

علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي

دراسة تطبيقية على معهد القلب القومي بمصر

*** د. ايناس احمد على اسماعيل ابراهيم على ***

د. رفیق وحدى لویس **

(* د. ايناس احمد على اسماعيل ابراهيم على : حاصلة على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس

عام ٢٠١٦ م) مدرس ادارة الاعمال ، معهد الجيزة العالی للعلوم الادارية - طموه . لها اهتمامات بحثية في مجال العلوم الانسانية ، في مجال

ادارة الموارد البشرية ، وعلم النفس الادارى ، وادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد *

Email : Inyali@yahoo.com

(د. رفیق وحدى لویس :** حاصل على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس عام ٢٠١٦ م)

مدرس ادارة الاعمال ، المعهد العالی للدراسات المتطورة بالقطامية . له اهتمامات بحثية في مجال العلوم الانسانية ، في مجال ادارة الانتاج والعمليات

، وادارة اللوجستيات ، وادارة الموارد البشرية *

Email : nasserassi7@gmail.com

المستخلص

أختبرت الدراسة علاقة القيادة الخادمة بالتعلم التنظيمي في معهد القلب القومي بمصر، حيث تم تقسيم القيادة الخادمة إلى ستة أبعاد أساسية؛ كما قام الباحثان بتقسيم التعلم التنظيمي إلى ثلاث أبعاد أساسية وهي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي؛ وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالتركيز علي مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، وذلك بإتباع أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية؛ وقد بلغ حجم العينة (٣٣٨) مفردة، وإستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الاولية، التي تم تحليلها بالإستعانة ببرنامج (SPSS- Version25).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.
 - أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج والمواقف المتعلقة بالوظيفة ويمكن حصر هذه المواقف في خمسة اثار للقيادة الخادمة وهي: (الابداع والابتكار؛ الثقة في القادة؛ الرضاء الوظيفي، التزام الموظفين بالعمل سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث ان سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في ادراكه للعدالة التنظيمية و يدعم سلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد علاقة إرتباط قوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة بأبعادها)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). كما أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على المتغير التابع؛ ولكن بعد (الاستماع وأحترام الآخرين) وبعد (المعالجة العاطفية) منفردين، ليس لهم تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التنظيمي). وهو ما يدل على أن هناك مشكلة في الأستماع إلى مشكلات العاملين ومقترحاتهم في معهد القلب القومي في مصر، وعدم قدرة القيادات على تحديد الاحتياجات العاطفية لهم.
- الكلمات الدالة:** القيادة الخادمة ، المهارات المفاهيمية ، التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي.

Abstract

The study tested the relationship of servant leadership with organizational learning at the National Heart Institute in Egypt, where servant leadership was divided into six basic dimensions: conceptual skills, empowerment, helping subordinates to develop, listening and respecting others, emotional processing, creating value for society; The researchers also divided organizational learning into three basic dimensions: individual learning, group learning, and institutional learning. The study followed the descriptive analytical approach, focusing on the study population represented by the workers at the National Heart Institute in Egypt, by following the stratified random sampling method; The sample size was (338) individuals, and the survey list was used as a tool for collecting primary data, which were analyzed using the (SPSS–Version25) program.

The study reached a set of results, the most important of which are the following:

- That servant leadership is superior to other leadership methods, because its supreme goal transcends narrow individual interests and seeks to raise the level of the organization, and thus its true meaning has been achieved.
- That servant leadership is positively associated with a wide range of job-related outcomes and attitudes, and these attitudes can be limited to five effects of servant leadership, which are: (creativity and innovation; trust in leaders; job satisfaction, employee commitment to work, organizational citizenship behavior), as servant leadership behavior It includes the helping behavior of the follower, which has a positive impact on his awareness of organizational justice and supports the behavior of organizational citizenship.
- There is a strong correlation between the independent variable (servant leadership with its dimensions), and the dependent variable (organizational learning). Also, the dimensions of the independent variable together affect the dependent variable; But after (listening and respecting others) and after (emotional processing) individually, they have no significant effect on the dependent variable (organizational learning). This indicates that there is a problem in listening to the workers' problems and suggestions at the National Heart Institute in Egypt, and the inability of leaders to identify their emotional needs.

Key words: Servant leadership, Conceptual skills, Empowerment, Helping subordinates to develop and succeed, listening and respecting others, Emotional processing, Creating value for society, Organizational learning, Individual learning, Group learning.

مقدمة

إن معظم فقهاء الإدارة، والقانون، والسياسة يتفقون على أن القيادة علم وفن وتعمل على توجيه سلوك الآخرين، وتحفيزهم نحو تحقيق هدف محدد، لتحقيق أفضل النتائج وأكملها في أسرع وقت؛ والقيادة لها عناصر أهمها ما يلي: فن وعلم التأثير في المرؤوسين، وجود السلطة الرسمية وغير الرسمية، هدف مشترك يجمع بين القائد وتابعيه.

ويمكن القول إن الأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات لها دور كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وعلى الجانب الآخر فالثقة عنصر محوري وأكثر المتغيرات المؤثرة في السلوكيات، وهي المفتاح الأساس للحفاظ على الموارد البشرية وخاصة خلال فترة الأزمات، فهي تعمل على تحويل ردود أفعال العاملين خلال الأزمات الصعبة التي تواجه المنظمات.

ولا شك بأن مفهوم القيادة حظي بانتشار واسع ضمن الشعوب الغربية والعربية وأصبح من أكثر القضايا مناقشة وذلك لما تقدمه بعد تطبيقها من نجاحات سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد، وبالرغم من تنوع واختلاف أنماط القيادة إلا إنه لا يوجد نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف أو الظروف أو الأشخاص، فلكل نمط قيادي نهج معين وأساليب محددة الممارسة للقيادة، ولكل قائد أسلوب قيادي مختلف عن الآخر، حيث يختلف باختلاف الأعمال التي يقوموا بها وطبيعة المرحلة التي يمروا بها ومصدر القيادة سواء يستمدتها من سلطته الرسمية (أي موقعة في السلم التنظيمي) أو من صفاته الشخصية (أي المميزات والصفات التي تساعد على التأثير بالآخرين)، ومع تزايد التقلبات البيئية والتطور السريع في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وأختلاف متطلبات المجتمع أصبح من الضروري إستبدال نظريات القيادة القديمة بنظريات قيادية تواكب هذا العصر وتدعم العمل الجماعي وتهتم بالتابعين لربط أهدافهم بالهدف الرئيسي للمنظمة، ومن المتعارف عليه أ، السائد في المنظمات وخاصة المصرية (الحكومية) مثل الشركة المصرية للاتصالات أن يكون الأهتمام أولاً بالقائد ثم المرؤوسين، إلا إنه ظهرت نظرية القيادة الخادمة لتقلب مفهوم القيادة رأساً على عقب.

وأكتسبت القيادة الخادمة قدراً كبيراً من القبول في المنظمات بسبب النظر إليها على أنها حل واعد لخلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على الموظفين.

فالقيادة الخادمة هي مصدر من مصادر التميز المؤسسي والذي يتحقق بالإعتماد على التفكير الإبداعي سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو الخاصة حيث أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة الخادمة تتحدد الخدمات التي يقدمونها إلى مرؤوسيهيهم ومنظمتهم من خلال التفكير الإبداعي حيث تقوم فلسفة القيادة الخادمة على تعديل وجهة نظر المديرين إلى رؤية أنفسهم كعاملين لخدمة المنظمة، لذلك فالتفكير الإبداعي يعمل على تحسين خدمات القيادة الخادمة.

هذا، وتسعى المنظمات في اقتصاد المعرفة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعلم التنظيمي. لذا أصبح التعلم كفاءة أساسية تتطلبها المنظمات التي ترغب في البقاء والازدهار في صناعاتها. حيث يُمكن التعلم التنظيمي المنظمات من الاستجابة والتكيف مع بيئة الأعمال المضطربة، وتحقيق الميزة التنافسية. ويلعب الفرد دورًا أساسيًا في تطوير التعلم التنظيمي. حينما يتمتع الأفراد بالقدرة والفرصة للوصول إلى استنتاجات حول المفاهيم المهمة المرتبطة بوظائفهم، وإيصال هذه المفاهيم إلى الآخرين. حيث يخلق تفاعل الأفراد من خلال وسائط أو أدوات معينة معرفة جديدة، ويضيف إلى مجموعة المعرفة التنظيمية التي تعمل كمحرك لنمو المنظمة وقدرتها على التعلم. لذا يجب أن تساعد الإدارة الأفراد على التعلم بشكل أكثر فعالية، وأن توفر ما يلزم لتصبح المعرفة قابلة للتنفيذ في سياقات مثل الفرق متعددة الوظائف أو مجتمعات الممارسة (López, et al., 2006).

وفقا لما سبق، تختبر الدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتعلم التنظيمي، واختارت الباحثة معهد القلب القومي بمصر كمجال لتطبيق الدراسة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

Servant Leadership

القيادة الخادمة

١. نشأة وتطور القيادة الخادمة:

في السنوات الأربعين الماضية لفتت القيادة الخادمة إنتباه الباحثين بوصفها نوعا من القيادة الأخلاقية وفرضت نفسها كبديل أمام تصارع النظريات على أحقيتها في تمثيل المصالح المطلوبة. وقد كتبت هذه النظرية من قبل (Greenleaf) في سبعينيات القرن الماضي على أثر مقال كتبه قبل ذلك بعام حيث فاجأ العالم بطرح جريء يطلب فيه أن يكون القائد خادما وينمو فيه التابع ليكون قائدا بعد أن يكون هو الآخر خادما، فكان دعوة إلى نظرة جديدة لمفهوم القيادة. ترى فيها الأمور ليس تقليديا من أعلى إلى أسفل، بل من أسفل إلى أعلى. فمن أين جاءت تلك الفكرة؟ وماهي

أسباب ظهورها؟ و ما هي الأرضية التي ساعدت (Greenleaf) على إيجادها؟. (Boyum, G. 2008)

لقد تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بكونها فترة اضطراب في كل نواحي الحياة في العالم. كان الترقب بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية هو سيد الموقف، وجه آخر للعالم كان يتبلور هيمنة للمخبرات تمثلت في اغتيال كندي رئيس أكبر دولة في العالم، الولايات المتحدة الأمريكية. (Sendjaya, S., & Sarros, J. C. 2002)

إفتماع الأزمات تمثلت في أزمة جزيرة الخنازير وحرب فيتنام، وما شابه ذلك، الحرب الباردة التي تمثلت في السباق نحو التسليح، التجسس، والقطبية. تغييرات عصرية اجتماعية وسياسية، جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية بدأ يظهر للوجود، وكانت الكثير من المؤسسات تتهار وتتحطم مخلفة ورائها ضحايا من العاطلين؟ لكن الأكثر إثارة في هذه العناوين كان موضوع استجواب السلطة (القيادة) المتمثلة بالرئيس الأمريكي (Nixon) على اثر فضيحة التجسس. تلك العناوين البارزة تعكس طبيعة الأوقات الصعبة، فالستينات والسبعينات كانتا وقتي الاضطراب، وتوقعات بمتغيرات اجتماعية حضارية. حركية ذلك العصر يمكن أن ترى في العناوين البارزة من الصحف. (Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. 2014)

وذكر (Sulzberger) في أساسيات مقاله الأول الذي تم توسيعه في وقت لاحق، ليكون كتاب القيادة الخادمة، والذي مهد لحركة القيادة الخادمة الذي ربما يكون واحدا من أكثر النصوص المكتوبة نفوذا في الإدارة حتى الآن. كان يقول: أصبح عندي اعتقاد بأننا في هذا البلد نعيش أزمة قيادة، وأنه ينبغي لي أن أفعل ما بوسعي حول هذا الموضوع. وفي عام ١٩٧٠ نشر Greenleaf أول مقال له بعنوان (الخادم كقائد) الذي استحدث مصطلح (قيادة الخادم) الأهم وفي الوقت نفسه هو فترة اضطراب الحرم الجامعي في أواخر الستينات وبداية السبعينات، فقد تأثر (Greenleaf) شخصيا وشعر بالانزعاج بالاضطرابات الطلابية في الحرم الجامعي، وقرر (Greenleaf) أن أفضل طريق هو أن يفهم الحركة الشبابية. في وقت كانت فيه الأحداث متسارعة، والفترة شديدة الإرهاق لمتابعي الأحداث في العالم كان (Greenleaf) يلاحظ كل ذلك بعين المراقب المتألم فكان يقول عن تلك الفترة: أبدا لن أكون راضيا بأنني أعرف وحسب، بل يجب البحث لفهم ما حدث والمساعدة على المعالجة. (Boyum, G. 2008)

خلقت تلك الأحداث الجو الخاص بـ (Greenleaf) للتفكير بالحل. فمن المعروف أن الـ (أنا) هي مصدر كل المشاكل التي تحدث على الأرض. وكأن (Greenleaf) أراد أن يكسر تلك الـ (أنا) المتكبرة في داخل الإنسان لترى الواقع كما هو لا كما يحب، من خلال إنزالها من قمة الهرم إلى قاعدته. هذه الأحداث كانت الأرضية إنما الخلفية لتلك النظرية التي تركزت في حدثين مهمين أثرا في شخصيته وحياته لتشكلا بعد ذلك الانطلاقة لتبني نظرية القيادة الخادمة بالنسبة له هما:

• الحدث الأول:

هو قراءة لـ (Greenleaf) أثرت بعمق في تفكيره ونظرته إلى الحياة. عن ما كتبه الفيلسوف الفرنسي، ألبرت كامو، حين تكلم عن الطبيعة القوية للنفس. التعبير والإمكانية التحويلية ضمن المجتمع في عمله الخاص. إقتبس (Greenleaf) الفقرة الأخيرة لمقال (كامو، ١٩٥٧) أصغر ثاني حائز على جائزة نوبل للآداب (الخلق الخطير) وهو مقال عن الواقعية والإبداع الذي سلط الضوء بجديته الواضحة على مشاكل الضمير الإنساني، وأيضا حديثه مع الطلبة في جامعة ستوكهولم حول عقوبة الإعدام منوهاً إلى الأمل الموجود انفرادية الأفراد التي تتجاوز الحدود والنتائج الأعظم للتاريخ، فكان يقول (دائها تجاوز الحدود فهناك ستجد الحقيقة) و (تمرد لتوجد).

صدق (Greenleaf) وجهة نظر كامو للفردية والفكرة المبدعة التي تخلق القدرة داخل كل شخص هذه الطاقة من الفردية أصبحت من المكونات الضرورية لنظرية (Greenleaf) نموذج قيادة الخادم وواصل تطوير فرضيته في إطار بحثه حتى وصل إلى النظرية التي عرفت فيها بعد بـ (الشهادة الخادمة).

• الحدث الثاني:

القراءة الأخرى هي رواية (الحج إلى الشرق) التي كتبت عام ١٩٣٢ من قبل الكاتب الألماني (Hesse، ١٨٧٧- ١٩٦٢) الحائز على جائزة نوبل في الأدب عام ١٩٤٦ منتهجا الجانب الإنساني في أدبه المشهور كحال الأدب الألماني بعد الحرب العالمية الثانية. وكانت رواية Hesse تدور حول رحلته إلى الشرق مع آخرين مشكلين فريفا في بحثهم عن (الحقيقة المطلقة)، وهي رحلة تدور في الجغرافية والأزمنة من وحي الخيال وقد قرأ (Greenleaf) الرواية عام ١٩٥٨ وأعجب بها أشد الإعجاب حتى صارت جذورا حية لنظريته التي وضعها بعد مرور ١٢ عاما من قراءته للرواية.

(Boyum, G. 2008)

ذلك هما الحدثان اللذان أصبحا فيما بعد الملهم الحقيقي لـ (Greenleaf) ليضع على كتاب نظرية القيادة الخادمة عام ١٩٧٠ الذي بيع منه أكثر من نصف مليون نسخة في جميع أنحاء العالم، كما تمت ترجمته إلى أكثر من ١٣ لغة. مؤسساً لبعده أخلاقي مكتشف غير مستثمر. لقد جهد (leaf) طوال عشرين عاماً في توضيح نظريته مستلهماً من القيم الأخلاقية أبعادها، عائداً بالنفس البشرية إلى الفطرة الأولى في التكوين. الفطرة السليمة غير الملوثة بالكبر والماديات، غير أن الحظ لم يحالف الرجل في حياته بقدر ما كان بعد وفاته عام ١٩٩٠ فكتبت آلاف المقالات وأجريت المئات من الدراسات. وأسست مواقع ودور نشر وجند الكثير لنشر نظرية القيادة الخادمة التي تطلب من الجميع التحول إلى القيم الأخلاقية التي همشت في عصر الآلات والماديات والتدافع المحموم لاحتلال أكبر مساحة ممكنة في الأسواق.

وقد أظهرت دراسة إستطلاعية لمجلة (Fortune) لأفضل ١٠٠ منظمة للعمل فيها أن ثلث تلك المنظمات منخرطة بحركة القيادة الخادمة وتتعامل معها على أنها أحد المبادئ الجوهرية للعمل التشغيلي. (Sendjaya, S., & Sarros, J. C. 2008)

وبدأت حركة القيادة الخادمة الحديثة في عام ١٩٧٧م بعد أن تمت صياغة "القائد كخادم" من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة". ومع بدايات الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، ومن ثم في المؤسسات الأكاديمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية وسلطة المركز، موضحاً أنماطاً ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني بروح الفريق، وتدعو إلى المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني يعمل بتنازمن على الإرتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها مع الإعتناء بالعاملين والاهتمام بهم. (Boyum, G. 2008)

ووضع باترسون (Patterson) نموذجاً للقيادة الخادمة يقوم على عدة أسس بوصفها إضافة نظرية للقيادة، كما وضّح (Patterson) أنّ تلك الأسس كان لها دور بارز في تطوير مفاهيم أكثر دقة وتحديداً للقيادة الخادمة والتي منها: الحب الأخلاقي (agapolove)، والرؤية (vision)، والتّمكن (empowerment)، والتواضع (humility). (Patterson, K. A. 2003)

وجاءت الحكمة اليونانية مشيرة إلى أن الحب الأخلاقي يتمل في قيام الأفراد بالأعمال الصحيحة في الوقت الصحيح، والحب الأخلاقي مرافق للقيادة الخادمة، مؤكداً على حب القائد لأتباعه واستعداده ورغبته في معرفة احتياجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

والقائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقاً بين أتباعه، بما يوفره لهم من المصادر وما يُقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديراً، فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لمجموعته يظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو يتولى القيادة بناءً على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح.

كما أنّ القيادة الخادمة تبدأ بنزعة داخلية وطبيعية لخدمة الآخرين أولاً، تتبّعها قوة دافعة للقيادة، تنتج عنها قوة دافعة تجذب الفرد للقيادة، فتزداد الفرص لأن يكون المخدمون سابقاً هم خدماً لغيرهم فيما بعد. وإنّ تفهم القائد الخادم لأتباعه ومعرفته وعنايته بهم، وتلبيته لاحتياجاتهم الأولية، يختلف بوضوح عن القادة الذين يُتوقون ليكونوا قادة أولاً. (Sendjaya, S., & Sarros, J. C. 2002)

وتقوم القيادة الخادمة (Servant Leadership) على فكرة ذكية وهي أن القيادة التي تهتم بخدمة التابعين بحيث يكونوا فيما بعد أكثر استعداداً لخدمة الآخرين، ويتم ذلك بتحفيزهم وتشجيعهم، ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممن لديهم الاستعداد والميل للخدمة أولاً. وترتكز القيادة الخادمة على تهيئة وتوفير مناخ داخل المنظمات يكون متماسكاً بين التابعين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة بينهم. وتقوم العقيدة الرئيسة للقيادة الخادمة على أن المرؤوسين سيكونوا أكثر ازدهاراً وحكمة، وفي أداء أعمالهم سيصبحوا أكثر حرية واستقلالية. وغالباً ما يكون نمط القيادة الخادمة محبباً للآخرين لارتباطه بشكل كبير بالبيئة، ولأنه يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى الأتباع. (Spears, L. C., & Lawrence, M. 2002)

يعتقد كثير من الناس في أن مصطلح (القائد - خادم) هو لا يمكن أن يكون القائد قائداً وخادماً في الوقت ذاته بوصفهما أمران مختلفان وعلى النقيض من بعضهما، ذلك أن المرء يعتقد بأن الخادم يكون مجاملاً ومتملقاً، بينما يرون في الوقت ذاته أن القائد هو صاحب القوة والسيطرة؛ لذا يعتقدون بتناقضهما، وأن هذا تيار متردد للقيادة الخادمة يكثر شيوعه في فلسفات الفكر الغربي، وأن هذا التيار قلما يحصل في الحياة الواقعية، يوصف أن القائد الخادم قد يمر بمواقف وظروف صعبة تجعله يبتعد عن "أنموذج الخدمة في القيادة" ويقترّب في قيادته من "أنموذج السلطة" ليعود بعد ذلك في قيادته إلى أنموذج الخدمة. (Hunter, J. C. 2004)

وتعمل القيادة الخادمة على إحداث التوازن في حياة الأفراد بين القيادة وخدمة الآخرين، كما تعمل على استثمار المواقف لممارسة أدوار قيادية فيها، لتكون المحصلة النهائية من تلك الحركة

هي تحسين حياة الأفراد أولاً، ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم. (Spears, L. C., & Lawrence, M. 2002)

لذا ينبغي الحذر من أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها نموذج للقائد الضعيف والفاشل، عند البت في الأمور الصعبة أو عند اتخاذ القرارات، كما يجب أن تكون عقلية القائد الخادم حازمة، وأن ما يميزه عن غيره من القياديين هو الأساليب التي يستخدمها والكيفية التي يتم من خلالها ممارسة مسؤولياته وعلى مشاركته للأشخاص الذين تتم استشارتهم للوصول إلى قرارات صائب. (Sendjaya, S., & Sarros, J. C. 2002)

وخلاصة القول أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.

٢. مفهوم القيادة الخادمة:

من المهم جداً أن نبدأ بتناول مفهوم القيادة بشكل عام، تمهيداً لمفهوم القيادة الخادمة. حيث منذ أن عرفت التنظيمات قامت القادة ببذل المحاولات من أجل فهم العوامل التي تصنع القائد وأنماط السلوك والخصائص التي تتميز بها القادة عن المرؤوسين. وقد تغيرت تعريفات القيادة عبر السنين، حيث تم تعريف القيادة بأنها القدرة على فرض إرادة القائد على من يقودهم ويلقى منهم الطاعة والإحترام والولاء والتعاون؛ ولكن تطور هذا التعريف وأصبح أن القيادة فن التأثير على الناس وليس إجبارهم وذلك من خلال الإقناع أو تقديم القدوة في إتباع خط معين، كان هذا تحليل لنظرية القيادة التي بدأ يظهر في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات عندما بدأ الناس في إستكشاف المهارات التي أظهرها القادة والمواقف التي قد تؤثر على سلوكهم بدلاً من التركيز على صفات القادة كأفراد. (جروات وفيشر، ٢٠١٢)

ومع بدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية وسلطة المركز والوصاية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل الفرقي التعاوني والمشاركة في إتخاذ القرار والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. (سادلر، ٢٠٠٨)

وكان تطور أنماط القيادة على هيئة سلسلة من المراحل، فلا تختفي الأنماط القديمة نتيجة ظهور أنماط حديثة ولكن تخضع لنقاش موسع. وأن الأنماط المقبولة إلى القيادة قد تتغير بشكل كبير مع ظهور نمط قيادي جديد، فإن النظرة في الستينات كانت أن القيادة هي عبارة عن "سلسلة من الأفعال

يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معاً في نفس الإتجاه"، ولكن تحول الحديث عن القيادة في هذا القرن بإعتبارها عملية إيجاد طريقة أمام الناس يساهمون من خلالها في إحداث أمور غير مألوفة. (جروات وفيشر، ٢٠١٢)

وأن تكون هذه العملية ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة والإهتمام بالعاملين فيها والإعتناء بهم، وفي حال تطبيق هذه العملية فستكون المنظمات قادرة على زيادة قدرة عاملها على تحقيق النتائج التي تسعى لإنجازها، تبدأ بأخذ حاجات العاملين بعين الإعتبار جل عنايتها وإهتمامها. ومن هنا يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة" الذي يدعو إلى الإهتمام بالمرؤوسين وتلبية إحتياجاتهم بوصفها الأولوية للمنظمة. (لطرش وبن يحيى، ٢٠٢٢)

إعتماداً على ما سبق يرى الباحثان أن للقيادة الناجحة مجموعة من السمات أو الملامح التي تميزها، يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- أ. القيادة كمقدرة على التأثير في الآخرين: بوصفها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشود.
- ب. القيادة كعملية موقفية: أي التسليم بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة، التي توصف بأنها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته.
- ج. القيادة بوصفها عملية سلوكية: ينجزها القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يُصبغون صفة الشرعية على هذا السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.
- د. القيادة كعملية تفاعلية: وهي المحصلة للتفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار وبين امتلاك المهارات الإنسانية القادرة على التفاعل مع هذه المواقف بوصفها علاقة مركبة بين عدة متغيرات محددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم.
- هـ. شخصية القائد: إذ أن طبيعة الإدراك الذي يحمله القائد وتحليل شخصيته هو الذي يساعد على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له.

وتعرف القيادة الخادمة بأنها نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة ، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة

بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم. (Darvishmotevali, M., & Altinay, L. 2022)

وتعرف على أنها سلوك قيادي يسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال خدمة المرؤوسين، وخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين، وأن تطوير المؤسسة يبدأ بخدمة وتطوير المرؤوسين. (Ruiz-Palomino et al., 2022)

وهي نموذج القيادة الذي يربط إنجازات الموظفين بإنجازات المنظمة، بمعنى أن القائد الخادم يسعى لتطوير الأفراد من أجل تطوير المنظمة من خلال استخدام السلطة بطريقة شرعية وبنزاهة لتحقيق المصلحة العامة للأشخاص العاملين بالمنظمة من خلال قناعة القائد الخادم بأن نجاحه مرهون بالعمل من أجل الآخرين وبهم. (Darvishmotevali, M., & Altinay, L. 2022)

كما أنها عملية التأثير التفاعلي بين فرد يسمى القائد ويتقبله الأفراد أو المرؤوسين للتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيمي محدد. (Swanson et al., 2022)

ويتم النظر إليها على أنها عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أعضاء المجموعة وذلك بهدف تحقيق أهداف مشتركة بين الفرد ومجموعة الأفراد، ومنها يمكننا القول بأن هذا التعريف إرتكز لمجموعة من العناصر والمتمثلة في إعتبار القيادة عملية بالإضافة الى كونها عملية تأثير كما أنها تحدث في المجموعات وأخيرا تتضمن أهداف المنظمة. (Heine et al., 2022)

يرى الباحثان أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها ومترامية الأطراف في دلالاتها.

كما يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت مع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كرد فعل للتغيير والتطوير الإداري ومتطلبات العصر الحديث وتوجه القادة إلى اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطور والتقدم داخل المجتمعات، تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والتحفيز وحث العاملين على العمل بجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والموظفين.

إعتماداً على ما سبق، يعرف الباحثان القيادة الخادمة على أنها النمط القيادي الذي يشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فتعمل القيادة الخادمة على حث القادة على أن أولوية مسؤولياتهم هي خدمة المرؤوسين، وفي الوقت نفسه تشجع المرؤوسين على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم.

٣. أبعاد القيادة الخادمة:

حدد الباحثان بالإعتماد على (Liden et al., 2008) أبعاد القيادة الخادمة في ستة أبعاد وهم: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع)، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأبعاد.

أ. المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills): عرفت المهارات المفاهيمية على أنها: حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

ب. التمكين (Empowering): يعرف التمكين بأنه: تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين من خلال تحديد وحل المشاكل؛ فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام العمل على أكمل وجه

ج. مساعدة المرؤوسن على التطور والنجاح (Helping, subordinates, grow and succeed): يمكن تعريف مفهوم مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح بأنه: تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

د. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (Listen and respect others): وهو استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يعطون أولوية قصوى لمشكلات المرؤوسين التي يواجهونها في أداء المهام المسندة لهم).

هـ. المعالجة العاطفية (Emotional healing): وهي إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية

و. الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community): عبارة عن وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع من قبل المديرين.

٤. خصائص القيادة الخادمة:

- ذكر (Omoh, D. A. O. 2007) البعض من خصائص القيادة الخادمة منها:
- أ. الخصائص الشخصية: وهي أساس نظرية القيادة الخادمة، والتي تعني بالقيم التي ينطلق منها القائد ومواقفه من استقامة وخدمة وتواضع، كما تهتم بمشاعر القائد وعواطفه.
 - ب. الخصائص الموجهة للتابع: وهي الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته وفي الأشخاص الذين يعدون جزءا من المجتمع وتبين هذه الخصائص الطريقة التي يتعامل بها القائد مع موظفيه، مثل الاهتمام والتمكين واشباع الحاجات والتطوير.
 - ج. الخصائص الموجهة نحو المهمات: وهي الخصائص التي تهتم بالمؤسسة ومهمات القائد الخادم ومسؤولياته التي تضمن له النجاح كوضع الاهداف والرؤية والرسالة والقيادة.
 - د. الخصائص الموجهة نحو العمليات: وهي الخصائص التي تؤثر في طريقة تنفيذ العمليات في المؤسسة بكفاءة وفعالية وتركز على قدرة القائد الخادم على تطوير نظام مرن ويتميز بالمشاركة في صنع القرار وتشميل الفريق. (Lubin, K. A. 2001)

٥. الانتقادات التي وجهت إلى القيادة الخادمة:

- بدء الاهتمام بمفهوم القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية وذلك في مطلع القرن الحادي والعشرين، وفي حين أن القيادة الخادمة تعتبر جديرة بالاهتمام، الا انه تم توجيه العديد من الانتقادات لها، نذكر منها مايلي:
- أ. الفرضية الخاطئة Fales Premise: في مقالة تم نشرها في أغسطس ٢٠١٠ م والتي كانت بعنوان: "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟" يقول الكاتب ميتش مككريمون (Mitch McCrimmon) أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع الأعمال الأساسية. حيث أن الهدف الأساسي للمدراء هو تحقيق الأهداف الرئيسية للادارة العليا وليس الأفراد العاملين، ويعتبر جزءاً من وظيفة المدير هو دعم وتحفيز جهود الأفراد، بينما القيادة الخادمة تتوجه نحو خدمة المرؤوسين ولا تخدم أهداف المؤسسة.
 - ب. الافتقار الى وجود سلطة Lack of Authority: القيادة الخادمة قد تؤدي الى تحديد سلطة المدير ووظيفة الادارة في هيكل قطاع الأعمال، اذ ينظرون الأفراد الى المدير الذي يعمل على تلبية حاجياتهم باستمرار هو مدير غير موثوق، واذا أرادت الادارة العليا من مديري الخطوط الأمامية التركيز على جهود الأفراد لتحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يتراجع القائد

الخادم ويعمل على تلبية أوامر الادارة العليا، ويقوم بفرض هيمنته على المرؤوسين أن تعودوا عليه كقائد خادم.

ج. محبطة Demotivating: القيادة الخادمة قد تؤدي بالأفراد العاملين الى النكاسل، والذي يؤدي الى قلة الانتاجية والتي شبهها ميتش مكريمون Mitch McCrimmon بعلاقة الطفل بأبيه حيث يحافظان على الطفل بشكل كبير ويهتمان برعايته، عندما يعتقد الأفراد العاملين أن المدير سيقوم بالتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم التي قد تواجههم، فإن هذا الاسلوب من القيادة سيثجعمهم على الجلوس وبذل جهد أقل في العمل، والتفكير أقل في حل النزاعات والمشاكل في العمل. (Kim et al., 2014)

التعلم التنظيمي Organizational learning

١. مفهوم التعلم التنظيمي

عُرف التعلم التنظيمي بأنه تطوير الرؤى والمعرفة والارتباطات بين الإجراءات السابقة وفعالية تلك الإجراءات والإجراءات المستقبلية. فهو عملية تغيير تعزز قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة الجديدة وتطويرها (Namada, 2018). كما أنه عملية مستمرة وديناميكية تسمح باكتساب المعارف والخبرات وتوظيفها جماعيا في حل المشكلات، في إطار ثقافة تنظيمية، مبنية على رؤية مشتركة ومشجعة للعمل الجماعي، وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة والتميز عن منافسيها، ويرتبط التعلم التنظيمي بمفهوم إدارة المعرفة (بريطل، ٢٠١٥) (Lukito, et al., 2017).

إن معرفة المنظمة تُبنى اجتماعيًا، وتعد العلاقات الاجتماعية التي يتم تضمين المعرفة فيها أمراً أساسياً. حيث تشير منظمات المعرفة إلى عملية تضمين التعلم من قبل الأفراد والجماعات في أنظمة المنظمات، والهياكل، والإجراءات، والاستراتيجيات، والثقافة. لأن الهدف النهائي للتعلم التنظيمي هو بناء ميزة تنافسية عن طريق تغيير الاستجابات التنظيمية أو الاستجابات المحتملة لبيئة ديناميكية؛ لذا تساهم منظمات المعرفة في تحقيق هذا الهدف من خلال تحويل المعرفة الجديدة والتعلم إلى ممارسة، من خلال مشاركة ونشر المعرفة الضمنية النادرة والقيمة. لذا تعتبر الثقافة التنظيمية هي أهم مدخلات التعلم التنظيمي الفعال، لأنها تحدد القيم والمعتقدات وأنظمة العمل التي يمكن أن تشجع أو تعرقل التعلم (خلق ومشاركة المعرفة) (Flores, et al., 2012) (Shahriari & Allameh, 2020).

يعتبر التعلم التنظيمي كعملية تنظيمية خاصة بإنشاء ونقل ودمج المعارف والمهارات عاملاً مؤثراً على أداء المنظمة إيجابياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ ومقياساً مهماً للنجاح عند تقييم الأداء التنظيمي العام من أجل تطوير المعرفة المطلوبة والحفاظ على نمو المنظمة واستمراريتها (Flores, et al.,) (García-Morales, et al., 2012) (Hindasah & Nuryakin, 2020) (2012) (Supriadi, et al., 2020). كما أن التغييرات في المعرفة التنظيمية التي تحدثها معالجة المعلومات من خلال التعلم التنظيمي والتي تمكن المنظمة من إيجاد طرق جديدة للبقاء والنجاح، من خلال اكتساب معرفة أو مهارات جديدة استجابة للمحفزات الداخلية أو الخارجية، تؤدي إلى تغيير دائم - إلى حد ما - في السلوك الجماعي، مما يعزز الفعالية التنظيمية (López, et al., 2006). فهو شرط أساسي للتغيير التنظيمي؛ حيث يعزز القدرات الفكرية للعاملين مما يزيد من فعالية إجراءات المنظمة، ويؤدي إلى نتائج إيجابية (Flores, et al., 2012) (Lukito, et al., 2017).

هذا، وتساهم أنظمة الموارد البشرية في قدرة المنظمة على التعلم، من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالمنظمة وفقاً لتاريخ المنظمة وثقافتها، وتوليد معرفة تنظيمية ضمنية. ومن ثم، هناك عدد من أنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بشكل خاص بتعزيز التعلم التنظيمي أهمها: التوظيف، التدريب، التفويض، والتمكين (López, et al., 2006).

٢. عمليات التعلم التنظيمي:

يتكون التعلم التنظيمي من عمليات فرعية متعددة مرتبطة بالثقافة التنظيمية، وتعمل هذه العمليات الفرعية بشكل مترابط لتشكل دورة كاملة من التعلم التنظيمي. وهي كما يلي (Flores, et al., 2012) (al., 2012) (Namada, 2018) (Akgün, et al., 2003) (López, et al., 2006):

- الحصول على المعلومات Information acquisition: العملية التي تحصل من خلالها المنظمة على المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية.
- توزيع المعلومات Information distribution: يشير إلى العمليات التي من خلالها يتبادل الأفراد أو المجموعات أو الوحدات المختلفة في المنظمة البيانات والمعلومات فيما بينهم.
- تفسير المعلومات Information interpretation: العملية التي من خلالها تفهم المنظمات المعلومات الجديدة التي حصلت عليها بشكل مباشر وغير مباشر ونشرها من خلال الخرائط المعرفية.

- تكامل المعلومات Information integration: يحدث عندما تقترب التفسيرات المختلفة لتشكل تصور موحد. ينضمن إنشاء مناقشات وتفاهم مشترك بين الأفراد يؤدي إلى عمل منسق.
- الذاكرة التنظيمية Organizational memory: عملية تتضمن ترميز وتخزين واسترجاع المجموعة المتراكمة من البيانات والمعلومات والتذكر الجماعي للخبرات واستنتاجات المعنى والمعرفة التي تم إنشاؤها في سياق المنظمة.
- عملية الاستيعاب، وهي المرحلة التي يتم فيها دمج التعلم الفردي والجماعي في الجوانب غير البشرية للمنظمة، بما في ذلك أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها.

٣. أنماط التعلم التنظيمي:

- للتعلم التنظيمي أنماط مختلفة نذكر منها (Namada, 2018) (الجنابي، ٢٠١٦):
- التعلم التكيفي: الذي يتم للاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، يعتمد على تقليد أفضل الممارسات لدي الغير، للتعايش مع الأوضاع الحالية بالاستفادة من تجارب الغير.
- التعلم التوليدي: يدور حول مفهوم الفرد الذي يضيف سلوكيات ومعرفة ومهارات جديدة إلى ما لديه بالفعل في منظمته وتطبيقها على المواقف المختلفة.
- التعلم التنبؤي: هو التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، عبر تغييرات تنظيمية مخططة، بالتعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. وهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- التعلم التفاعلي: ذلك التعلم عن طريق العمل، حيث إن أساس التعلم يحدث في كل المواقف وبصورة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف العمل، ويعتبر من مداخل التطوير للأفراد في المنظمات.
- هذا، ويحدث التعلم على ثلاثة مستويات داخل المنظمة، التي تتفاعل لتشكل التعلم التنظيمي. وقد تبنى الباحثان هذه المستويات كأبعاد للتعلم، ويمكن توضيحها كما يلي (بريطل، ٢٠١٥) (Namada, 2018):

- التعلم الفردي - عندما يكتسب الفرد المعرفة ومهارات التطوير ويتبنى مواقف ومعتقدات جديدة تمكن المنظمة من النجاح. الأفراد مهمون في عملية التعلم التنظيمي. يركز بعض الأفراد على

- وجهة نظر الخبراء المترجمة إلى معرفة ضمنية، بينما يركز الآخرون على وجهة نظر زيادة الأعمال التي تمكنهم من توليد معرفة جديدة. التعلم الفردي هو أصغر مجتمع يمكن أن يحدث فيه التعلم. ويمكن للفرد أن يقرر ما إذا كان سيشارك معرفته مع بقية المجموعة أم لا. إذا غادر الفرد المجموعة ولم يشارك معرفته قبل المغادرة، تفقد المجموعة هذه المعرفة.
- التعلم الجماعي - عندما يعرف أعضاء المجموعة كيفية المساهمة في الأداء، فيشارك الأعضاء معرفتهم الفردية مع أعضاء المجموعة الآخرين.
 - التعلم المؤسسي - عندما يكون هناك فهم مشترك في المنظمة بأكملها. فهو معلومات ورؤى ومعرفة ونماذج عقلية للأعضاء. هو الطريقة التي تُنشئ بها المنظمة وتُنظم المعرفة المتعلقة بوظائفها وثقافتها.

ثانياً: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة

لا تزال الخدمات الصحية -بصفة عامة- ومعهد القلب القومي -بصفة خاصة- أحد الملفات التي تفتح بشكل سريع دون قراءة ناقدة لما تتضمنه؛ سواءً من حيث المرجعية التخطيطية أو من حيث البنى التشريعية، أو من حيث سياسات الجودة، أو من حيث نوعية المعدات الطبية الموجودة بالمعهد، أو من حيث نوعية الكوادر الطبية والإدارية والمؤهلات التي تحملها؛ إذًا، نحن أمام ملف على قدر كبير من الخطورة، خاصة إذا عرفنا أنَّ التزايد المستمر في أعداد مرضي القلب، وكذلك في العاملين في هذا القطاع، لم يُصاحبه تنام في تحقيق تطوير في جودة الخدمة الصحية على الرغم من أن تحقيق هذا التطور النوعي كان المرتكز الأساسي لتحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد المصري.

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير بناءً على التعلم-، التي تبدو ملامحها واضحة جدًّا؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنشدها مؤسسات الصحة؛ فرغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير الصحة، إلا أنَّ الدوران لا يزال بطيئًا، بل إنَّ عملية التطوير تبدو أشبه بالمهمة المستحيلة، وأنَّ ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان للمجالس والوزارات المسؤولة عن الصحة هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لا بد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمها، تحديداً وطنياً.

يوجه التعلم التنظيمي انتباه القائمين على إدارة المنظمات بشكل عام ومعهد القلب القومي بشكل خاص إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية وبلقي الضوء على مصدر هام للمعرفة وهو المعرفة الكامنة لدي العاملين في المنظمة، والمتمثلة في الخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها وتحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. لكن رغم هذه الأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي فإن المعهد القومي للقلب في مصر يواجه عدة مشاكل تقف دون تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي متمثلة في السلطة والسياسة، وهناك عوائق أخرى متمثلة في الهيكل التنظيمي، المركزية الإدارية، التعلم الوهمي، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي. إن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي، وتتعلم المنظمة من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي. كما تدعم البرامج التدريبية التعلم التنظيمي لأن الهدف منها تحسن مهارات ومعارف أفرادها من خلال تشجيع التعلم المستمر، ويساهم التدريب الفعال في خلق ميزة تنافسية من خلال بناء المنظمة المتعلمة (بريطل، ٢٠١٥).

وقد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة) في الفترة من ٢٠٢٢/٦/١م حتى ٢٠٢٢/٦/٨م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في مجال التطبيق، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بخلاف المستويات الإدارية (الإداريين، العاملين، التمريض، مديريين الاقسام من إستشاري وأطباء، اخصائي)، في معهد القلب القومي في مصر؛ وكانت الأسئلة كالتالي: ما مدى إدراك العاملين للتعلم التنظيمي؟، وكيف يتم تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي في المعهد؟، ما مدى إدراك القادة في المعهد بأهمية أسلوب القيادة الخادمة؟، وكيف يتم تطبيق أسلوب القيادة الخادمة؟، من خلال الدراسة الاستطلاعية، فقد توصل الباحثان إلى بعض الظواهر والمشكلات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي للعاملين بالمعهد، يمكن ذكرها فيما يلي:

١. تختلف مستويات الخدمة من وجهة نظر ٦٠% من العينة بمرور الوقت؛ نتيجة التطور التكنولوجي، مما يستلزم تعديل أسلوب الإدارة المتبع بالمعهد؛ لمواكبة هذا التغيير.
٢. يري ٣٨% من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهيأ) للعمل نحو التعلم التنظيمي.
٣. انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في (٥١%) من العينة.

٤. ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقائهم والمحافظة عليهم.
٥. تعاظم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم إداء المعهد وتحسينه.
مما سبق، وبناء على الدراسة الأستطلاعية الميدانية التى قام بها الباحثان، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثان صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في معهد القلب القومي؟
٢. ما مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في معهد القلب القومي؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتعلم التنظيمي في معهد القلب القومي؟

٢. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في معهد القلب القومي.
٢. الكشف عن مستويات التعلم التنظيمي داخل معهد القلب القومي.
٣. التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتعلم التنظيمي في معهد القلب القومي.

٣. أهمية الدراسة

تتناول الدراسة مجموعة من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تحظى باهتمام الممارسين والباحثين في الوقت الحاضر، ويمثل إضافة جديدة للمعرفة في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

كما تعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحثان التى تربط بين القيادة الخادمة والتعلم التنظيمي، ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في أن الدراسة الحالية سوف تكون امتدادا للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

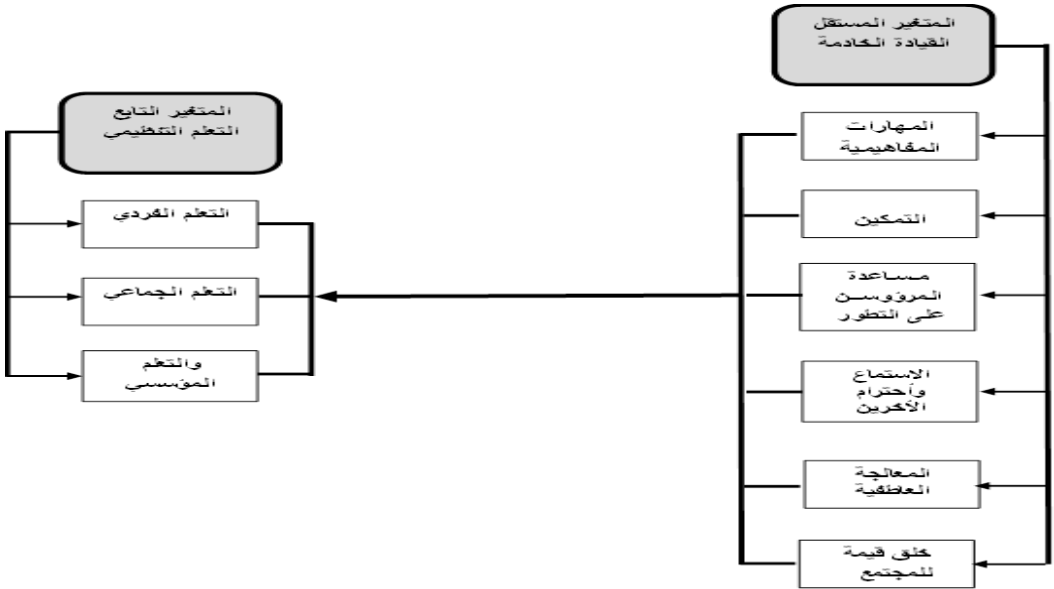
أما الأهمية العملية فقد أصبح على معهد القلب القومي إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الخدمة التى يقدمها للمواطنين؛

ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على معهد القلب القومي أن يتجه وبقوة نحو صناعة القرارات التي تساعد على التقدم وأن يواجه ويسخر كل إمكانياته البشرية والمادية في سبيل تقديم خدمات جيدة للمواطنين وذلك من خلال تبني أسلوب القيادة الخادمة من أجل تحسين التعلم التنظيمي للعاملين بالمعهد.

٤. نموذج الدراسة الفرضي

من خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، جرى وضع نموذج الدراسة الفرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة كما هو موضح في الشكل (١). حيث قام الباحثان في هذه الدراسة بقياس متغير القيادة الخادمة إتماداً المقياس الذي وضعه (Liden et al., 2008) حيث ذكر أبعاد القيادة الخادمة في ستة أبعاد وهم: (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع). أما متغير التعلم التنظيمي فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المؤسسي) وفقاً لـ (بريطل، ٢٠١٥) (Namada, 2018)، وتمثل نطاق أو مستويات التعلم.

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الفرضي



من إعداد الباحثان إتماداً على الدراسات السابقة

٥. فروض الدراسة

- في ضوء المشكلة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفروض التالية:
- الفرض الرئيس الأول:** "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المؤسسي) في المعهد القومي للقلب". ويتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم الجماعي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
 - "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
 - "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم المؤسسي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.

٦. مجتمع الدراسة والعينة

• مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

نظراً لأن الدراسة تتناول موضوع القيادة الخادمة فشمّل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارة المتوسطة، الإدارة الإشرافية، في معهد القلب القومي، وعددهم (٢٨٢٠) عامل كما هو موضح في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة - عدد العاملين في معهد القلب القومي

العدد	الفئة
٧٠	الإداريين
٢٠٠	الموظفين
١٠٠	العاملين
٦٠٠	التصريض
١٥٠	أستشاري
١٠٠٠	أخصائي
٧٠٠	تدريب
٢٨٢٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، معهد القلب القومي، ٢٠٢٢م.

• حجم ونوع العينة:

لكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً ، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية Stratified Random Sampling المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع البحث (عدد العاملين في المستويات الإدارية المتوسطة والتشغيلية). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية (أبو جمعة، ٢٠٠٩):

عند مستوى معنوية (٥ ٪) ، وحدود ثقة (٩٥ ٪) .

$$n = \frac{c(c-1)}{c + \frac{c(c-1)}{2i}}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب .

c = (٥٠ ٪) للحصول على أكبر للعينة .

أ = ب ÷ ١.٩٦ ، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥) .

بتطبيق المعادلة

$$n = \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{\frac{0.50}{1.96} + \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{2820}}$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٣٨ مفردة

٧. منهج الدراسة

- اعتمد الباحثان لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتوضيح المفاهيم والتعرف على المتغيرات وعرض ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة، بالإطلاع على المتاح من: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة، وشبكة الإنترنت، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام أسلوب الاستقصاء، ثم قام الباحثان بتوضيح وتحليل واستنتاج العلاقة بين المتغيرات من خلال إطار الدراسة الميداني.
- قام الباحثان بتصميم وإعداد قائمة استقصاء، وتم توزيع ٤٢٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين بمعهد القلب القومي في مصر. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحثان والمستقصى منهم، وذلك لحرص

الباحثان على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راع الباحثان في التوزيع التمثيل الأنسب للقطاعات المختلفة. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٤٠٧ استمارة استقصاء تم استبعاد ٩ استمارات استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٩٨ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي. بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Verison25) و (AMOS-Verison25).

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص شركات قطاع الأعمال العام كمجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

• اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تتناول الباحثة فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث حيتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول رقم (٢) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المهارات المفاهيمية	٤	0.755	0.869
التمكين	٥	0.845	0.919
مساعدة المرؤوسن على التطور	٥	0.765	0.875
الاستماع واحترام الآخرين	٤	0.915	0.957
المعالجة العاطفية	٤	0.861	0.928
خلق قيمة للمجتمع	٤	0.901	0.949
إجمالي القيادة الخادمة	٢٦	0.845	0.919
التعلم الفردي	٥	0.725	0.851
التعلم الجماعي	٥	0.804	0.897
التعلم المؤسسي	٥	0.829	0.910
إجمالي التعلم التنظيمي	١٥	0.875	0.935

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧٢٥ و ٠.٩١٥ (أي أن كل منها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد متغيرات الدراسة. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٥١ و ٠.٩٥٧ ، بما يؤكد أن عبارات مقياس أبعاد متغيرات الدراسة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات:

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
المهارات المفاهيمية	3.61	1.160	13.180**	0.000	متوفر
التمكين	3.78	1.180	11.707**	0.000	متوفر
مساعدة المرؤوسن على التطور	3.84	1.215	-12.791**	0.601	غير متوفر
الاستماع وأحترام الآخرين	3.84	1.120	15.015**	0.000	متوسط
المعالجة العاطفية	3.67	1.246	-14.331**	0.612	غير متوفر
خلق قيمة للمجتمع	3.72	1.043	12.083**	0.002	متوسط
التعلم الفردي	3.86	.979	12.312**	0.000	متوفر
التعلم الجماعي	3.63	.969	10.980**	0.000	متوفر
التعلم المؤسسي	3.40	1.015	13.111**	0.000	متوفر

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- توافر بعد المهارات المفاهيمية كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦١ بانحراف معياري ١.١٦٠.
- ٢- توافر بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٨ بانحراف معياري ١.١٨٠.
- ٣- عدم توفر بعد مساعدة المرؤوسن على التطور كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٤ بانحراف معياري ١.٢١٥.

- ٤- توسط بعد الاستماع واحترام الآخرين كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٤ بانحراف معياري ١.١٢٠.
- ٥- عدم توافر بعد المعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٧ بانحراف معياري ١.٢٤٦.
- ٦- توسط بعد خلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٧٢ بانحراف معياري ١.٠٤٣.
- ٧- توافر بعد التعلم الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٦ بانحراف معياري ٠.٩٧٩.
- ٨- توافر بعد التعلم الجماعي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٦٣ بانحراف معياري ٠.٩٦٩.
- ٩- توافر بعد التعلم المؤسسي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين بمعهد القلب القومي في مصر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٠ بانحراف معياري ١.٠١٥.

• اختبار الفروض

- اختبار الفرض الرئيس:** "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المؤسسي) في المعهد القومي للقلب". ويتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:
- "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم الجماعي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
 - "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.
 - "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع واحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) والتعلم المؤسسي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.

استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الخادمة والتعلم التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل (القيادة الخادمة)	B	أختبار ت T-Test		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
التعلم التنظيمي	المهارات المفاهيمية	.256	3.325	.001	.946a	.895	365.960	.000b
	التمكين	.548	3.340	.001				
	مساعدة المرؤوس على التطور	.576	4.926	.000				
	الاستماع واحترام الآخرين	.257	4.595	.000				
	المعالجة العاطفية	.148	7.670	.000				
	خلق قيمة للمجتمع	.168	3.024	.003				
التعلم الفردي	المهارات المفاهيمية	.184	2.895	.004	.913a	.834	280.360	.000b
	التمكين	.082	1.572	.017				
	مساعدة المرؤوس على التطور	.416	9.106	.000				
	الاستماع واحترام الآخرين	.064	-1.278	.202				
	المعالجة العاطفية	.075	1.728	.085				
	خلق قيمة للمجتمع	.265	3.034	.003				
التعلم الاجتماعي	المهارات المفاهيمية	.109	3.201	.001	.966a	.933	776.327	.000b
	التمكين	.179	6.397	.000				
	مساعدة المرؤوس على التطور	.195	7.951	.000				
	الاستماع واحترام الآخرين	.209	7.783	.000				
	المعالجة العاطفية	.006	.263	.793				
	خلق قيمة للمجتمع	.182	3.875	.000				
التعلم المؤسسي	المهارات المفاهيمية	.124	2.572	.010	.926a	.857	333.401	.000b
	التمكين	.443	11.190	.000				
	مساعدة المرؤوس على التطور	.444	12.782	.000				
	الاستماع واحترام الآخرين	.252	6.645	.000				
	المعالجة العاطفية	.075	2.267	.024				
	خلق قيمة للمجتمع	.284	4.815	.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٤) نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) وأبعاد المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، والتي اظهرت ما يلي:

١. القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٨٩٥)، أي أن المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) مجتمعة، تفسر (٨٩.٥%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، أما النسبة الباقية (١٠.٥%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي)، على الترتيب (٠.٨٣٤، ٠.٩٣٣، ٠.٨٥٧)، أي أن القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي)، بالنسب التالية على الترتيب (٨٣.٤%، ٩٣.٣%، ٨٥.٧%)، أما النسب الباقية (١٦.٦%، ٦.٧%، ١٤.٣%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.
٢. معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٩٤٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع)، والمتغير التابع التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي) على الترتيب (٠.٩١٣، ٠.٩٦٦، ٠.٩٢٦) وجميعها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة، وأبعاد المتغير التابع التعلم التنظيمي.
٣. اختبار F : تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأندحار يعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
٤. معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الأندحار (B) للمتغير المستقل القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) على الترتيب (٠.٢٥٦، ٠.٥٤٨، ٠.٥٧٦)،

- ٥٧٠٠٠، ٤٨٠٠١، ٦٨٠٠١)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي).
٥. اختبار T: تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠٠٠٥%) لجميع الأبعاد.
٦. أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (التعلم الفردي) للتعلم التنظيمي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠٠٠٥%)؛ أما بعد الاستماع وأحترام الآخرين كأحد أبعاد القيادة الخادمة ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على التعلم الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠٠٠٥%).
٧. أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، خلق قيمة للمجتمع) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (التعلم الجماعي) للتعلم التنظيمي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠٠٠٥%)؛ أما بعد المعالجة العاطفية كأحد أبعاد القيادة الخادمة ليس له تأثير معنوي ولا ذات دلالة إحصائية على التعلم الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠٠٠٥%).
٨. أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (التعلم المؤسسي) للتعلم التنظيمي حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠٠٠٥%).
٩. أن (مستوى المعنوية = ٠٠٠٠٠) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) تؤثر على المتغير التابع التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي).
- بناءً على ما سبق من نتائج، يتم رفض الفرض الرئيس كلياً وجزئياً وهو ما يعني أنه يوجد تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة

المروءوسن على التطور، الاستماع وأحترام الآخرين، المعالجة العاطفية، خلق قيمة للمجتمع) على التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المؤسسي)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم رفضهم جميعاً كلياً وجزئياً.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

- القائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقاً بين أتباعه، بما يوفره لهم من المصادر وما يُقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديراً، فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لمجموعته يظهرُ دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو يتولى القيادة بناءً على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح.
- أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق.
- أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد لدرجة يتعذر معها إيجاد تعريف مبسط لها لكونها متعددة الأبعاد ثرية في مظهرها ومترامية الأطراف في دلالاتها.
- أن القيادة الخادمة ترتبط بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج والمواقف المتعلقة بالوظيفة ويمكن حصر هذه المواقف في خمسة اثار للقيادة الخادمة وهي: (الابداع والابتكار؛ الثقة في القادة؛ الرضاء الوظيفي، التزام الموظفين بالعمل سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث ان سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في ادراكه للعدالة التنظيمية و يدعم سلوك المواطنة التنظيمية.
- يوجد علاقة إرتباط قوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة بأبعادها)، والمتغير التابع (التعلم التنظيمي). كما أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تؤثر على المتغير التابع؛ ولكن بعد (الاستماع وأحترام الآخرين) وبعد (المعالجة العاطفية) منفردين، ليس لهم تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التنظيمي). وهو ما يدل على أن هناك مشكلة في الاستماع إلى مشكلات العاملين ومقترحاتهم في معهد القلب القومي في مصر، وعدم قدرة القيادات على تحديد الاحتياجات العاطفية لهم.

← توصيات الدراسة

في ضوء الشق النظري والعملية للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات التي تخص مجال التطبيق وهو معهد القلب القومي في مصر، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

توصيات تخص معهد القلب القومي في مصر:

التوصيات	اليات التنفيذ
اعتماد التفكير الإبداعي لإدارة خدمات القيادة الخادمة.	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء اجتماعات أسبوعية/ شهرية لاعطاء العاملين فرصة لفتح حوار مع القيادات. - مناقشة الأفكار والأحداث الآتية والمؤثرة على مصلحة العمل أو العاملين بموضوعية.
تطوير الثقافة التنظيمية من أجل الحصول على دعم وتأييد العاملين للتعلم التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> - عقد دورات وندوات لإقناعهم بماهيتها، وأهميتها، وأنواعها، ومراحلها، ودورها في تحسين أداء الشركة وتقوية مركزها التنافسي.
التخطيط الجيد لتدريب القيادات لتبني القيادة الخادمة.	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الدورات التدريبية لتحفيز الرغبة في التغيير والقدرة على القيادة لدى الصف الثاني. - تصميم دورات تدريبية لتطوير الذات، وفهم قدراتهم ونقاط الضعف لديهم. - تنمية المهارات التواصلية والسلوكية للصف الثاني، وليس فقط المهارات الفنية.
تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتضمينهم في اتخاذ قرارات المعيد، فالنجاح من خلال الأفراد هو سمة المنظمات المتعلمة التي تقدر العاملين لديها وتخلق ثقافة التمكين التي تساعد على تحقيق نتائج متوازنة تجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق التوازن بين أهداف المعيد الاستراتيجية والتوقعات الفردية للعاملين فيه.
اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من القيادة الخادمة.	<p>إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذا النمط القيادي مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات.</p> <p>اتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.</p>
اعتماد إجراءات تحقق الاستفادة من مستويات التعلم التنظيمي.	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء اجتماعات أسبوعية/ أو شهرية بين العاملين الذين حصلوا على دورات تدريبية لنقل هذه المعرفة مع الآخرين، وفتح حوار مع القيادات. - اتاحة الفرصة للعاملين الذين شاركوا في التدريب لمناقشة أفكارهم والحلول التي يمكن تنفيذها حول أحداث السوق والاقتصاد المؤثرة على مصلحة الشركة والعاملين. - تحسين تصميم الهيكل التنظيمي وتفعيل قنوات الإتصال، الرسمية وغير الرسمية، بما يسمح بتبادل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشخصية فيما بينهم لتشجع العمل بروح الفريق لمصلحة العمل.

توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- إعادة اختبار نتائج البحث الحالي على قطاعات صناعية.
- دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة والتسمم التنظيمي.
- دراسة دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بريطل، فطيمة الزهرة (٢٠١٥). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. العدد ١٨، ديسمبر ٢٠١٥، ص ص ٢١٥-٢٣٠.
- جروات، جيف وفيشر، ليز (٢٠١٢)، "كل ما تحتاج معرفته عن القيادة"، الطبعة الأولى، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٨.
- الجنابي، حازم ذياب محل (٢٠١٦). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية - بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية - جامعة بغداد. المجلد ١١، العدد ٣٦، ص ص ١٦٦-١٨٥.
- سادلر، فيليب (٢٠٠٨)، "القيادة"، الطبعة الأولى، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ١٤.
- لطرش، محمد وبن يحيى، ابراهيم (٢٠٢٢)، "دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، ٦(١)، ٨٢-٩٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. Human relations, 56(7), 839-868.
- Boyum, G. (2008). The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership: Setting the Stage for Theory Building. Online Submission.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. Tourism Management, 88, 104401.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. Journal of Management, 38(2), 640-667.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of business research, 65(7), 1040-1050.

- Heine, E. C., Stouten, J., & Liden, R. C. (2022). Providing Service During a Merger: The Role of Organizational Goal Clarity and Servant Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 625-633.
- Hunter, J. C. (2004). The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader. Currency.
- Kim, S. J., Kim, K. S., & Choi, Y. G. (2014). A literature review of servant leadership and criticism of advanced research. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(4), 1154-1157.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. University of La Verne.
- Lukito, H., Salleh, M. F. M., & Husin, N. A. (2017). Organizational learning as moderating variable between human resource information system and public universities' performance. *Chinese Business Review*, 15(11), 524-537.
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Omoh, D. A. O. (2007). Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president. Capella University.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. P.h.D. Regent University.
- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393.
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.

- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shahriari, M., & Allameh, S. M. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate?. *Journal of Workplace Learning*.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons.
- Supriadi, O., Musthan, Z., Sa'odah, R. N., Haryanti, Y. D., Marwal, M. R., Purwanto, A., & Sumartiningsih, S. (2020). Did transformational, transactional leadership style and organizational learning influence innovation capabilities of school teachers during covid-19 pandemic?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 299-311.
- Swanson, S., Todd, S., Inoue, Y., & Welty Peachey, J. (2022). Leading for multidimensional sport employee well-being: the role of servant leadership and teamwork. *Sport Management Review*, 1-23.