع
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	٥- المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع
معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	القيادة الخادمة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يمكن للباحث توضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز

التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك كما يلي:

١- أن يتم الاهتمام بالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) وذلك لدوره المؤثر في تحقيق كل من {تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأيضاً في تحقيق التميز التنظيمي ككل.

٢- أن يتم الاهتمام بالحكمة وذلك لدورها المؤثر في تحقيق تميز الموارد البشرية.

٣- أن يتم الاهتمام بالإقناع وذلك لدوره المؤثر في تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز الثقافة التنظيمية}.

٤- أن يتم الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة) وذلك لدورها الكبير والمؤثر في تحقيق جميع أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في {التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأيضاً في تحقيق التميز التنظيمي ككل.

- ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تحقيق التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، من خلال الاهتمام بالقيادة الخادمة (بأبعاده المختلفة)، وذلك كما يلي:
- ١- من أجل تحقيق التميز القيادي فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وبالإقناع، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.
 - ٢- من أجل تحقيق تميز الموارد البشرية فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وبالحمكة، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.
 - ٣- من أجل تحقيق تميز الهيكل التنظيمي فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وذلك لدورها المؤثر في تحقيقه.
 - ٤- من أجل تحقيق تميز الاستراتيجية فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.
 - ٥- من أجل تحقيق تميز الثقافة التنظيمية فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وبالإقناع، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.
 - ٦- من أجل تحقيق التميز التنظيمي ككل فإنه يجب الاهتمام بالقيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.
- ٧- نتائج وتوصيات البحث:**

فيما يلي يعرض الباحث نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، وتوصياته والآفاق المستقبلية له:

١/٧: نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها:

- فيما يلي يعرض الباحث النتائج التي توصل إليها هذا البحث، ومناقشة هذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح ما تحمله هذه النتائج من دلالات ومضامين:
- أولاً: النتائج الخاصة بمستوى القيادة الخادمة في شركة مصر القابضة للتأمين وتفسيرها ودلالاتها:
- ١- لا يتحقق وجود القيادة الخادمة في بُعد واحد فقط من أبعادها وهو {الإيثار} (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)؛ في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) من انخفاض ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة، وكان أكثرها انخفاضاً هو ممارسة المدير لسلوكيات الإيثار والتلاحم العاطفي؛ ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) {باعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة} في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أن الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) غير موجود بين القيادات والعاملين في شركة مصر القابضة للتأمين.



٢- يتحقق وجود القيادة الخادمة في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس، وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع – الحكمة – الإقناع – الاحتواء والدعم العاطفي}، كما يتحقق وجود مستوى القيادة الخادمة ككل وبدرجة موافق، في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Liden et al., 2008) من أن القيادة الخادمة هي بناء متعدد الأبعاد؛ و(الشايح، والمطيري، ٢٠١٩) من أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة متحققة بدرجة كبيرة؛ و(العسولي، ٢٠١٩) من أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاء مرتفعاً؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٦) من انخفاض ممارسات مديري المدارس لأبعاد القيادة الخادمة وكان أكثرها انخفاضاً (الإيثار، ثم التلاحم العاطفي، ثم الرعاية التنظيمية، ثم التخطيط المقنع، وأخيراً الحكمة)؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود القيادة الخادمة في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس وهم {المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع، والحكمة، والإقناع، والاحتواء والدعم العاطفي} في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أن شركة مصر القابضة للتأمين يتحقق بها وجود {المسئولية التنظيمية تجاه المجتمع، والحكمة، والإقناع، والاحتواء والدعم العاطفي}، وكذلك القيادة الخادمة ككل بدرجة مقبولة.

ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى التميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين وتفسيرها ودلالاتها:

١- يتحقق وجود التميز التنظيمي {في جميع أبعاده} وبدرجة موافق، وبالترتيب التالي {تميز الموارد البشرية – تميز الاستراتيجية – التميز القيادي – تميز الهيكل التنظيمي – تميز الثقافة التنظيمية}، كما يتحقق وجود مستوى التميز التنظيمي ككل وبدرجة موافق، في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسات كل من (النويقة، ٢٠١٤) من وجود وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي؛ و(التويجري، وآخرون، ٢٠١٩) من أن واقع التميز التنظيمي جاء بدرجة (متوسط)؛ و(التويجري، ٢٠٢٠) من أن درجة توفر التميز التنظيمي بشكل خاص وأبعاده جميعاً هي درجة متوسطة؛ و(البطوش، وهمشري، ٢٠٢٠) من أن خمسة مجالات من مجالات التميز التنظيمي قد حازت على درجات تقدير مرتفعة، وحاز مجالان على درجتي تقدير متوسطتين؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (Nenadál et al., 2018) من أن مستوى المعرفة والوعي العام للأفراد بمفهوم ونماذج التميز التنظيمي المختلفة منخفض جداً؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود التميز التنظيمي {بجميع أبعاده البشرية، والاستراتيجية، والقيادية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية} في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على تمتع شركة مصر القابضة للتأمين بدرجة مقبولة من مستوى التميز التنظيمي. كما لاحظ الباحث أن تحقق وجود مستوى

التميز التنظيمي ككل كان بدرجة أعلى من تحقق وجود مستوى القيادة الخادمة ككل، مما يدل على ارتفاع مستوى التميز التنظيمي عن مستوى القيادة الخادمة في شركة مصر القابضة للتأمين. ثالثاً: النتائج الخاصة بالارتباط بين القيادة الخادمة والتميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين وتفسيرها ودلالاتها:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وهم {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع}، وكذلك القيادة الخادمة ككل، وعلاقتها بجميع أبعاد التميز التنظيمي وهم {التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - تميز الهيكل التنظيمي - تميز الاستراتيجية - تميز الثقافة التنظيمية}، وكذلك التميز التنظيمي ككل، في شركة مصر القابضة للتأمين، وبدرجة ثقة (٩٥٪)، {حيث ثبتت معنوية علاقة الارتباط في (٣٦) علاقة من بين (٣٦) علاقة، أي بنسبة (١٠٠٪)}، كما أن هذه العلاقة طردية (موجبة) وتتراوح بين المتوسطة والقوية، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Heydari and Davoodi, 2013) من وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وأبعاده وممكنات نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)؛ و(Dierendonck et al., 2014) من أن القيادة الخادمة مرتبطة بالالتزام التنظيمي والمشاركة في العمل؛ و(النويقة، ٢٠١٤) من وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي؛ و(Rookhandeh and Ahmadi, 2016) من وجود علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز التنظيمي؛ و(Hashemy et al., 2016) من وجود علاقة إيجابية مهمة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج نموذج التميز التنظيمي (EFQM)؛ و(أبو الذهب، ٢٠١٧) من وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة على الأداء التنظيمي؛ و(عابد، ٢٠١٧) من وجود علاقة ارتباط جوهرية بين كافة أبعاد القيادة الخادمة وكافة أبعاد فاعلية فرق العمل؛ و(نجم، وآخرون، ٢٠١٨) من وجود ارتباط معنوي إيجابي بين معظم أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ و(عبد الحافظ، ٢٠١٨) من وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ومعنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية؛ و(سليم، وحامد، ٢٠١٨) من وجود علاقة تأثير جوهرية موجبة لإجمالي ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي؛ و(الشايح، والمطيري، ٢٠١٩) من وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة؛ و(سلامة، ٢٠٢٠) من وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وبين القيادة الخادمة والتمكين النفسي؛ و(التويجري، وآخرون، ٢٠١٩) من أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين واقع إدارة المسار الوظيفي وبين واقع التميز



التنظيمي؛ و(Rofcanin et al., 2021) من أن القيادة الخادمة يمكن أن تساهم في دعم الأسرة من خلال التأكيد على دور الدعم التنظيمي؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (أبو الذهب، ٢٠١٧) من وجود تأثير سلبي معنوي للقيادة الخادمة على التهكم التنظيمي؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة وقوية بين القيادة الخادمة ككل {وفي جميع أبعادها}، وبين التميز التنظيمي ككل {وفي جميع أبعاده}، ونسبة (١٠٠٪)، كما لاحظ الباحث أن أقوى علاقة ارتباط معنوية وطردية هي التي بلغت (٠,٨٥١) وكانت بين القيادة الخادمة ككل والتميز التنظيمي ككل، مما يدل على أهمية المتغيرين معاً، وعلى أن القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) لها دور مؤثر في تحقيق التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين.

رابعاً: النتائج الخاصة بتأثير القيادة الخادمة على التميز التنظيمي (بأبعادهما المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين وتفسيرها ودلالاتها:

١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين.

٢- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل}، ولتُعد واحد فقط من أبعادها وهو {الإقناع}، على التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عبد العزيز، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز القادة؛ و(عابد، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري للإقناع على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {القيادة الخادمة ككل، والإقناع}، في تحقيق التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بكل من {القيادة الخادمة ككل، والإقناع}، عند الرغبة في تحقيق التميز القيادي في شركة مصر القابضة للتأمين.

٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الاحتواء والدعم العاطفي - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الاحتواء والدعم العاطفي - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين.

٤- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل}، ولتبعدين من أبعادها وهما {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الحكمة}، على تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عبد العزيز، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز المرؤوسين؛ و(عابد، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري للحكمة، والإيثار على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والحكمة}، في تحقيق تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والحكمة}، عند الرغبة في تحقيق تميز الموارد البشرية في شركة مصر القابضة للتأمين.

٥- لا يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة في {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين.

٦- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل} فقط على تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على تميز الهيكل



التنظيمي؛ ولكنه يختلف عما توصلت إليه دراسة (العمرى، ٢٠١٧) من وجود أثر ذو دلالة احصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لـ {القيادة الخادمة ككل}، في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل} وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعادها، عند الرغبة في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين.

٧- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين.

٨- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل}، ولتعدد واحد فقط من أبعادها وهو {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، على تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عبد العزيز، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز الإستراتيجي؛ و(عابد، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري للإيثار على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، في تحقيق تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، عند الرغبة في تحقيق تميز الاستراتيجية في شركة مصر القابضة للتأمين.

٩- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين.

١٠- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل}، ولتبعدين من أبعادها وهما {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) - الإقناع}، على تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عابد، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري للإقناع، والإيثار على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والإقناع}، في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، والإقناع}، عند الرغبة في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية في شركة مصر القابضة للتأمين.

١١- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بعدم وجود أي تأثير لكل من {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} على التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه لا توجد أي جدوى من الاهتمام بـ {الاحتواء والدعم العاطفي - الحكمة - الإقناع - المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع} بشكل منفرد، عند الرغبة في تحقيق التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين.

١٢- يوجد تأثير معنوي لـ {القيادة الخادمة ككل}، ولتبعد واحد فقط من أبعادها وهو {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، على التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كل من (مصطفى، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة على جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ و(عبد العزيز، ٢٠١٥) من وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أبعاد التميز التنظيمي؛ و(Harwiki, 2016) من أن القيادة الخادمة كان لها تأثير معنوي كبير على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين؛ و(العمرى، ٢٠١٦) من وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الأعمال على التميز المنظمي؛ و(عابد، ٢٠١٧) من وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات القيادة الخادمة (الحكمة، والإقناع، والإيثار) على (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) فرق العمل؛ و(نجم، وآخرون، ٢٠١٨) من وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ و(العوامر، ٢٠١٨) من وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة المنظمي في تحقيق التميز المنظمي؛ و(العسولي، ٢٠١٩) من أنه



يوجد أثر معنوي لرأس المال النفسي والقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي؛ و(عبد ربه، ٢٠٢٠) من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة في براعة الاستغلال، ولتبعين منهم في براعة الاستكشاف؛ ويمكن للباحث تفسير هذه النتيجة بوجود تأثير لكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، في تحقيق التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين، مما يدل على أنه يجب الاهتمام بكل من {القيادة الخادمة ككل، والإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)}، عند الرغبة في تحقيق التميز التنظيمي ككل في شركة مصر القابضة للتأمين.

١٣- من خلال ما سبق يمكن للباحث توضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، وذلك بأن: يتم الاهتمام بـ {الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)} وذلك لدوره المؤثر في تحقيق كل من {تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأيضاً في تحقيق {التميز التنظيمي ككل}؛ وأن يتم الاهتمام بـ {الحكمة} وذلك لدورها المؤثر في تحقيق {تميز الموارد البشرية}؛ وأن يتم الاهتمام بـ {الإقناع} وذلك لدوره المؤثر في تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز الثقافة التنظيمية}؛ وأن يتم الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)} وذلك لدورها الكبير والمؤثر في تحقيق جميع أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في {التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأيضاً في تحقيق {التميز التنظيمي ككل}.

١٤- ومن ناحية أخرى يمكن للباحث القول بأنه يمكن تحقيق التميز التنظيمي (بأبعاده المختلفة) في شركة مصر القابضة للتأمين، من خلال الاهتمام بالقيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة)، وذلك كما يلي: لتحقيق {التميز القيادي} فإنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، وبالإقناع}، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه؛ ولتحقيق {تميز الموارد البشرية} فإنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وبالحكمة}، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه؛ ولتحقيق {تميز الهيكل التنظيمي} فإنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، وذلك لدورها المؤثر في تحقيقه؛ ولتحقيق كل من {تميز الاستراتيجية، والتميز التنظيمي ككل} فإنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وبالإقناع}، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه؛ ولتحقيق {تميز الثقافة التنظيمية} فإنه يجب الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، وبالإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً)، وبالإقناع}، وذلك لدورهم المؤثر في تحقيقه.

٢/٧: توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

يقدم الباحث فيما يلي توصيات هذا البحث مصحوبة بخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

جدول رقم (١٥) توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها

التوصية	آلية تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن تنفيذ التوصية	البعد الزمني لتنفيذ التوصية
١- العمل على تحقيق ووجود الإيثار (وضع اهتمامات المرؤوسين أولاً) بإعتباره أحد أبعاد القيادة الخادمة} بين جميع القيادات والعاملين في شركة مصر القابضة للتأمين، لأنه غير موجود بينهم.	- أن تضع إدارة الشركة اهتمامات ومصالح وطموحات العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها، وأن يضع جميع العاملين اهتمامات ومصالح وتطلعات الشركة في أولى أولويات اهتماماتهم. - أن تضحى إدارة الشركة باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها، وأن يضحى جميع العاملين باهتماماتهم ومصالحهم لتحقيق اهتمامات ومصالح الشركة. - أن تسعى إدارة الشركة بكل ما يمكنها لتحقيق أهداف العاملين بها، وأن يسعى جميع العاملين بكل ما يمكنهم لتحقيق أهداف الشركة. - أن تبذل إدارة الشركة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها، وأن يبذل جميع العاملين كل ما بوسعهم لتلبية احتياجات ورغبات الشركة.	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات الأخرى. ومع جميع العاملين. والعمل على نشر ثقافة الإيثار بين جميع القيادات والعاملين بالشركة.	بشكل مستمر
٢- المحافظة على مستوى القيادة الخادمة المتحقق وجودها (في أربعة أبعاد من أبعادها الخمس (وهم: المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع، والحكمة، والإقناع، والاحتواء والدعم العاطفي)، وكذلك في مستوى القيادة الخادمة ككل)، في شركة مصر القابضة للتأمين، والعمل على زيادتها ورفع مستواها والحرص على وصولها إلى جميع الأطراف (داخل وخارج الشركة) للاستفادة من مزاياها المتعددة في تحقيق تميزها، وذلك باستخدام كافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر.	- المتابعة والتقييم المستمر لمستوى القيادة الخادمة (بأبعادها المختلفة) المتحقق وجودها في الشركة، للتعرف على أي جوانب ضعف أو قصور فيها، ولمعرفة أي شكاوي أو تظلمات أو اقتراحات من الإدارات أو من العاملين متعلقة بها، واتخاذ كل ما يلزم من إجراءات بشكل فوري لضمان استمرار تحقيقها على أكمل وجه. - اتخاذ كل ما يلزم من قرارات وإجراءات لزيادة مستوى القيادة الخادمة المتحقق وجوده، ورفع مستواها، وضمان وصولها إلى جميع الأطراف (داخل وخارج الشركة). - التأكد المستمر من تحقيق جميع جوانب وأبعاد القيادة الخادمة، سواء الإيثار أو الاحتواء والدعم العاطفي أو الحكمة أو الإقناع أو المسؤولية التنظيمية تجاه المجتمع، في جميع القطاعات والإدارات والأقسام والفروع وبين جميع العاملين.	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات الأخرى المسؤولة عن ذلك.	بشكل مستمر
٣- المحافظة على مستوى التميز التنظيمي المتحقق وجوده في شركة مصر القابضة للتأمين، والعمل على تدعيمه	- المتابعة والتقييم المستمر لمستوى التميز التنظيمي (وأبعاده المختلفة) في جميع قطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواه، أو في مستوى أي بُعد من أبعاده.	الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات	بشكل مستمر



	<p>الأخرى، وخاصة قطاع المراجعة الداخلية والالتزام، وإدارة العامة للتدريب وتنظيم وتخطيط الموارد البشرية بقطاع الموارد البشرية.</p>	<p>– التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة، لرفع مهاراتهم وقدراتهم وزيادة معارفهم، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على المؤهلات العلمية الأعلى، ومساعدتهم على تطبيق كل ما هو جديد لديهم، لتحقيق التميز التنظيمي للشركة بشكل مستمر.</p> <p>– مكافأة القطاعات والإدارات والأقسام والفروع التي تحقق مستويات عالية من التميز التنظيمي مادياً ومعنوياً وتمييزهم.</p>	<p>وتنميته ورفع مستواه بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعاده والتمثلة في تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، والتميز القيادي، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع القطاعات والإدارات الأخرى. وخاصة قطاع الموارد البشرية. وبالتعاون أيضاً مع جميع العاملين بالشركة.</p>	<p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (١) أعلاه، وذلك للتأكد من تحقيق ووجود الإيثار بالشركة، وذلك لما له من دور مؤثر في تحقيق كل من تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي ككل، بالإضافة إلى:</p> <p>– تنمية مهارات وإمكانيات وقدرات جميع القيادات والعاملين بالشركة على التضحية والعبء وبذل الجهد والاهتمام بمصالح واهتمامات وطموحات ورغبات واحتياجات وتطلعات الآخرين والشركة.</p> <p>– العمل على نشر ثقافة الإيثار بين جميع القيادات والعاملين في مختلف قطاعات وإدارات وأقسام وفروع الشركة.</p>	<p>٤- أن يتم الاهتمام بـ {الإيثار} وضع اهتمامات المرؤوسين (أولاً) {كأحد أبعاد القيادة الخادمة}، لدوره المؤثر في تحقيق كل من تميز الموارد البشرية، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وأيضاً في تحقيق {التميز التنظيمي ككل}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم، ولوجود تأثير معنوي له عليهم.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع كل من: قطاع التخطيط والتحليل المالي والبحوث، وقطاع تكنولوجيا المعلومات، وقطاع الموارد البشرية.</p>	<p>تنمية مهارات وقدرات وإمكانيات جميع قيادات الشركة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطبيق الخبرات العملية للتطوير الأفضل للذات والآخرين، وكل ما يتعلق بأمور الحكمة في العمل من أجل تحقيق تميز الموارد البشرية بالشركة، وكذلك من خلال:</p> <p>– تنمية مهارات القدرة على التنبؤ بما يمكنهم تلبية المتطلبات المستقبلية، وعلى توقع النتائج المترتبة على مختلف القرارات.</p> <p>– أن تتصف إدارة الشركة بالوعي والدراية الكاملة لكل ما يدور حولها، وأن يكون لديها قنوات اتصال دائمة للإلمام بكل ما يحدث بداخلها أو خارجها.</p> <p>– أن تطبق إدارة الشركة كل ما لديها من معارف ومهارات وأفكار وابتكارات للنهوض المستمر بالشركة.</p>	<p>٥- أن يتم الاهتمام بـ {الحكمة} (كأحد أبعاد القيادة الخادمة)، لدورها المؤثر في تحقيق تميز الموارد البشرية، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليه.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<p>الإدارة العليا بالتعاون مع كل من: قطاع تكنولوجيا المعلومات،</p>	<p>تنمية مهارات وقدرات وإمكانيات جميع قيادات الشركة على استخدام النماذج العقلية وصوت المنطق لتشجيع التفكير لدى الآخرين، وكل ما يتعلق بأمور الإقناع في العمل من أجل تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز الثقافة التنظيمية} بالشركة، وكذلك من خلال:</p>	<p>٦- أن يتم الاهتمام بـ {الإقناع} (كأحد أبعاد القيادة الخادمة)، لدوره المؤثر في تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز</p>

<p>الإدارة العامة للتدريب والتنظيم وتخطيط الموارد البشرية بقطاع الموارد البشرية.</p>	<p>- أن تقدم إدارة الشركة حجج قوية للعاملين بها عندما تطلب منهم أداء أعمال معينة، وأن تكون قادرة على إقناع أي عامل بها بأداء أي عمل. - أن تشجع إدارة الشركة العاملين بها على أن يكون لهم طموحاتهم الخاصة للنهوض بالشركة، وأن تتفاعل معهم بشكل منفتح وعادل وصادق. - أن تمتلك إدارة الشركة مهارات عليية في إقناع الآخرين، وأن تتصف بأنها شديدة الإقناع.</p>	<p>الثقافة التنظيمية}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي قوي بينهما، ولوجود تأثير معنوي له عليهما.</p>
<p>بشكل مستمر</p>	<p>أن توجه جميع قيادات الشركة كل اهتماماتها لخدمة أتباعهم واحتوائهم ودعمهم، وتلبية احتياجاتهم واهتماماتهم وتوقعاتهم، وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم، ووضع مصالحهم فوق مصالحه، والثقة فيهم، وتمكينهم، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات؛ وكل ما يتعلق بالقيادة الخادمة (بجميع أبعادها المختلفة) من أجل تحقيق كل من {التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط وقوي بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهم جميعاً.</p>	<p>٧- أن يتم الاهتمام بـ {القيادة الخادمة ككل (بجميع أبعادها المختلفة)}، لدورها الكبير والمؤثر في تحقيق جميع أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في {التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية}، وأيضاً في تحقيق {التميز التنظيمي ككل}، وذلك لوجود علاقة ارتباط طردي متوسط وقوي بينهم، ولوجود تأثير معنوي لها عليهم جميعاً.</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٣/٧: آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، وفي ضوء التوصيات التي قدمها البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها، يمكن للباحث اقتراح بعض النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواة لأبحاث ودراسات مستقبلية وامتداداً لهذا البحث، وذلك كما يلي:

- ١- القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق المواطنة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات.
- ٢- دور القيادة الخادمة في علاج مشاكل الاكتئاب التنظيمي في المنظمات المختلفة.
- ٣- العلاقة بين القيادة الخادمة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
- ٤- القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات المصرية.
- ٥- القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات المختلفة.
- ٦- القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال.



المراجع

- ١- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠١٧) 'أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد'، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ع٤، مصر، ص ص ٤٤-٧٣.
- ٢- البطوش، رزان أحمد سالم؛ همشري، عمر أحمد (٢٠٢٠) 'دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التميز التنظيمي لمكتبات الجامعات الأردنية في إقليم الوسط والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها'، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، مج٥٥، ع٤، الأردن، ص ص ٦٦-١٠٧.
- ٣- بوسالم، أبو بكر (٢٠١٧) 'التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية'، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن علي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج٣، ع١، الجزائر، ص ص ٢٠-٣٣.
- ٤- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز؛ الدوسري، مها بنت فهد؛ الغامدي، لطيفة بنت حامد (٢٠١٩) 'دور إدارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم'، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج٢٦، ع١٢٣، السعودية، ص ص ٣٢٧-٤٠١.
- ٥- التويجري، هيلة بنت منديل محمد (٢٠٢٠) 'التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠'، دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي، مج٤٧، ع٢، الأردن، ص ص ٥١١-٥٣٥.
- ٦- سلامة، رشا أبو سيف النصر (٢٠٢٠) 'دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة أسيوط'، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، كلية التجارة، ع٦٨، مصر، ص ص ١٨٠-٢٣٠.
- ٧- سليم، عبد الرحمن أحمد محمد؛ حامد، طارق رمضان (٢٠١٨) 'تأثير ممارسات عمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي'، المؤتمر الدولي الثاني (إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية)، جامعة جنوب الوادي، كلية التجارة، مج١، م٢، مصر، ص ص ٥٨١-٦٠٤.
- ٨- الشايح، على بن صالح؛ المطيري، عواطف بطاح (٢٠١٩) 'الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات'، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج٥، ع٢، السعودية، ص ص ٩٧-١١٦.
- ٩- صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٦) 'القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح'، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مج٤٠، ع١، مصر، ص ص ٦٥-١٦٦.

- ١٠- عابد، إيهاب لطفى عبد العال (٢٠١٧) 'أثر القيادة الخادمة على فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية'، مجلة إدارة الأعمال المصرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ع٧، مصر، ص ص ٥٩-١٣٠.
- ١١- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١٨) 'الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية'، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوت، كلية التربية الرياضية، ع٤٧، ج٣، مصر، ص ص ٦٤٦-٦٨٩.
- ١٢- عبد العزيز، أحمد عزمي زكي (٢٠١٥) 'سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية'، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس (فرع الإسماعيلية)، كلية التجارة، مج٦، ع٤٤، مصر، ص ص ٥٧٠-٦٤٥.
- ١٣- عبد ربه، نفاء عبد ربه أحمد (٢٠٢٠) 'أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى'، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة: كلية الأعمال، الأردن.
- ١٤- العسولي، نرمن عبد الحافظ (٢٠١٩) 'الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة'، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة): كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- ١٥- عسيري، حسن محمد حسن (٢٠١٩) 'دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية'، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج٨، ع١٤، السعودية، ص ص ١٣٧-١٥٠.
- ١٦- العمري، مأمون أحمد إبراهيم (٢٠١٦) 'إستراتيجيات الأعمال وأثرها في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط للتمائل التنظيمي: دراسة حالة على مجموعة المناصير'، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية: كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ١٧- العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٧) 'أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي'، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٣٧، ع٤٤، السعودية، ص ص ١١٣-١٤٨.
- ١٨- العوامر، بادي عبد الله حسين (٢٠١٨) 'أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط لسلوك المواطنة: دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير'، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية: كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ١٩- قطاع الموارد البشرية (٢٠٢١) 'شركة مصر القابضة للتأمين'، ٧ شارع طلعت حرب، باب اللوق، عابدين، محافظة القاهرة، تاريخ الزيارة: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (ديسمبر ٢٠٢٠)، و(يناير - فبراير - مارس - أبريل - مايو) من عام ٢٠٢١ م.
- ٢٠- مصطفى، إيمان محفوظ (٢٠١٥) 'أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع١، مصر، ص ص ١١٣-١٤٣.



- ٢١- موقع تحديد حجم العينة (٢٠٢١) 'موقع تحديد حجم العينة على شبكة الانترنت'، <https://www.calculator.net/sample-size>، تاريخ الدخول: فبراير عام ٢٠٢١ م.
- ٢٢- موقع شركة مصر القابضة للتأمين (٢٠٢١) 'موقع شركة مصر القابضة للتأمين على شبكة الانترنت'، <http://misrholding.co/>، تاريخ الدخول: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (نوفمبر - ديسمبر) عام ٢٠٢٠ م، و(يناير - فبراير - مارس - أبريل - مايو) عام ٢٠٢١ م.
- ٢٣- موقع شركة مصر لإدارة الأصول العقارية (٢٠٢١) 'موقع شركة مصر للتأمين على شبكة الانترنت'، <http://www.misrrea.com>، تاريخ الدخول: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (نوفمبر - ديسمبر) عام ٢٠٢٠ م، و(يناير - فبراير - مارس - أبريل - مايو) عام ٢٠٢١ م.
- ٢٤- موقع شركة مصر لتأمينات الحياة (٢٠٢١) 'موقع شركة مصر لتأمينات الحياة على شبكة الانترنت'، <https://www.misrlife.com>، تاريخ الدخول: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (نوفمبر - ديسمبر) عام ٢٠٢٠ م، و(يناير - فبراير - مارس - أبريل - مايو) عام ٢٠٢١ م.
- ٢٥- موقع شركة مصر للتأمين (٢٠٢١) 'موقع شركة مصر للتأمين على شبكة الانترنت'، <https://misrins.com/eg/ar>، تاريخ الدخول: على مرات ومواعيد متفرقة خلال الشهور (نوفمبر - ديسمبر) عام ٢٠٢٠ م، و(يناير - فبراير - مارس - أبريل - مايو) عام ٢٠٢١ م.
- ٢٦- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ القصبي، منى محمد؛ أبو العزم، عبد الله فتحي السيد (٢٠١٨) 'القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية'، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مج ٤٢، ع ١، مصر، ص ص ٢٨٢-٣٠٨.
- ٢٧- النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٤) 'أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية'، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مج ١٠، ع ٣، الأردن، ص ص ٤٢٦-٤٥٢.
- 28-Adiguzel, Z., Ozcinar, M.F., and Karadal, H. (2020) 'Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?', European Research on Management and Business Economics, Vol. 26, PP. 103-110.
- 29-Al-Damen, R.A. (2009) 'Developing an Excellence Assessment Model for Jordanian Businesses (EAMJB)', Dirasat, Administrative Sciences, Vol. 36, No. 1, PP. 218-245.
- 30-Antony, J.P., and Bhattacharyya, S. (2010) 'Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India', MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Vol. 14, No. 3, PP. 42-52.
- 31-Bauer, T.N., Perrot, S., Liden, R.C., and Erdogan, B. (2019) 'Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors:

- The moderating contextual role of servant leadership', Journal of Vocational Behavior, Vol. 112, PP. 356-368.
- 32-Chiniara, M., and Bentein, K. (2018) 'The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB', The Leadership Quarterly, Vol. 29, PP. 333-345.
- 33-Dierendonck, D.V., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., and Alkema, J. (2014) 'Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes', The Leadership Quarterly, Vol. 25, PP. 544-562.
- 34-Ezzabadi, J.H., Saryazdi, M.D., and Mostafaiepour, A. (2015) 'Implementing Fuzzy Logic and AHP into the EFQM model for performance improvement: A case study', Applied Soft Computing, Vol. 36, PP. 165-176.
- 35-Harwiki, W. (2016) 'The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives', Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 219, PP. 283-390.
- 36-Hashemy, S.H., Yousefi, M., Soodi, S., and Omid, B. (2016) 'Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals', Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, PP. 6-13.
- 37-Heydari, M., and Davoodi, S.M.R. (2013) 'A Study of the Relationship between Organizational Learning and EFQM Excellence Model in University of Tehran', European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 2, No. 3(s), PP. 1987-1991.
- 38-Hsiao, C., Lee, Y.H., and Chen, W.J. (2015) 'The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles', Tourism Management, Vol. 49, PP. 45-57.
- 39-Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008) 'Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment', The Leadership Quarterly, Vol. 19, PP. 161-177.
- 40-Mittal, R., and Dorfman, P.W. (2012) 'Servant leadership across cultures', Journal of World Business, Vol. 47, PP. 555-570.
- 41-Nair, S.S., Thomas, K.A., and Prem, S.S. (2021) 'The organizational pedestal of quality of care climate in health care excellence Grundpfeiler einer qualitätsorientierten Versorgungskultur:



- Gesundheitsversorgung in Indien’, Z. Evid. Fortbild. Qual. Gesundh. Wesen (ZEFQ), Vol. 160, PP. 34-38.**
- 42-**Nenadál, J., Vykydal, D., and Waloszek, D. (2018) ‘Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations’, QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA, Vol. 22, No. 2, PP. 47-64.**
- 43-**Qiu, S., Dooley, L.M., and Xie, L. (2020) ‘How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis’, Tourism Management, Vol. 78, 104051, PP. 1-12.**
- 44-**Rofcanin, Y., Heras, M.L., Bosch, M.J., Berber, A., Mughal, F., and Ozturk, M. (2021) ‘Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees’ work and family outcomes’, Journal of Business Research, Vol. 128, PP. 70-82.**
- 45-**Rookhandeh, N., and Ahmadi, K. (2016) ‘Exploring the Relationship between Applying Information Technology and Achieving Organizational Excellence in State Banks’, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 3, No. 2, PP. 105-122.**
- 46-**Thurlow, A., Kushniryk, A., Yue, A.R., Blanchette, K., Murchland, P., and Simon, A. (2017) ‘Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context’, Public Relations Review, Vol. 43, PP. 71-79.**
- 47-**Vouzas, F.K., and Gotzamani, K.D. (2005) ‘Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence: The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards’, The TQM Magazine, Vol. 17, No. 3, PP. 259-266.**

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

"موجهة إلى السادة العاملين في الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين"

السيد الفاضل:

تحية طيبة وبعد،

مرفق بهذا استمارة استقصاء للتعرف على وجهة نظر سيادتكم بخصوص بحث بعنوان "القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين"، والذي يقوم بإعداده الباحث/ مصطفى محمد عبد النبي يسن، المدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

وأفيد علم سيادتكم بأن مساهمتكم باستكمال هذه الاستمارة، سوف يكون له أثر كبير في إعداد هذا البحث، وأتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة، وتخصص لخدمة أغراض البحث العلمي فقط.

ولتعاون سيادتكم معي كل التقدير والاحترام،

الباحث

د. مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان



أولاً: بيانات أساسية: الاسم (اختياري) //

- ١- اسم الشركة: (١) مصر لتأمينات الحياة (٢) مصر للتأمين (٣) مصر لإدارة الأصول العقارية
- ٢- النوع: (١) ذكر (٢) أنثى
- ٣- المستوى التعليمي: (١) أقل من الجامعي (٢) جامعي (٣) أعلى من الجامعي
- ٤- المستوى الوظيفي: (١) الإدارة العليا (٢) الإدارة الوسطى (٣) الإدارة الإشرافية (٤) وظيفة غير إشرافية
- ٥- سنوات الخبرة: (١) أقل من ٥ سنوات (٢) من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة (٣) من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة (٤) من ٢٥ سنة فأكثر

ثانياً: مؤشرات القيادة الخادمة:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالقيادة الخادمة في شركة مصر القابضة للتأمين، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء الظروف والأوضاع السائدة في الشركة (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك)، مع العلم بأن المقصود بإدارة الشركة في الاستبيان هو (مديرك أو رئيسك أو مشرفك المباشر في العمل بالشركة):

رقم العبار ة	العبار ة	موافق بدرجة كبيرة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق على الإطلاق ١
1	تضع إدارة الشركة مصالح العاملين بها في أولى أولويات اهتماماتها.				
2	تقوم إدارة الشركة بالتضحية باهتماماتها ومصالحها لتحقيق اهتمامات ومصالح العاملين بها.				
3	تسعى إدارة الشركة بكل ما يمكنها لتحقيق أهداف العاملين بها.				
4	تبذل إدارة الشركة كل ما بوسعها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها.				
5	إدارة الشركة هي أول من يلجأ إليه العاملون بها عندما تواجههم أي مشكلات.				
6	تقوم إدارة الشركة باستخدام مهاراتها لتقديم الدعم والمساندة للعاملين بها.				
7	تمتلك إدارة الشركة مهارات عالية في معالجة مشاعر وعواطف الآخرين.				
8	تبذل إدارة الشركة قصارى جهدها لإيجاد روح التعاطف والتعاون داخل العمل.				
9	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على التنبؤ تمكنها من تلبية متطلباتها المستقبلية.				
10	لدى إدارة الشركة القدرة على توقع النتائج المترتبة على مختلف القرارات.				
11	تتصف إدارة الشركة بالوعي والدراية الكاملة لكل ما يدور حولها.				
12	لدى إدارة الشركة قنوات اتصال دائمة للإلمام بكل ما يحدث بالشركة.				
13	تطبق إدارة الشركة كل ما لديها من معارف ومهارات للنهوض بالشركة.				
14	تقدم إدارة الشركة حجج قوية للعاملين بها عندما تطلب منهم أداء أعمال معينة.				
15	تشجع إدارة الشركة العاملين بها على أن يكون لهم طموحاتهم الخاصة للنهوض بالشركة.				
16	يصف العاملون إدارة الشركة بأنها شديدة الإقناع.				
17	تمتلك إدارة الشركة مهارات عالية في إقناع الآخرين.				
18	تمتلك إدارة الشركة القدرة على إقناع أي عامل بها بأداء عمل معين.				
19	ترى إدارة الشركة ضرورة قيام الشركة بدور أخلاقي في المجتمع.				
20	تؤمن إدارة الشركة بأن للشركة مسنولية اجتماعية تجاه المجتمع.				
21	تعمل إدارة الشركة على المشاركة والمساهمة الإيجابية في تنمية المجتمع.				
22	تشجع إدارة الشركة العاملين بها على التحلي بروح اجتماعية داخل مكان العمل.				
23	تعمل إدارة الشركة على إعداد وتأهيل العاملين بها لأداء أدوار اجتماعية إيجابية في المستقبل.				

ثالثاً: مؤشرات التميز التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالتميز التنظيمي في شركة مصر القابضة للتأمين، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء الظروف والأوضاع السائدة في الشركة (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك):

رقم العبارة	العبارــــــــــــــــة	موافق بدرجة كبيرة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق على الإطلاق ١
24	تعتبر الإدارة العليا للشركة هي القدوة والمثل الأعلى في تحقيق التفوق والتميز لجميع العاملين بها.				
25	تتقبل الإدارة العليا للشركة مختلف الأفكار والاقتراحات الجديدة والمبتكرة والتميز وتعمل على تطبيقها وتستوعب أي نقد بناء.				
26	تحرص الإدارة العليا للشركة على تحفيز العاملين بها بكل الطرق والأساليب الممكنة وتفوض لهم السلطات والصلاحيات اللازمة لتحقيق التفوق والتميز.				
27	تحرص الإدارة العليا للشركة على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها من خلال التعليم والتدريب المستمر لإعداد قادة متميزين.				
28	يقوم العاملون في الشركة بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاحترافية.				
29	يحرص العاملون في الشركة على التعاون والمشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية ومتميزة.				
30	يتميز العاملون في الشركة بالحماس والدافعية ويمتلكون المهارات والمعارف والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.				
31	لدى العاملون في الشركة الاستعداد والمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة أي تحولات جديدة في نظم وأساليب العمل.				
32	يوضح الهيكل التنظيمي للشركة جميع خطوط السلطة والمسئولية وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرووسين بما يساهم في أداء أعمال الشركة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتميز.				
33	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بسهولة وانسيابية الاتصالات بين الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية والتنظيمية والرؤساء والمرووسين.				
34	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ويستوعب إجراء جميع التغييرات التي تحتاجها الشركة.				
35	يتم تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للشركة بشكل مستمر وحسب الحاجة لمواكبة المستجدات والتغييرات المحلية والعالمية.				
36	تشتمل إستراتيجية الشركة على رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها وطرق وأساليب تحقيقهم بكفاءة وفعالية وتميز.				
37	تحرص الشركة على مشاركة جميع الإدارات والأقسام والوحدات والعاملين عند وضع وصياغة الإستراتيجية العامة لها.				
38	تحدد الشركة إستراتيجيتها بعد تحليل ودراسة وافية لبيئتها الداخلية والخارجية وفي ضوء احتياجاتها وتوقعاتها المستقبلية.				
39	تعمل الشركة على مراجعة وتطوير إستراتيجيتها بشكل دائم ومستمر وتحرص على متابعة تنفيذها وتوفير الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة.				
40	تمنح ثقافة الشركة العاملين بها الثقة العالية والاستقلالية لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية وتميز.				
41	تساهم ثقافة الشركة في غرس قيم التميز والتعاون والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل بين جميع المديرين والعاملين بها.				
42	تساهم ثقافة الشركة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو رفع معدلات كفاءة وفعالية وتميز الأداء.				
43	توازن ثقافة الشركة بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين بها ويتم مراجعتها دورياً لتعزيز تميزها.				