

# دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية

د. نجلاء بنت إبراهيم الشنيفي

أستاذ مساعد

رغد بنت عبدالله الجربوع

مساعد إداري

جامعة الملك سعود  
المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (382) شخصاً من منسوبي الجمعيات الخيرية بمنطقتي الرياض والقصيم من مدراء وموظفين ومتطوعين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.323). كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وأبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، في حين لم يتضح وجود علاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي.

وأوصت الدراسة بتدريب القادة على فنون التعامل مع العاملين عبر إقامة برامج تدريبية مناسبة، وبأهمية التواصل المباشر للقائد مع العاملين للاستماع لهم وحل مشاكلهم. كما توصي بضرورة ووضع الخطط، وتوضيح المهام والمسؤوليات للعاملين، وتوجيههم لأهداف المنظمة، وتشجيعهم على التحلي بالروح الاجتماعية، وتوعيتهم بالالتزام بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل، وحثهم على التعاون، وخلق طرق إبداعية وابتكارية في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، السلوك التنظيمي، المنظمات غير الربحية.

## المقدمة

يشهد العالم العديد من التطورات والتغيرات في مختلف القطاعات، وبعد القطاع غير الربحي من أهمها، إذ يؤدي دوراً هاماً في اقتصاديات دول العالم ويحتل مكاناً مرموقاً واهتماماً عالمياً لما له من دور في تحريك عجلة التنمية، خصوصاً في الدول النامية التي تسعى إلى زيادة نسبة مشاركة تلك المنظمات لأداء دور أكثر فاعلية والمشاركة في عملية التنمية. وغالباً ما تترك المنظمات غير الربحية أثرها على مختلف جوانب الحياة في المجتمع، فهي تمثل جزءاً من القطاع المجتمعي في المجتمعات الحديثة، وتقع بين القطاعين العام والخاص، وتعد بمنزلة حلقات ربط ووصل بين مكونات المجتمع (الغامدي، 2019).

ويعد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من أهم الروافد المحركة والداعمة للاقتصاد. فلقد سخرت المملكة جميع الإمكانيات لتحقيق الغايات، حيث قامت بدعم العديد من المنظمات غير الربحية منذ القدم. ومؤخراً ازداد الاهتمام بتنمية القطاع غير الربحي تماشياً مع رؤية المملكة 2030م، وذلك عبر برنامج التحول الوطني الذي من أهم أهدافه رفع إسهام القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%، ورفع عدد المتطوعين إلى مليون متطوع، ودعم تحفيز القطاع غير الربحي في عدة معايير (رؤية 2030، 2016).

إن القيادة في المنظمات غير الربحية هي المحرك الأساس لعملها، لما لها من دور في ضمان استمرار عمل المنظمات من خلال وظائفها، فالقيادة تؤدي دوراً في فعالية العمل التطوعي بتوجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة،

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2022، وقبل للنشر في يناير 2023، وسيتم نشره في سبتمبر 2024.

لذا فهي تؤدي دوراً في مجال الإدارة لدرجة أن مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى توفر كادر من القادة الأكفاء (خاطر وآخرون، 2000). وكذلك فالقيادة هدفٌ لن يتم تحقيقه إلا إذا تبناها أفراد ينتهجون سلوكاً تنظيمياً واضحاً، مقدماً بخطه محكمة تناسب مع الطبيعة الديناميكية للقطاع الذي يهتم بالمصلحة العامة.

لقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة عام 1977م، فهي تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين (Greenleaf, 1977). فالقائد الخادم يلمم العاملين عن طريق معاملتهم بثقة وإيجابية؛ وذلك لأن رغبته هي تنمية العاملين بدافع الاهتمام الحقيقي بهم، فالقيادة الخادمة تركز على كيفية قيام القادة بتلبية حاجات واستفسارات المرؤوسين وتنميتهم اجتماعياً وبناء علاقة ودية معهم، ومن ثم تمكينهم من أداء عملهم ومساعدتهم في إظهار قدراتهم واستخدام مهارتهم بالشكل الأمثل (Van Dierendonck, 2011).

## مصطلحات الدراسة

- القيادة الخادمة: " تبني القائد لفلسفة مبنية على خدمة أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة، مع محافظته على إقناع وتشجيع الأتباع على المبادرة والابتكار ضمن فريق العمل" (التمام، 2016: 41).
- السلوك التنظيمي: "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي وتفكير وسلوك لغوي وإدراك وانفعالات" (المغربي، 2018: 11).
- المنظمات غير الربحية: «منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف إلى ربح، وتسعى لتنمية الموارد البشرية والبيئة والارتقاء بالمجتمع ككل» (العتيبي، 2015: 27).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم القيادة الخادمة

لقد قام (Greenleaf, 1997) بإيجاد مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة، وذلك في عام 1977م، لقد وصف القائد الخادم بأنه شخص لديه إحساس داخلي طبيعي بالرغبة في خدمة الآخرين، وأن خدمة المرؤوسين هي السبيل إلى قيادة جيدة؛ وذلك لأنها تؤدي إلى الالتزام بنمو الموظف الفرد وبقاء المنظمة وتحمل مسؤولية عن الجماعة. كما ذكر بأن القائد الخادم هو خادم أولاً، وأن الخدمة تبدأ بالشعور الطبيعي من الفرد برغبته في الخدمة، كما حددها على أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد.

ويرى (Liden, 2008) بأن القائد الخادم يقدم نفسه على أنه نموذج يحتذى به، وهو مصدر إلهام للآخرين، إذ يقومون بتطوير بيئة من الثقة من خلال أفعالهم. فلقد ذكر (التمام، 2016) بأنها تمثل تبني القائد لفلسفة مبنية على خدمة أتباعه وتحقيق أهداف المنظمة، مع محافظته على إقناعهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار ضمن فريق العمل.

### أبعاد القيادة الخادمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول أبعاد القيادة الخادمة، وجدت الباحثة بأن رواد وكتاب هذه النظرية لم يتفقوا حول عدد معين لهذه الأبعاد وماهيتها. فلقد قام Laub (1999) بتحديد ستة أبعاد وهي: (تقييم الأفراد، تنمية الأفراد، بناء المجتمع، إظهار الأصالة، توفير القيادة، مشاركة القيادة). وكذلك قام Patterson (2003) بتحديد سبعة أبعاد وهي: (الحب، التواضع، الإيثار، الرؤية، الثقة، التمكين، الخدمة).

كما قام Dennis (2004) بتحديد ستة أبعاد وهي: (الخدمة، التمكين، الرؤية، التواضع، الثقة، الحب). وكذلك قام Barbutu and Wheeler (2006) بتحديد خمسة أبعاد وهي كالتالي: (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، أسلوب الإقناع، الإشراف التنظيمي). وبذلك سوف تقوم الباحثة باختيار نموذج Barbutu and Wheeler (2006) لشموليته، ولكونه الأنسب لمتغيرات الدراسة، وهذه الأبعاد هي ما يلي:

- 1- الإيثار (Altruistic): أن يضحي القائد بمصلحته من أجل تحقيق مصالح الآخرين، وهي ذات مرتبة عالية من الأخلاق والقيم والأصالة التي تتميز بها القيادة الخادمة (Avolio & Locke, 2002).
- 2- الاحتواء العاطفي (Emotional Healing): ويقصد بها أن القائد يجب أن يتمتع بمهارة تمكنه من احتواء العاملين من الصدمات التي يتعرضون لها في العمل، ولتحقيق ذلك يجب على القيادة السعي إلى تقبل الآخرين والاستجابة إلى طلباتهم وتفهم مشاعرهم والعمل معهم، وتشجيع العمل الجماعي وحل مشكلاتهم (Parris & Peachey, 2013).
- 3- الحكمة (Wisdom): هي مزيج من الوعي بما يحيط بنا، والقدرة على التنبؤ وتوقع العواقب، إذ يتمتع القادة ذوو الحكمة بالملاحظة والاستباقية في معظم الوظائف والظروف (Barbutu & Wheeler, 2006).
- 4- أسلوب الإقناع (The Style of Persuasive): هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين وذلك باستشعار الصواب فيما يفعلونه عن طريق الحجج المنطقية والواقعية.
- 5- الإشراف التنظيمي (Organizational Stewardship): تصف الإشراف التنظيمي مدى قيام القادة بإعداد منظمة لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع.

إن مقياس (Barbutu & Wheeler, 2006) قد تم تطويره بدراسة 11 بُعداً للقيادة الخادمة، وأسفرت النتائج عن الخمسة أبعاد المذكورة، إذ تعد أبعاداً متميزة فهمياً وتجريبياً.

### مفهوم السلوك التنظيمي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالسلوك التنظيمي، كلٌّ بحسب وجه نظره. فلقد قام المغربي (2018) بتعريفه بأنه «الاستجابات التي تصدر عن الرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي وفكري ولغوي وإدراك وانفعالات» (ص.11).

كما عرف جيرالد وروبرت (2015) السلوك التنظيمي بأنه «البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية» (ص.26). ولقد ذكر زناتي (2015) بأن «دراسة السلوك التنظيمي تهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه» (ص.14).

### أبعاد السلوك التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد السلوك التنظيمي. فلقد قام (Neubert et al., 2008) بدراسة السلوك التنظيمي وفقاً لأربعة أبعاد، وهو ما يلي:

- 1- أداء الدور (In-Role Performance): يُعرّف الأداء في الدور بأنه القيام في واجبات العمل، فهو يشير إلى السلوك الفردي الذي يؤدي الواجبات التي تتطلبها الوظيفة (Christian et al., 2011).
  - 2- السلوك المنحرف (Deviant Behavior): هو انتهاك متعمد للقواعد التنظيمية أو معايير السلوك المناسب (Robinson & Bennett, 1995).
  - 3- السلوك المساعد (Helping Behavior): هو سلوك تعريزي يؤكد أهمية الأعمال الصغيرة وأخذها بالاعتبار، فالمساعدة هي سلوك تعاوني تبني العلاقات وتحافظ عليها، وتؤكد الانسجام بين الأشخاص (Van Dyne & Lepine, 1998).
  - 4- السلوك الإبداعي (Creative Behavior): يُنظر إلى السلوك الإبداعي على أنه فعل أو مجموعة من الأفعال التي يتم توضيحها من خلال سلوك يؤدي إلى مخرجات إبداعية أو حل لتحدي (Puccio & Cabra, 2012).
- وستقوم الباحثة باستخدام نموذج (Neubert et al., 2008): لشموليته ولمناسبته لمتغيرات الدراسة.

### مفهوم المنظمات غير الربحية

لقد عرفت (الهيئة العامة للإحصاء، 2018) المنظمات غير الربحية بأنها «كيانات قانونية أو اجتماعية تم إنشاؤها لغرض إنتاج السلع والخدمات، ولكن وضعها لا يسمح لها بأن تكون مصدر دخل أو ربح أو أي مكسب مالي آخر للوحدات

التي تنشئها أو تتحكم فيها أو تمويلها؛ أي لا يتم فيها توزيع الأرباح على أصحاب المصلحة» (ص. 4). كما عرفت بأنها «منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي أنشئت من أبناء المجتمع ولا تهدف للربح وتسعى لتنمية الموارد البشرية والبيئة والارتقاء بالمجتمع» (العتيبي، 2015: 27).

### المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

اهتمت المملكة العربية السعودية منذ القدم في المنظمات غير الربحية، ففي عام 1963م صدر نظام الجمعيات التعاونية في المملكة، وكانت الجمعية التعاونية متعددة الأغراض بالدرعية هي أول الجمعيات المسجلة في ذلك الوقت (مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2018). إن المملكة تعد من الدول الرائدة في مجال العمل الخيري؛ وذلك لكونها دولة إسلامية، دستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله. فلقد أوضحت الشريعة الإسلامية أهمية تكافل البشر فيما بينهم، وتراحمهم، وحقوق العباد بعضهم على بعض.

على الرغم من دعم المملكة للقطاع غير الربحي، إلا أن هذه المنظمات تعد ذات عدد متدن. فعند مقارنة عدد المنظمات غير الربحية مع الدول المتقدمة، نجد أن المملكة العربية السعودية لديها عدد قليل من المنظمات غير الربحية، إذ تبلغ عددها 2598 منظمة فقط. بالمقابل تعد الولايات المتحدة الأمريكية الأكبر في حجم القطاع، فلقد بلغ عدد المنظمات غير الربحية 1,600,000 منظمة غير ربحية (مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2020).

ولقد شهدت المملكة مؤخراً اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع غير الربحي، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030، ففي المنتصف الأول من عام 2021 أصدر مجلس الوزراء قراراً بالموافقة على إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، حيث أصبح يتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2021).

كما وأطلقت أهداف التحول الوطني في رؤية المملكة 2030 للقطاع غير الربحي، والتي كان من أهم أهدافها زيادة أثر القطاع غير الربحي وزيادة إنتاجيته، وذلك عبر رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من 3% إلى 5%. وكذلك زيادة عدد المشاريع التي تحتوي على أثر اجتماعي من 7% إلى 33%. كما وهدفت إلى رفع عدد المتطوعين إلى مليون متطوع، ودعم تحفيز القطاع غير الربحي في عدة معايير منها الحوكمة والعمل المؤسسي والإنجاز وتطوير البيانات (رؤية 2030، 2016).

### الدراسات السابقة

تم الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وصُنِّفت من الأحدث للأقدم، كالتالي:

#### الدراسات العربية

في دراسة قاما بها (عواد وحتمله، 2021) بعنوان «دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية»، هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج حول دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية جاءت بدرجة (مرتفعة). وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن وجود فروق تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت لصالح خبرتهم أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات.

وفي دراسة أخرى قام بها (الشمري، 2019) بعنوان: «واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة»، هدف البحث إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة لقياس درجة الممارسة، إذ طُبِّقت على (131) من أصل (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن، وكان

من أهم نتائج هذه الدراسة بأن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (3.70) من أصل (5) وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية.

في دراسة قام بها (دهليز وغالي، 2018) بعنوان: «أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية»، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (411) عاملاً في الجامعات الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة، كما كشفت عن وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ووجود أثر إيجابي بين ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين، كما أظهرت وجود تفاوت في درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى التزام العاملين وفقاً لمتغير مكان العمل.

### الدراسات الأجنبية

قام (Amir et al., 2021) بدراسة بعنوان: «تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات الربحية وغير الربحية: هل هي مختلفة؟»، هدفت الدراسة إلى فحص الفروق بين القيادة الخادمة في قطاعي المنظمات الربحية وغير الربحية، وفعاليتها. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وشارك فيها (254) مرئوساً من منظمات ربحية ومنظمات غير هادفة للربح. وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية. كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة في المنظمات الربحية أو المنظمات غير الهادفة للربح، وبذلك فإن أسلوب القيادة الخادمة فعالة في كلٍّ من المنظمات الربحية وغير الربحية، ولكن تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية يكون أكثر فعالية.

في دراسة أخرى قام بها (Negi & Mathur, 2014) بعنوان: «القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين بقطاع الخدمات»، هدفت الدراسة إلى اختبار معايير مختلفة، مثل القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية التي ستساعد موظفي المنظمات الخدمية مثل الخدمات المصرفية على العمل بكفاءة وفعالية أكبر نحو تحقيق الهدف الفردي والتنظيمي. وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع التأمين والاتصالات والبنوك بمنطقة جوالور في دولة الهند. وقامت الدراسة باستخدام الاستبانة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (Neubert et al., 2008) بعنوان: «التركيز التنظيمي كوسيط لتأثير هيكل العمل والقيادة الخادمة على سلوك الموظف»، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج لأثر القيادة على سلوك الموظف، وذلك باستخدام التركيز التنظيمي كعامل وسيط. ولقد توسط التركيز الوقائي العلاقة بين هيكل العمل وبين أداء الدور والسلوك المنحرف، في حين توسط التركيز على الترويج العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المساعد والإبداعي. واشتملت العينة (250) عاملاً استجابوا على مدى فترتين زمنيتين. وتوصلت النتائج إلى أنه على الرغم من أن هيكل العمل والقيادة الخادمة يشتركان في بعض التباين في شرح المتغيرات الأخرى، فإن كل أسلوب قيادة يتنبأ بشكل تدريجي بنتائج متباينة بعد التحكم في الأسلوب الآخر والميول الزعة. ولقد تم تطوير مقياس تركيز تنظيمي جديد وتم التحقق من صحته وهو مقياس التركيز التنظيمي للعمل (WRF).

في دراسة قام بها (Wheeler & Barbutu, 2006) بعنوان: «تطوير مقياس وتوضيح تراكيب القيادة الخادمة»، قدمت الدراسة بنية متكاملة للقيادة الخادمة مشتقة من مراجعة الأدبيات، حيث تم تطوير أبعاد القيادة الخادمة عبر استخدام 11 بُعداً للقيادة الخادمة وهي: الاتصال، والاستماع، والتعاطف، والشفاء، والوعي، والإقناع، والتصور، والتبصر، والإشراف، والنمو، وبناء المجتمع. ولقد اشتملت عينة الدراسة 80 قائداً و388 مقيماً، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي، وتأكيد بنية العامل، وتقييم المصدقية المتقاربة والمتباينة والتنبؤية. وتوصلت النتائج إلى خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي (الإيثار، والاحتواء العاطفي، وأسلوب الإقناع، والحكمة، والإشراف التنظيمي). وتشير هيكل العوامل القوية والأداء الجيد إلى أن الأداة تقدم قيمة للبحث في المستقبل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت دراسة كلٍّ من (عواد وحتمله، 2021)، (Negi & Mathur, 2014)، (دهليز وغالي، 2018) مع الدراسة الحالية في السلوك التنظيمي كمتغير تابع، بينما اتفقت في استخدام القيادة الخادمة كمتغير مستقل. واختلفت دراسة كلٍّ من (عواد وحتمله، 2021)، (الشمري، 2019) مع الدراسة الحالية بعدم تطبيقها على المنظمات غير الربحية، فيما اتفقت في دراستها للقيادة الخادمة كمتغير مستقل.

كما اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واتفقت دراسة (Neubert et al., 2008) مع الدراسة الحالية في دراسة السلوك التنظيمي بأبعاده الأربعة (أداء الدور، السلوك المنحرف، السلوك المساعد، السلوك الابداعي). وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة السلوك التنظيمي كمتغير تابع للقيادة الخادمة وذلك في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة

بناءً على التطور الإداري الذي يشهده العالم في جميع القطاعات وخصوصاً في القطاع غير الربحي، فقد أولت الكثير من الدول اهتماماً كبيراً بالمنظمات غير الربحية خاصةً مع ازدياد أعدادها والمجالات التي تغطيها، ولما تقوم به من دور كبير بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. كما أن المنظمات غير الربحية لها دور كبير في التأثير وإحداث التغيير، لذا فهي تحتاج إلى العمل بشكل كفو وفعال، وذلك من أجل المصلحة العامة لتنمية المجتمع والأفراد.

وتؤدي القيادة الإدارية دوراً كبيراً في المنظمات، فهي المحرك الأساس لعمل المنظمات لما لها من دور في ضمان استمرارها والتأثير على العاملين. ولقد ذكرت صالح (2014) بأن أسلوب القيادة الإدارية الذي ينتهجه القائد محصلة تفاعل عدة قوى، وعلى القائد أن يفهم طبيعة تلك القوى المؤثرة في سلوكه، وفي سلوك الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فضلاً عن القوى الأخرى الموجودة داخل المنظمة وخارجها، وأن يوظف ذلك الفهم في تحديد أنسب الأساليب للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، لذا لا بد أن يختار القائد الأسلوب القيادي المناسب لطبيعة المنظمة.

بالرغم من أهمية موضوع القيادة الخادمة في تحقيق رؤى المنظمات غير الربحية وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين فيها، إلا أنه لا يوجد إلا القليل من الدراسات التي تناولت الموضوع. وترى الباحثة بأن الكثير من الدول قد سبقتنا في الاهتمام بدور القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية، لذا لا بد من إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع لما له من أهمية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

وهذا تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: «ما دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية؟» وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية؟
- ما هي طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية؟
- هل هنالك علاقة ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية؟

### أهداف الدراسة

- التعرف على مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية.
- التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في المجالين النظري والعملي على الوجه التالي:

### الأهمية العلمية

- تكمن أهمية الدراسة كونها طبقت على المنظمات غير الربحية، والتي تحتل أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- حاجة المنظمات غير الربحية للاهتمام بالجانب البشري وتوجيه سلوكه بما يحقق الرضا والالتزام ويخدم أهداف وتوجهات المنظمات، وذلك بالاعتماد على النمط القيادي المناسب لذلك.
- تعزيز استمرارية المنظمات غير الربحية من خلال استخدام أنسب الأنماط القيادية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- توجيه القيادات الإدارية بالمنظمات غير الربحية لأهمية أسلوب القيادة الخادمة من خلال النتائج.
- تحقيق المصلحة العامة؛ وذلك لأن الهدف من تحسين السلوك التنظيمي للعاملين هو تحسين أداء المنظمات غير الربحية التي تهدف لتنمية المجتمع.

#### الأهمية العملية:

- ندرة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت علاقة القيادة الخادمة بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ تعد هذه الدراسة -بحسب علم الباحثة- من أوائل الدراسات العربية.
- تزويد المنظمات غير الربحية والمكاتب العربية ببحث قد يفيد في علم الإدارة.
- تسليط الضوء على أسلوب القيادة الخادمة والدور الهام الذي يضطلع به في السلوك التنظيمي للعاملين.
- استخدام للقيم والمؤشرات الكمية في قياس المتغيرات، خاصة تلك التي تعبر عن سلوك القيادة الخادمة وتأثيره على السلوك التنظيمي للعاملين، مما يعطي بعداً واقعياً وحيادياً للواقع المبحوث.

#### حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: 1443 هـ - 2021 م
- الحدود المكانية: الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في تغطية موضوع دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية.

#### محددات الدراسة

- كان العامل الأول هو ضيق الوقت، إذ استغرق إعداد البحث حدود أربعة أشهر.
- وكان العامل الثاني صعوبة الحصول على معلومات حديثة من الجهات الرسمية، فأخر دراسة مسحية قامت بها هيئة الإحصاء العامة للمنظمات غير الربحية في المملكة كانت في عام 2018 م.

#### الإطار المنهجي للدراسة

##### منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، إذ يقوم على وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، عن طريق استجواب الباحثة للمجتمع الخاص بالبحث أو العينة الممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة، بعد ذلك يعمل على تفسير البيانات التي توصل لها (العساف، 2016).

وقد تم اختيار هذا المنهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تمت العودة للدراسات السابقة والأدب النظري.

##### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم من المملكة العربية السعودية خلال عام 1443 هـ - 2021 م، والبالغ عددهم (22578) شخصاً من منسوبي الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم (مسح منشآت القطاع غير الربحي، 2018).

ونسبة لكبر حجم المجتمع تم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك وفقاً لطريقة استخدام الجداول الإحصائية لدى (القحطاني وآخرين، 2020)، فأخذت عينة ملائمة مكونة من (382) شخصاً من منسوبي الجمعيات الخيرية من مديريين وعاملين ومتطوعين في هذه الجمعيات، وذلك خلال عام 1443 هـ - 2021 م.

## أداة جمع البيانات

### جدول رقم (1) توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

| درجة الموافقة  | الترميز | مدى الموافقة     |
|----------------|---------|------------------|
| غير موافق بشدة | 1       | من 1.0 إلى 1.80  |
| غير موافق      | 2       | من 1.81 إلى 2.60 |
| محايد          | 3       | من 2.61 إلى 3.40 |
| موافق          | 4       | من 3.41 إلى 4.20 |
| موافق بشدة     | 5       | من 4.21 إلى 5.0  |

تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة، وقد تكونت الاستبانة من جزئين، وهي على النحو التالي:

- الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن أفراد الدراسة، وهي (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- الخبرة- الوظيفة).
- الجزء الثاني: يحتوي على متغيرات الدراسة الأساسية، وهي:

- المتغير الأول: مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية، ويتضمن (5) أبعاد، تشمل (20) عبارة، حيث تم الاعتماد على دراسة كِلِّ من Barbutu & Wheeler (2006) في كتابة عناصر متغيرات الاستبانة.
  - المتغير الثاني: طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية، ويتضمن (4) أبعاد، تشمل (19) عبارة، حيث تم الاعتماد على دراسة Neubert et al., 2008 في كتابة عناصر متغيرات الاستبانة.
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في متغيرات الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، كما يوضحها جدول رقم (1).

## اختبار صدق أداة الدراسة

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحثة في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

وفيما يتعلق بالصدق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لحساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، والمتغير الكلي الذي تنتهي إليه والدرجة الكلية للاستبانة، ولقد أظهرت بأن الدرجة الكلية لمتغير « مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية » موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المتغير، كما أظهرت قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير المنتهي إليه قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.783) و(0.890) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق للفقرات.

كما اتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتهي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور « طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية » موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور. كما اتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتهي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (0.606) و(0.727) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

## اختبار ثبات أداة الدراسة

وفيما يتعلق بشأن ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ومن خلال النتائج يتضح أن معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة يتراوح ما بين متوسط وعالي، حيث يتراوح ما بين (0.729-0.948)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.912)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق.



## الاختبارات الإحصائية

### جدول رقم (2)

#### خصائص عينة البحث

| المتغيرات      | الفئات             | التكرار | النسبة |
|----------------|--------------------|---------|--------|
| النوع          | ذكر                | 156     | 40.8%  |
|                | أنثى               | 226     | 59.2%  |
| العمر          | أقل من 25 سنة      | 28      | 7.3%   |
|                | 25 وأقل من 35 سنة  | 98      | 25.7%  |
|                | 35 وأقل من 45 سنة  | 103     | 27.0%  |
|                | 45 وأقل من 55 سنة  | 99      | 25.9%  |
|                | أكثر من 55 سنة     | 54      | 14.1%  |
| المؤهل العلمي  | الثانوية           | 53      | 13.9%  |
|                | بكالوريوس          | 250     | 65.4%  |
|                | ماجستير            | 55      | 14.4%  |
|                | دكتوراه            | 24      | 6.3%   |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات     | 91      | 23.8%  |
|                | 5 وأقل من 10 سنوات | 72      | 18.8%  |
|                | 10 وأقل من 15 سنة  | 53      | 13.9%  |
|                | 15 وأقل من 20 سنة  | 51      | 13.4%  |
|                | أكثر من 20 سنة     | 115     | 30.1%  |
| المركز الوظيفي | مدير إداري         | 92      | 24.1%  |
|                | موظف               | 170     | 44.5%  |
|                | متطوع              | 49      | 12.8%  |
|                | أخرى               | 71      | 18.6%  |

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المتغيرات الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لمعرفة استجابات أفراد العينة عن كل متغير وعبرة من عباراتها.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وذلك من خلال معرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة، والمتغير الذي تنتهي إليه كل عبارة من عبارتها.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المتغيرات المختلفة لأداة الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين.
- تحليل الانحدار لمعرفة دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية.

## عرض وتحليل بيانات الدراسة

### خصائص أفراد عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2) تفصيلها.

### عرض بيانات أسئلة الدراسة

- 1- مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد متغير «أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية»، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول رقم (3).

### البعد الأول: الإيثار

### جدول رقم (4)

#### استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الإيثار

| م | العبرة  | درجة الموافقة  |     |           |      |       |      |       |      |            |      |      |      |   |       |
|---|---|----------------|-----|-----------|------|-------|------|-------|------|------------|------|------|------|---|-------|
|   |   | غير موافق بشدة |     | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |      |      |   |       |
|   |   | %              | ك   | %         | ك    | %     | ك    | %     | ك    | %          | ك    |      |      |   |       |
| 2 | يفعل القائد كل ما في وسعه لخدمتي              | 9              | 2.4 | 37        | 9.7  | 67    | 17.5 | 183   | 47.9 | 86         | 22.5 | 3.79 | 0.98 | 1 | موافق |
| 1 | يضع القائد مصالحي قبل مصالحه                  | 26             | 6.8 | 72        | 18.8 | 100   | 26.2 | 140   | 36.6 | 44         | 11.5 | 3.27 | 1.10 | 2 | محايد |
| 4 | يتجاوز القائد أحياناً واجباته ليلبي احتياجاتي | 32             | 8.4 | 98        | 25.7 | 112   | 29.3 | 108   | 28.3 | 32         | 8.4  | 3.03 | 1.10 | 3 | محايد |
| 3 | يضعي القائد بمصالحه لتلبية احتياجاتي          | 29             | 7.6 | 98        | 25.7 | 121   | 31.7 | 109   | 28.5 | 25         | 6.5  | 3.01 | 1.05 | 4 | محايد |
|   | المتوسط الحسابي العام                         |                |     |           |      |       |      |       |      |            |      | 3.27 | 0.87 |   | محايد |

البعد الثاني: الاحتواء العاطفي

جدول رقم (5)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الاحتواء العاطفي

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |    |       |     |       |     |           |    |                |    | العبارة  | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|----|-------|-----|-------|-----|-----------|----|----------------|----|--|---|
|               |         |                   |                 | موافق بشدة            |    | موافق |     | محايد |     | غير موافق |    | غير موافق بشدة |    |  |   |
|               |         |                   |                 | %                     | ك  | %     | ك   | %     | ك   | %         | ك  | %              | ك  |  |   |
| محايد         | 1       | 1.08              | 3.36            | 11.8                  | 45 | 40.1  | 153 | 27.5  | 105 | 13.6      | 52 | 7.1            | 27 | يساعدني القائد على الشفاء وتحسين حالتي النفسية       | 3 |
| محايد         | 2       | 1.17              | 3.30            | 12.3                  | 47 | 41.4  | 158 | 19.1  | 73  | 18.1      | 69 | 9.2            | 35 | ألجأ للقائد في حال تعرضي لصدمه شخصية                 | 1 |
| محايد         | 3       | 1.14              | 3.19            | 12                    | 46 | 33    | 126 | 24.6  | 94  | 22.8      | 87 | 7.6            | 29 | لدى القائد الاستعداد لمساعدتي في جميع مشاكلي الشخصية | 2 |
| محايد         |         | 0.98              | 3.28            | المتوسط الحسابي العام |    |       |     |       |     |           |    |                |    |  |   |

البعد الثالث: الحكمة

جدول رقم (6)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الحكمة

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |     |       |     |       |     |           |    |                |    | العبارة                                   | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|----|----------------|----|---|---|
|               |         |                   |                 | موافق بشدة            |     | موافق |     | محايد |     | غير موافق |    | غير موافق بشدة |    |   |   |
|               |         |                   |                 | %                     | ك   | %     | ك   | %     | ك   | %         | ك  | %              | ك  |   |   |
| موافق         | 1       | 0.98              | 3.99            | 31.2                  | 119 | 50.5  | 193 | 7.9   | 30  | 7.6       | 29 | 2.9            | 11 | القائد لديه وعي كبير بما يجري             | 2 |
| موافق         | 2       | 0.92              | 3.98            | 27.7                  | 106 | 53.1  | 203 | 10.5  | 40  | 6.3       | 24 | 2.4            | 9  | القائد متيقظ لما يحدث                     | 1 |
| موافق         | 3       | 1.00              | 3.79            | 23.6                  | 90  | 47.4  | 181 | 17.3  | 66  | 8.4       | 32 | 3.4            | 13 | القائد قادر على توقع عواقب القرارات       | 4 |
| موافق         | 4       | 1.08              | 3.46            | 16.5                  | 63  | 37.2  | 142 | 27.5  | 105 | 13.6      | 52 | 5.2            | 20 | القائد على دراية كافية بما سيحدث مستقبلاً | 3 |
| موافق         |         | 0.85              | 3.81            | المتوسط الحسابي العام |     |       |     |       |     |           |    |                |    |   |   |

جدول رقم (7)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد أسلوب الإقناع

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |     |       |     |       |    |           |    |                |    | العبارة  | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----|-------|-----|-------|----|-----------|----|----------------|----|--|---|
|               |         |                   |                 | موافق بشدة            |     | موافق |     | محايد |    | غير موافق |    | غير موافق بشدة |    |  |   |
|               |         |                   |                 | %                     | ك   | %     | ك   | %     | ك  | %         | ك  | %              | ك  |  |   |
| موافق         | 1       | 0.90              | 4.08            | 33.2                  | 127 | 50    | 191 | 9.9   | 38 | 4.7       | 18 | 2.1            | 8  | القائد يشجعني على تكوين صورة إيجابية عن مستقبل المنظمة | 2 |
| موافق         | 2       | 0.89              | 3.95            | 25.4                  | 97  | 54.2  | 207 | 12.3  | 47 | 6.3       | 24 | 1.8            | 7  | القائد يقدم أسباب مقنعة لجعلي أقوم بالمهام             | 1 |
| موافق         | 3       | 0.98              | 3.95            | 28.8                  | 110 | 50.3  | 192 | 11    | 42 | 6.8       | 26 | 3.1            | 12 | القائد شخص مقنع في توجيهي باتجاه الهدف                 | 3 |
| موافق         | 4       | 1.03              | 3.86            | 27.5                  | 105 | 46.9  | 179 | 13.4  | 51 | 8.9       | 34 | 3.4            | 13 | القائد موهوب ومتميز في طرق الإقناع                     | 4 |
| موافق         |         | 0.84              | 3.96            | المتوسط الحسابي العام |     |       |     |       |    |           |    |                |    |  |   |

البعد الخامس: الإشراف التنظيمي

جدول رقم (8)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد الإشراف التنظيمي

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة         |     |       |     |       |    |           |    |                |    | العبارة  | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----|-------|-----|-------|----|-----------|----|----------------|----|--|---|
|               |         |                   |                 | موافق بشدة            |     | موافق |     | محايد |    | غير موافق |    | غير موافق بشدة |    |  |   |
|               |         |                   |                 | %                     | ك   | %     | ك   | %     | ك  | %         | ك  | %              | ك  |  |   |
| موافق بشدة    | 1       | 0.87              | 4.28            | 46.6                  | 178 | 41.9  | 160 | 6.8   | 26 | 2.4       | 9  | 2.4            | 9  | القائد مؤمن بأهمية مساهمة المنظمة في المجتمع               | 5 |
| موافق بشدة    | 2       | 0.84              | 4.25            | 43.5                  | 166 | 43.5  | 166 | 9.2   | 35 | 2.4       | 9  | 1.6            | 6  | القائد مؤمن بأن المنظمة يجب أن تعمل كمجتمع متكامل          | 4 |
| موافق         | 3       | 0.89              | 4.14            | 37.4                  | 143 | 47.4  | 181 | 9.7   | 37 | 3.1       | 12 | 2.4            | 9  | يُعد القائد المنظمة لإحداث فرق إيجابي في المستقبل          | 3 |
| موافق         | 4       | 0.89              | 4.13            | 35.1                  | 134 | 51.6  | 197 | 7.6   | 29 | 2.6       | 10 | 3.1            | 12 | يشجعني القائد على التحلي بالروح الاجتماعية في مكان العمل   | 2 |
| موافق         | 5       | 0.88              | 4.08            | 32.7                  | 125 | 50    | 191 | 12    | 46 | 2.9       | 11 | 2.4            | 9  | يعتقد القائد بأن المنظمة بحاجة إلى لعب دور أخلاقي بالمجتمع | 1 |
| موافق         |         | 0.73              | 4.18            | المتوسط الحسابي العام |     |       |     |       |    |           |    |                |    |  |   |

جدول رقم (9)  
الاستجابات حول أبعاد متغير السلوك التنظيمي للعاملين  
في المنظمات غير الربحية

| الدرجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الانحراف المعياري |       | الأبعاد                       |
|-----------------|---------|-------------------|---------------------------|-------|-------------------------------|
|                 |         |                   | المتوسط الحسابي           | الرتب |                               |
| موافق بشدة      | 1       | 0.50              | 4.28                      | 1     | البعد الأول: أداء الدور       |
| غير موافق بشدة  | 4       | 0.73              | 1.78                      | 4     | البعد الثاني: السلوك المنحرف  |
| موافق           | 2       | 0.54              | 4.13                      | 2     | البعد الثالث: السلوك المساعد  |
| موافق           | 3       | 0.67              | 4.03                      | 3     | البعد الرابع: السلوك الإبداعي |
| موافق           |         | 0.35              | 3.55                      |       | المتوسط العام للمتغير         |

2- طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات الأفراد على أبعاد متغير «طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية». وجاءت النتائج كما تبينها الجدول رقم 9.

البعد الأول: أداء الدور

جدول رقم (10)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد أداء الدور

| م | العبارة   | درجة الموافقة  |    |       |      |       |      |           |      |                |      |
|---|---|----------------|----|-------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|   |   | غير موافق بشدة |    | موافق |      | محايد |      | غير موافق |      | غير موافق بشدة |      |
|   |   | ك              | %  | ك     | %    | ك     | %    | ك         | %    | ك              | %    |
| 3 | أنا أقوم بالمهام المتوقعة مني                       | 0              | 0  | 5     | 13.3 | 13    | 34.4 | 13        | 34.4 | 5              | 13.3 |
| 2 | أنا أفى بالمسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي        | 0              | 0  | 14    | 37.7 | 22    | 58.2 | 22        | 58.2 | 14             | 37.7 |
| 1 | أستطيع أن أكمل مهامي الوظيفية بالشكل المطلوب        | 1              | 3  | 5     | 13.3 | 16    | 42.6 | 16        | 42.6 | 5              | 13.3 |
| 4 | أشارك بالأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي | 4              | 10 | 13    | 34.4 | 22    | 58.2 | 22        | 58.2 | 13             | 34.4 |
|   | المتوسط الحسابي العام                               |                |    |       |      |       |      |           |      |                |      |

البعد الثاني: السلوك المنحرف

جدول رقم (11)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد السلوك المنحرف

| م | العبارة   | درجة الموافقة  |      |       |      |       |      |           |     |                |     |
|---|---|----------------|------|-------|------|-------|------|-----------|-----|----------------|-----|
|   |   | غير موافق بشدة |      | موافق |      | محايد |      | غير موافق |     | غير موافق بشدة |     |
|   |   | ك              | %    | ك     | %    | ك     | %    | ك         | %   | ك              | %   |
| 2 | أقوم بأخذ استراحة إضافية أطول مما هو مسموح في العمل | 133            | 34.8 | 164   | 42.9 | 39    | 10.2 | 31        | 8.1 | 15             | 3.9 |
| 3 | أصل متأخراً للعمل بدون أخذ إذن                      | 158            | 41.4 | 158   | 41.4 | 32    | 8.4  | 23        | 6   | 11             | 2.9 |
| 1 | أقوم باستخدام وأخذ ممتلكات العمل بدون إذن           | 178            | 46.6 | 152   | 39.8 | 18    | 4.7  | 23        | 6   | 11             | 2.9 |
| 4 | أتجاهل اتباع توجيهات مديري بالعمل                   | 185            | 48.4 | 163   | 42.7 | 12    | 3.1  | 17        | 4.5 | 5              | 1.3 |
| 5 | أناقش معلومات المنظمة السرية مع أشخاص غير مصرح لهم  | 229            | 59.9 | 120   | 31.4 | 13    | 3.4  | 16        | 4.2 | 4              | 1   |
|   | المتوسط الحسابي العام                               |                |      |       |      |       |      |           |     |                |     |

البعد الثالث: السلوك المساعد

جدول رقم (12)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد السلوك المساعد

| م | العبارة                                      | درجة الموافقة  |     |       |      |       |      |           |      |                |      |
|---|--|----------------|-----|-------|------|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|   |  | غير موافق بشدة |     | موافق |      | محايد |      | غير موافق |      | غير موافق بشدة |      |
|   |  | ك              | %   | ك     | %    | ك     | %    | ك         | %    | ك              | %    |
| 4 | أساعد الآخرين في حالات الطوارئ               | 1              | 0.3 | 4     | 1    | 7     | 1.8  | 134       | 35.1 | 236            | 61.8 |
| 2 | أساعد في توجيه الموظفين الجدد في العمل       | 3              | 0.8 | 4     | 1    | 13    | 3.4  | 180       | 47.1 | 182            | 47.6 |
| 3 | أساعد الآخرين في القيام بعملهم               | 1              | 0.3 | 11    | 2.9  | 31    | 8.1  | 187       | 49   | 152            | 39.8 |
| 1 | أتلوع لمساعدة فريق العمل للقيام بالمهام      | 3              | 0.8 | 9     | 2.4  | 20    | 5.2  | 218       | 57.1 | 132            | 34.6 |
| 5 | أشارك مع الجماعات غير الرسمية لتحقيق الأهداف | 46             | 12  | 67    | 17.5 | 99    | 25.9 | 104       | 27.2 | 66             | 17.3 |
|   | المتوسط الحسابي العام                        |                |     |       |      |       |      |           |      |                |      |

البعد الرابع: السلوك الإبداعي

جدول رقم (13)

استجابات أفراد الدراسة حول بُعد السلوك الإبداعي

| م | العبارة  | درجة الموافقة  |     |       |     |       |      |           |      |                |      |
|---|--|----------------|-----|-------|-----|-------|------|-----------|------|----------------|------|
|   |  | غير موافق بشدة |     | موافق |     | محايد |      | غير موافق |      | غير موافق بشدة |      |
|   |  | ك              | %   | ك     | %   | ك     | %    | ك         | %    | ك              | %    |
| 1 | أبحث عن "تقنيات، أو عمليات، أو أساليب، أو أفكار" جديدة | 2              | 0.5 | 8     | 2.1 | 27    | 7.1  | 175       | 45.8 | 170            | 44.5 |
| 2 | أخلق أفكاراً إبداعية في العمل                          | 2              | 0.5 | 12    | 3.1 | 36    | 9.4  | 179       | 46.9 | 153            | 40.1 |
| 4 | أطور الخطط المناسبة لتنفيذ أفكار جديدة                 | 3              | 0.8 | 12    | 3.1 | 52    | 13.6 | 189       | 49.5 | 126            | 33   |
| 5 | أنا مبتكر  | 11             | 2.9 | 27    | 7.1 | 92    | 24.1 | 155       | 40.6 | 97             | 25.4 |
| 3 | أروح للأفكار وأدافع عنها                               | 11             | 2.9 | 29    | 7.6 | 101   | 26.4 | 161       | 42.1 | 80             | 20.9 |
|   | المتوسط الحسابي العام                                  |                |     |       |     |       |      |           |      | 4.03           | 0.67 |

3- العلاقة الإحصائية بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية:

لمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي بالمنظمات غير الربحية تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة، وجاءت النتائج كما يوضحه الجدول رقم (14).

ولمعرفة دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية استخدم تحليل الانحدار، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (15، 16).

من خلال الجدول رقم (15) اتضح أنه يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية من خلال مستوى القيادة الخادمة، حيث إن قيمة ف بلغت (44.23) عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعتبر قيمة ذات دلالة. كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.32) أي أن متغير القيادة الخادمة مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، وبلغت قيمة (R<sup>2</sup>) أو ما يسمى بمعامل التحديد (0.10)، وهذا يدل على أن تطبيق أسلوب القيادة الخادمة لها دور في تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، وأن القيادة الخادمة يمكن أن تفسر قرابة (10%) من التغيرات بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فإن ذلك يتم من خلال جدول المعاملات رقم (16).

ويتضح من الجدول أن القيادة الخادمة لها دور وتأثير في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغت قيمة بيتا (0.16) بمستوى دلالة (0.01).

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية

توصلت النتائج إلى أن استجابات أفراد الدراسة على المتغير جاءت بدرجة «موافق»، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير (3.70 من 5)، وجاءت موافقتهم على بُعد «الإشراف التنظيمي» في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.18 من 5)، وبدرجة «موافق». «في حين جاءت موافقتهم على بُعد «الإيثارة» جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط (3.27 من 5)، وبدرجة «محايد»، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد متغير القيادة الخادمة كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «الإيثارة» (3.27 من 5)، بدرجة (محايد)، وهذا المتوسط يشير إلى حيادية أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق أسلوب القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية على مستوى الإيثارة. وتفسير ذلك إلى أن القائد يفعل كل ما في وسعه لخدمة العاملين، فهو مهتم في القيام بواجباته ومصالحه وتلبية احتياجات العاملين ومصالحهم في آن واحد دون تفضل.

جدول رقم (14)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد السلوك التنظيمي

| أبعاد طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية | أبعاد طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية |                        |                        | أبعاد مدى تطبيق أسلوب القيادة الخادمة بالمنظمات غير الربحية |         |
|--|--|------------------------|------------------------|---|---------|
|  | أداء السلوك المنحرف المساعد الإبداعي                         | السلوك السلوك الإبداعي | السلوك السلوك الإبداعي |   |         |
| طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية ككل   | **0.280  | **0.217                | **0.135                | 0.070   | **0.230 |
|  | **0.301  | **0.221                | **0.253                | 0.027   | **0.218 |
|  | **0.266  | **0.233                | **0.188                | 0.019-  | **0.243 |
|  | **0.256  | **0.239                | **0.225                | 0.065-  | **0.234 |
|  | **0.229  | **0.210                | **0.220                | *0.122-   | **0.287 |
|  | **0.323  | **0.270                | **0.247                | 0.021-  | **0.289 |

جدول رقم (15)

تحليل الانحدار وتباين الانحدار

| المتغيرات المستقلة | التباين | درجات متوسطة قيمة مستوى | مجموع درجات متوسطة قيمة مستوى | الانحدار |
|--------------------|---------|-------------------------|-------------------------------|----------|
| القيادة الخادمة    | 40.675  | 380                     | 107                           | 0.01     |
| المجموع            | 45.410  | 381                     | 44.23                         | 0.01     |

معامل الارتباط (R) = (0.32)، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = (0.10)

جدول رقم (16)

معاملات المتغيرات المستقلة الداخلة في معادلة الانحدار

| المتغيرات              | قيمة بيتا (B) | قيمة (ت) الدلالة |
|------------------------|---------------|------------------|
| ثابت (معادلة الانحدار) | 2.98          | 33.53            |
| القيادة الخادمة        | 0.16          | 6.65             |

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «الاحتواء العاطفي» (3.28 من 5)، بدرجة (محايد)، وهذا المتوسط يشير إلى حيادية أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق أسلوب القيادة الخادمة بالمنظمات غير الربحية على مستوى الاحتواء العاطفي. وتفسير ذلك أن غالبية القادة يركزون

على تذليل مشكلات العمل للموظفين معهم أكثر من التركيز على العوامل الشخصية والنفسي، كما أن بعض الموظفين قد لا يفضلون اللجوء للقيادة بالعمل لمشاركتهم في حل أزماتهم النفسية، ويعود ذلك إلى أن القائد يركز على المشكلات التي تتعلق بمهام العمل وأن حيز الأمور الشخصية ضيق جداً.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «الحكمة» (3.81 من 5)، بدرجة (موافق)، وهذا المتوسط يشير إلى موافقة أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق أسلوب القيادة الخادمة بالمنظمات غير الربحية على مستوى الحكمة. وتفسير ذلك بأن القائد لديه وعي كبير بما يجري، فهو متيقظ لما يحدث، ولديه القدرة على توقع عواقب القرارات أو تطور عمليات ومهام العمل في المستقبل.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «الإقناع» (3.96 من 5)، بدرجة (موافق)، وهذا المتوسط يشير إلى موافقة أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق أسلوب القيادة الخادمة بالمنظمات غير الربحية على مستوى الإقناع. وتفسير ذلك بأن القائد مهمتم في القيام بتكوين صورة إيجابية عن مستقبل المنظمة لدى العاملين، فهو يقدم لهم أسباباً مقنعة لجعلهم يقومون بمهامهم دون إجبار.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «الإشراف التنظيمي» (4.18 من 5)، بدرجة (موافق)، وهذا المتوسط يشير إلى موافقة أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق أسلوب القيادة الخادمة بالمنظمات غير الربحية على مستوى الإشراف التنظيمي. وتفسير ذلك إلى أن القائد مهمتم في مساهمة المنظمة في تنمية المجتمع، وأن تؤدي دوراً أخلاقياً فيه، وأن تعمل بشكل متكامل معه، لكي تحدث فرقاً إيجابياً فيه. كما يشجع القائد العاملين على التحلي بالروح الاجتماعية في مكان العمل، فالقائد حريص على الروح الجماعية والاحترام بين الجميع في بيئة العمل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمري (2019) بعنوان: «واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (3.70) من أصل (5)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية.

### نتائج السؤال الثاني: طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية

توصلت النتائج إلى أن استجابات أفراد الدراسة على متغير «طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية» جاءت بدرجة «موافق»، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير (3.55 من 5)، وجاءت موافقتهم على بُعد «أداء الدور» في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.28 من 5)، وبدرجة «موافق بشدة». في حين جاء بعد «السلوك المنحرف» بالمرتبة الرابعة، بمتوسط (1.78 من 5)، وبدرجة «غير موافق بشدة»، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد المتغير كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «أداء الدور» (4.28 من 5)، بدرجة (موافق بشدة)، وهذا المتوسط يشير إلى الموافقة بشدة من جانب أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية على مستوى أداء الدور. وتفسير بأن الموظف يشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليه، فهو يفي بالمسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي والمتوقعة منه بالشكل المطلوب.
- كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «السلوك المنحرف» (1.78 من 5)، بدرجة (غير موافق بشدة)، وهذا المتوسط يشير إلى عدم الموافقة الشديدة من جانب أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية على مستوى السلوك المنحرف. وتفسير ذلك بأن الموظف يتبع أنظمة العمل، فهو يحافظ على معلومات المنظمة السرية ويعتبرها خطأً أحمر لا يجب أن يطلع عليها من هم خارج بيئة العمل، كما يحافظ على ممتلكات العمل ولا يستخدمها لأغراضه الشخصية دون إذن فهو يحترم المدير ولا يخالف توجيهاته، كما أنه يحرص على عدم إهدار أوقات العمل الرسمية بأخذ استراحة إضافية أو التأخر عن العمل دون إذن.
- كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «السلوك المساعد» (4.13 من 5)، بدرجة (موافق)، وهذا المتوسط يشير إلى موافقة أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية على مستوى السلوك المساعد. وتفسير ذلك أن الموظف حريص على التعاون والعمل بروح الجماعة ومساعدة الزملاء في أوقات ضغوط العمل، فالموظف يساعد الآخرين في القيام بعملهم وتحقيق أهداف المنظمة في حدود بيئة المنظمة.
- كما بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد «السلوك الإبداعي» (4.03 من 5)، بدرجة (موافق)، وهذا المتوسط يشير إلى موافقة أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات غير الربحية على مستوى السلوك الإبداعي. وتفسير ذلك أن الموظف يؤمن بأن الأفكار الجديدة المبتكرة تطور مستويات أداء العمل ومخرجاته، فالموظف يُسهم في التطوير لتنفيذ أفكار جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قام بها (دهليز وغالي، 2018) بعنوان: «أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية»، والتي توصلت إلى وجود تفاوت في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل.

### نتائج السؤال الثالث: العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية:

اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.323). كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة وأبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.289، 0.247، 0.270) على التوالي، في حين لم يتضح وجود علاقة بين القيادة الخادمة ككل وبُعد السلوك المنحرف للعاملين.

وتفسير ذلك أن التزام القائد بتقديم كل الدعم للموظفين على المستويات الإدارية والشخصية ومستوى علاقات العمل بشكل عال ينعكس كبيراً على نظرهم لبيئة العمل، وعلى مستوى الجهد المقدم منهم، وعلى مستوى الابتكار الذي يقدمونه لتطوير آليات العمل وتحسين مخرجاته النهائية، ولكن ذلك لا يؤثر على سلوك الموظف بشكل سلبي. وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد متغير القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين كما يلي:

- اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد الإيثار ضمن أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.280)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية مع أبعاد السلوك التنظيمي

للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.230، 0.135، 0.217) على التوالي، وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق أسلوب بُعد الإيثار أدى ذلك إلى زيادة تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالقطاع غير الربحي في مجالات (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي). في حين لم يتضح وجود علاقة بين بُعد الإيثار ضمن أبعاد القيادة الخادمة وبُعد السلوك المنحرف للعاملين، وتفسير ذلك أن تقديم القائد لسلوكيات تتسم بتفضيل مصلحة العمل العامة، ومساعدة الموظفين على التغلب على مشكلات العمل لا يمكن أن تقابل بإصدار الموظفين سلوكيات منحرفة تخرج على أطر وقواعد وقوانين العمل.

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد الاحتواء العاطفي ضمن أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.301)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية مع أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.218، 0.253، 0.221). وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق أسلوب بُعد الاحتواء العاطفي أدى ذلك إلى زيادة تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالقطاع غير الربحي في مجالات (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، في حين لم يتضح وجود علاقة بين بُعد الاحتواء العاطفي ضمن أبعاد القيادة الخادمة وبُعد السلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي. وتفسير ذلك أنه لا يتوقع أن يقوم القائد ببناء علاقات تعاونية ويقرب من مشكلات الموظفين في العمل لتذليلها، وأن يصدر لموظفين سلوكيات منحرفة تجاه الإدارة العامة للجمعية.

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد الحكمة ضمن أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.266)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية مع أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.243، 0.188، 0.233) على التوالي، وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق أسلوب بُعد الحكمة أدى ذلك لزيادة تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالقطاع غير الربحي في مجالات (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي). في حين لم يتضح وجود علاقة بين بُعد الحكمة ضمن أبعاد القيادة الخادمة وبُعد السلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي.

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد أسلوب الإقناع ضمن أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.256)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية مع أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.234، 0.225، 0.239) على التوالي. وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق أسلوب الإقناع لدى القائد أدى ذلك إلى تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالقطاع غير الربحي في مجالات (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، في حين لم يتضح وجود علاقة بين بُعد الإقناع لدى القائد، وبُعد السلوك المنحرف للعاملين، وتفسير ذلك أنه لا يمكن أن يقوم القائد بإقناع الموظفين في تسيير أمور العمل، ويقابل الموظفين ذلك باتجاه عكسي من سلوكيات وظيفية.

- وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد الإشراف التنظيمي ضمن أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.229)، كما اتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية مع أبعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي)، حيث بلغت قيم العلاقة (0.287، 0.220، 0.210) على التوالي. التوالي وهذا يدل على أن كلما زادت تطبيق أسلوب بُعد الإشراف التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة تحسن السلوك التنظيمي للعاملين بالقطاع غير الربحي في مجالات (أداء الدور، السلوك المساعد، السلوك الإبداعي). في حين يتضح وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بُعد الإشراف التنظيمي ضمن أبعاد القيادة الخادمة وبُعد السلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.122). وهذا يدل على أنه كلما زادت تطبيق أسلوب بُعد الإشراف التنظيمي أدى ذلك إلى تقليل السلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي، وتفسير ذلك أن هناك علاقة عكسية بين قيام القائد

بالتخطيط لمساهمة المنظمة في المجتمع للحصول على نتائج إيجابية بالمستقبل، وبين إتيان الموظفين لسلوكيات سلبية منحرفة تحدث في منظومة العمل.

كما اتضح أنه يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية من خلال مستوى القيادة الخادمة، حيث إن قيمة ف بلغت (44.23) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يعني إمكانية الاعتماد على مستوى القيادة الخادمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- توصلت النتائج إلى ضعف دور القائد في درجة استعداده لمساعدة العاملين معه في جميع مشاكلهم الشخصية، وبناء عليه توصي الدراسة بتدريب القادة على فنون التعامل مع مشكلات العاملين الشخصية ومساعدتهم في إيجاد حلول عملية لها، وذلك عبر إقامة برامج تدريبية مناسبة.
- توصلت النتائج إلى إحجام بعض الموظفين عن اللجوء إلى القائد في حال تعرضهم لصدمة شخصية، وبناءً عليه يجب على القائد اتخاذ خطوات عملية يسمح من خلالها بالتواصل المباشر مع جميع العاملين للاستماع إليهم وحل مشاكلهم.
- رفع المهارات القيادية ومحاولة تنميتها عبر وضع الخطط المناسبة بشكل مستمر، وذلك لأهمية تمتع القادة بالوعي والتيقظ لتوقع عواقب القرارات، وأن يكون على دراية كافية بما سيحدث مستقبلاً.
- ضرورة قيام القائد بتشجيع العاملين في الجمعيات الخيرية على تكوين صورة إيجابية عن مستقبل المنظمة، وإقناعهم بالقيام بمهام عملهم، وذلك عبر توضيح أهداف المنظمة وتوجيههم نحوها.
- من المهم أن يتمتع القادة برؤية واضحة للأهداف لإحداث فرق إيجابي في المستقبل للجمعيات التي يتولون رئاستها، وذلك عبر تحديد رؤية ورسالة المنظمة وتوضيحها للعاملين.
- ضرورة أن يشجع القادة العاملين معهم على التحلي بالروح الاجتماعية في مكان العمل، والقيام بجميع المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي، والمشاركة بالأنشطة التي تؤثر مباشرة على تقييم أدائهم.
- توصلت النتائج لعدم وجود علاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المنحرف، ونظراً لأهمية التزام بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل، توصي الدراسة بضرورة التوعية المستمرة للعاملين بالحفاظ على المعلومات السرية للمنظمات.
- نظراً لأهمية قيام العاملين بمساعدة بعضهم في حالات الطوارئ، ودعم وتحفيز الموظفين الجدد في فريق العمل، توصي الدراسة بضرورة توجيه القيادة على حث العاملين على التعاون والتكاتف بالعمل.
- من المهم أن يطور العاملون أنفسهم بالعمل من خلال البحث عن «تقنيات، عمليات، أساليب، أفكار» جديدة، وخلق أفكار إبداعية، لذا توصي الدراسة بأهمية دور القيادة في توجيه العاملين على خلق طرق إبداعية وابتكارية في العمل.

## مقترحات الدراسة

- نظراً لتعدد الأنماط القيادية تقترح الباحثة إعداد المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة المختلفة، ودراسة مدى تأثيرها ومناسبتها في القطاعات المختلفة (الخاص- العام- غير الربحي) على حد سواء.
- نظراً لندرة الأبحاث حول السلوك التنظيمي للعاملين والقيادة، تقترح الباحثة إعداد المزيد من الدراسات حولها.
- إعداد المزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة على المنظمات غير الربحية، وذلك لأهمية دورها على الاقتصاد والمجتمع.
- نظراً لتأثير السلوك المنحرف على بيئة العمل، تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك المنحرف في بيئة العمل.



## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية

- التّمَام، عبد الله. (2016). «واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية»، مجلة العلوم التربوية، 24 (2)، 309-255.
- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (2009). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة/ رفاعي محمد، إسماعيل بسيوني. دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- دهليز، خالد؛ غالي، محمد أحمد. (2018). «أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. م (14)، ع (3)، ص ص (465 - 494).
- زناتي، محمد ربيع. (2015). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. مكتبة المتنبى. الدمام، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، راضي بن تركي. (2019). «واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة»، مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج (3)، ع (8)، ص ص (1-19).
- صالح، سميرة. (2014). «أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية»، مجلة الباحث. (د. م)، ع (14)، ص ص (290-306).
- عواد، فتيحة سليمان؛ حتملة، حابس محمد. (2021). «دور القيادة الخادمة في تطوير أداء معلمي مدارس الأغوار الشمالية»، المجلة العربية للنشر العلمي. مج (2)، ع (28)، ص ص (232-254).
- الغامدي، فواز. (2019). «دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، احمد سالم؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ والعمر، بدران عبد الرحمن. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). السلوك التنظيمي. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة، مصر.
- الموقع الرسمي لرؤية المملكة 2030م، متاح على الرابط التالي: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/> (بتاريخ 2021/9/7م) [vrps/ntp](https://vrps/ntp)
- الموقع الرسمي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2021)، متاح على الرابط التالي: <https://www.ncnp.gov.sa/ar/about> (بتاريخ 2021/9/30)
- الموقع الرسمي للهيئة العامة للإحصاء. (2018). مسح منشآت القطاع غير الربحي. متاح على الرابط التالي: <https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/wyy.pdf> (بتاريخ 2021/9/30)
- الموقع الرسمي لمؤسسة الملك خالد الخيرية (2018). آفاق القطاع غير الربحي. متاح على الرابط التالي: <https://kkf.org.sa/media/qyypqe2z/11-آفاق-القطاع-غير-الربحي-2018.pdf> (بتاريخ 2021/9/30)
- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية. (2020). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (59). مكتبة الملك فهد الوطنية. متاح على الرابط التالي: <https://kfcris.com/pdf/49772f6fa-9c7e3027003862e07828fde5fa921c74774b.pdf> (بتاريخ 2021/9/30)

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). "Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism", **The Leadership Quarterly**, 13 (2), pp. 169–191.
- Amir, D.; Santoso, B. & Primadineska, R. (2021). "Implementation of servant leadership in profit and non-profit context: is it different?," **Diponegoro International Journal of Business**, 4 (1), pp. 1-7.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership", **Journal of Leadership Education**, 10 (2), pp. 22-37.
- Christian, M. S.; Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). "Work engagement: A quantitative review a Test of its relations with task and contextual performance", **Personnel Psychology**, 64 (1), pp. 89-136.
- Dennis, R. (2004). "Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument", **Unpublished doctoral dissertation**. Regent University.
- Greenleaf, R. K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist Press. New York, USA.
- Laub, J. A. (1999). "Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment instrument", **Unpublished doctoral dissertation**. Florida Atlantic University.
- 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**, 19 (2): pp. 161-177.
- Neubert, M. J.; Carlson, D. S.; Kacmar, K. M.; Chonko, L. B. & James, A. R. (2008). "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior", **Journal of Applied Psychology**. 93 (6), pp. 1220-1233.
- Negi, G. & Mathur, G. (2014). "Servant leadership and organizational citizenship behaviour among employees of service sector", **American International Journal of Research in Humanities**, 7 (2): pp. 191-196.
- Puccio, G. J. & Cabra J. F. (2012). **Handbook for organizational creativity**. Elsevier. New York, USA.
- Patterson, K. (2003). "Servant Leadership: A theoretical model", **Unpublished doctoral dissertation**
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts", **Journal of Business Ethics**. 113 (3), pp. 377-393.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", **Academy of Management Journal**, 41, pp. 658-672.
- van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis", **Journal of Business Ethics**, 37 (4), pp. 1228–1261.
- Van Dyne, L. & Lepine, J. A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", **Academy of Management Journal**, 41, pp. 108-119.

## **The Role of Servant Leadership in Organizational Behavior of Employees in Non-Profit Organizations: An Applied Study on Charitable Societies in the Regions of Riyadh and Qassim at Kingdom of Saudi Arabia**

**Raghad Abdullah Aljarbou**

Executive Assistant

King Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

R.a.aljarboa@gmail.com

**DR. Najla Ibrahim Alshenaifi**

Assistant Professor

King Saud University

Kingdom of Saudi Arabia

naalshenaifi@ksu.edu.sa

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify the role of servant leadership in the organizational behavior of employees in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study followed the descriptive survey method, and a questionnaire was used to collect data, and the sample in this study amounted to (382) people from employees of charitable societies in the regions of Riyadh and Qassim, including managers, employees, and volunteers. The results of the study concluded that there is a direct correlation with a statistical significance at the level (0.05) between the total degree of servant leadership and the total degree of organizational behavior of employees in non-profit organizations, where the correlation coefficient reached (0.323). So, the study found there is a positive relationship with a statistical significance between the total degree of servant leadership and the dimensions of organizational behavior for employees in non-profit organizations (in-role performance, helping behavior, creative behavior), while there isn't a relationship between servant leadership and the deviant behavior of employees in the non-profit sector.

The study recommends training leaders in the arts of dealing with employees through the establishment of appropriate training programs, and the importance of direct communication between the leader and workers to listen to them and solve their problems. It also recommends the necessity of setting plans, clarifying the tasks and responsibilities of the employees, directing them to the goals of the organization, encouraging them to have a social spirit, educating them to adhere to the rules of job conduct and work ethics, urging them to cooperate, and creating creative and innovative ways of working.

**Keywords:** *Nonprofit Organization, Servant Leadership Organization Behavior.*

