مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية لعدد من المديريات العامة / إدارة زاخو المستقلة
اسم الكاتب: كهدارشيخو طاهر، جكر مصطفى اسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10210
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 17:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44 , No. 147
Sep. 2025

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Taher, Guhdar S., Ismail, Jagar M. (2025). The role of servant leadership in achieving strategic success: A survey study of the opinions of a sample of administrative leaders of a number of general directorates \ ZakhoIndependent dministratio *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, *44* (147), 104-132. https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49221

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

The Role of Servant Leadership in Achieving Strategic Success: A Survey Study of The Opinions of a Sample of Administrative Leaders of a Number of General Directorates \ Zakho Independent Administration

Guhdar Sheekho Taher[1], **Jagar Mustafa Ismail**[2]
[1,2] Management sciences Department, College of Administration and Economics, Zakho, Kurdistan Region of Iraq, Iraq.

Corresponding author: Guhdar Sheekho Taher
Guhdar.Sheekhoo@zakho.gov.krd

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49221

Article History:. *Received*: 1/11/2024, *Revised*:2 /1/2025, *Accepted*: 13/1/2025, *Published*: 1/9/2025

Abstract

This study aimed to understand the nature of the correlation and impact relationship between servant leadership and strategic success, as well as to provide suggestions for the surveyed organisations to help improve the quality of their administrative performance. The researcher adopted a descriptive-analytical approach to derive the results. The questionnaire was the primary tool for data collection. The study focused on two main variables: servant leadership and strategic success, and formulated basic hypotheses regarding the relationship between these variables. The researcher selected a group of general directorates in the Independent Zakho Administration, comprising a total of eight directorates, as the study population. A limited purposive sample was used, which included directors and heads of departments in these directorates. The study sample consisted of 70 participants. The study employed various statistical methods for data analysis, utilizing the statistical analysis software SPSS V27 to achieve the results. The significant findings were the clear and substantial impacts of each of these dimensions on strategic success, with "helping subordinates to grow and succeed" and "emotional healing" having the most tremendous effect in all models. The study made several recommendations, the most important of which was the necessity to enhance leadership training and development.

Keywords:
Leadership, servant leadership, strategic success, general directorates in Zakho

ورقة بحثية

دور القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية لعدد من المديريات العامة/ إدارة زاخو المستقلة

كهدارشيخو طاهر [1]، جكر مصطفى إسماعيل[2]

[1،2] قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، زاخو، إقليم كردستان العراق، العراق.

المؤلف المراسل: كهدار شيخو طاهر (Guhdar.Sheekhoo@zakho.gov.krd)

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49221

تاريخ المقالة:. *الاستلام*:2024/11/1، *التعديل والتنقيح*:2025/1/2؛ *القبول*:2025/1/13؛ *النشر* : 2025/9/1

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي، فضلا عن تقديم مقترحات للمنظمات المبحوثة التي من شأنها أن تساعدها في تحسين جودة أدائها الإداري. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج. كانت الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات. ركزت الدراسة على متغيرين رئيسين : القيادة الخادمة، والنجاح الاستراتيجي وتم بناء فرضيات الأساسية بين المتغيرين. اختار الباحث مجموعة من المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة والبالغ عددهم (8) مديريات العامة لتكون مجتمع الدراسة من خلال استخدام عينة طبيقية مقصودة والتي شملت المديرين ورؤساء الاقسام في تلك المديريات. كانت عينة البحث 70 مشاركا. استخدمت الدراسة مجوعة من الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات لغرض الوصول الى النتائج بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 27) . اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وجود تأثيرات معنوية واضحة لكل من هذه الأبعاد على النجاح الاستراتيجي، حيث كان لأبعاد "مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح" و"الشفاء العاطفي" التأثير الأكبر في جميع النماذج. كذلك، أثبتت الأبعاد الأخرى مثل المهارات المفاهيمية والتمكين والسلوك الأخلاقي وتكوين قيمة للمجتمع تأثيراً إيجابياً ملحوظاً، خصوصاً عند دمجها في النماذج الأكثر تعقيداً.توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات، أهمها ضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي لتشمل أبعاد القيادة الخادمة، وتوجيه الاهتمام نحو التمكين والسلوك الأخلاقي كعوامل رئيسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

***الكلمات المفتاحية*:**

االقيادة، القيادة الخادمة، النجاح الاستراتيجي، المديريات العامة في زاخو.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (44)، العدد (147)
أيلول 2025

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص Creative Commons Attribution)(CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

***الاقتباس*:** طاهر، شيحو كهدار،إسماعيل مصفى جاكر .(2025).دور القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية لعدد من المديريات العامة / إدارة زاخو المستقلة. *تنمية الرافدين*، *44* (147)، 104-132 .
https://doi.org/10.33899/tanra.v44i147.49221

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

المقدمة:

القيادة الخادمة هي فلسفة تؤكد على خدمة الآخرين بوصفها هدفاً أساسياً للقيادة، وتتميز بالالتزام العميق بالتعاطف والاستماع الفعال والوعي الذاتي. يركز القادة الخدميون على فهم ودعم أعضاء فريقهم، وتعزيز بيئة رعاية وشاملة. إنهم يعطون الأولوية للعلاقات العلاجية، ويستخدمون الإقناع بدلاً من السلطة للإلهام والتأثير، ويحافظون على رؤية طويلة المدى مع شعور قوي بالبصيرة. في بيئة مليئة بالتغيرات والتحديات السريعة، يعتمد نجاح وبقاء منظمات الأعمال على قادتها والسلوكيات التي يتبناها لتحقيق النتائج المرجوة. ويواجه القادة معضلة تبني الممارسات التي إما تفشل في إشراك وخدمة أعضاء مؤسستهم بشكل فعال، أو تدعم وتحفز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

في الوقت الحاضر، تتطور المنظمات بمعدل أسرع من أي وقت مضى، مما أدى إلى زيادة الطلب على الإدارة الديناميكية التي يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة والتغلب على العقبات. ويتجاوز هذا المتطلب تقنيات الإدارة الأساسية، فهو يتطلب نوعًا من القيادة الخادمة التي تركز على التعاون وتقديم الرعاية وتقديم الخدمات. من خلال تشجيع القادة على الجمع بين مسؤولياتهم القيادية وخدمة الآخرين، وتلهم القيادة الخادمة أتباعها للاستفادة من الفرص لتعزيز حياتهم المهنية. ونتيجة لذلك، فإن أداء شركاتهم أفضل بشكل عام. ويعد تحسين العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم أمرًا ضروريًا لتعزيز الأداء على المستوى الشخصي والتنظيمي.

ويتجلى النجاح الاستراتيجي في المنظمات في أشكال مختلفة، بدءا من البقاء، والذي يتحقق من خلال مستويات أداء مقبولة ومرضية وسط التحديات البيئية. ويمتد إلى التكيف، مما يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة ومواكبة الظروف المتغيرة، والنمو، الذي يتميز بخدماتها وتعزيز الأداء. إن تحقيق هذه النتائج ليس بالأمر السهل، الأمر الذي يضع مسؤولية كبيرة على عاتق القادة الإداريين لضمان تطوير منظماتهم وتكيفها ونموها في مشهد البيئات المضطربة.

تؤكد هذه الدراسة على أهمية القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، لا سيما في سياق المؤسسات العامة في مدينة زاخو في إقليم كردستان العراق. ونظرًا لندرة الأبحاث التي تستكشف العلاقة بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي في هذه المنطقة، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة. وهي تبحث في كيفية مساهمة ممارسات القيادة الخادمة في النجاح الاستراتيجي لمؤسسات العام، والتي تمثل أنموذجا ناجحا للمؤسسات العامة، وهي في حاجة ماسة إلى مزيد من البحث لتعزيز ممارساتها.

أولاً: منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العامة في إقليم كردستان العراق، ولا سيما إدارة زاخو المستقلة، تحديات معقدة تحول دون تحقيق النجاح الاستراتيجي. تتضمن هذه التحديات ضعف الكفاءة التنظيمية، الحاجة إلى تحسين الأداء الإداري، فضلاً عن انخفاض رضا الموظفين ومتلقي الخدمات. هذه المشكلات تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستجابة لتوقعات المستفيدين بفعالية.

في هذا الســـياق، يبرز مفهوم القيادة الخادمة كنموذج قيادي حديث يركز على خدمة الآخرين وتنمية قدراتهم مع تعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظمة. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على خلق بيئة عمل تعاونية وداعمة، مما يسهم في تحســـين الكفاءة وزيادة الرضـــا الوظيفي. ومع ذلك، لم يُبحث بشـــكل كافٍ تأثير القيادة الخادمة على النجاح الاستراتيجي في المؤسسات العامة في إدارة زاخو المستقلة، مما يترك فجوة معرفية مهمة في هذا المجال. لذا، تسعى هذه الدراســة إلى ســد هذه الفجوة من خلال اســتكشــاف دور القيادة الخادمة في معالجة التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، وتحديد مدى إسهامها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي : ما مدى دور ومساهمة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات العامة في إدارة زاخو المستقلة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل ستتناول الدراسة عدة محاور فرعية، منها:

1. هل تتوافر أبعاد القيادة الخادمة لدى افراد العاملين في المديريات المبحوثة؟
2. هل تتمتع المديريات المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي؟
3. هل تدرك عينة الدراسة أبعاد الدراسة؟
4. هل يرتبط النجاح الاستراتيجي معنوياً بوجود قيادة خادمة في المديريات المبحوثة؟
5. هل تمارس القيادة الخادمة تأثيراً معنوياً على النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة؟

2. أهمية البحث:

تكتسب أهمية البحث من تناوله لمتغيرات محورية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، حيث يسلط الضوء على إسهامات القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ساعيًا بذلك إلى سد الفجوة المعرفية في هذا المجال. وتأتي أهمية البحث من عدة جوانب؛ أولاً: يســـهم معرفيًا على المســـتوى النظري بتناول النظريات والأطر المفاهيمية المتعلقة بالقيادة الخادمة والنجاح الاســتراتيجي، مما يضــيف إلى المخزون المعرفي ويقدم رؤية جديدة، فضـلاً عن استعراض النظريات وتقييم مدى تطبيقها لاستخلاص نتائج مفيدة. ثانيًا: يعالج البحث النقص في الدراســات الســابقة بتقديم تحليل معمق للعلاقة بين القيادة الخادمة والنجاح الاســتراتيجي، ما يســاعد في تطوير النظريات الأكثر شـمولاً وتقديم تفسـير للعوامل المؤثرة في نجاح المؤسـسـات. ثالثاً: يسـهم البحث في تحسـين الأداء المؤســســـي وتعزيز النجاح الاســـتراتيجي من خلال تطبيق مبادئ القيادة الخادمة، التي تعزز تمكين الموظفين ورفع إنتاجيتهم. كما يدعم تطوير الســـياســـات الإدارية، ويقدم نماذج عملية قابلة للتطبيق، مع التركيز على تأهيل القيادات لتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية ورفاهية الأفراد.

3. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والعملية التي تسهم في تعزيز الفهم العميق للقيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتتمثل هذه الأهداف فيما يأتي:

1. تطوير إطار نظري يغطي العلاقة بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي.
2. إنشاء أنموذج نظري شامل يوضح كيف يمكن أن تؤثر القيادة الخادمة على النجاح الاستراتيجي للمؤسسات.
3. تشخيص علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي.

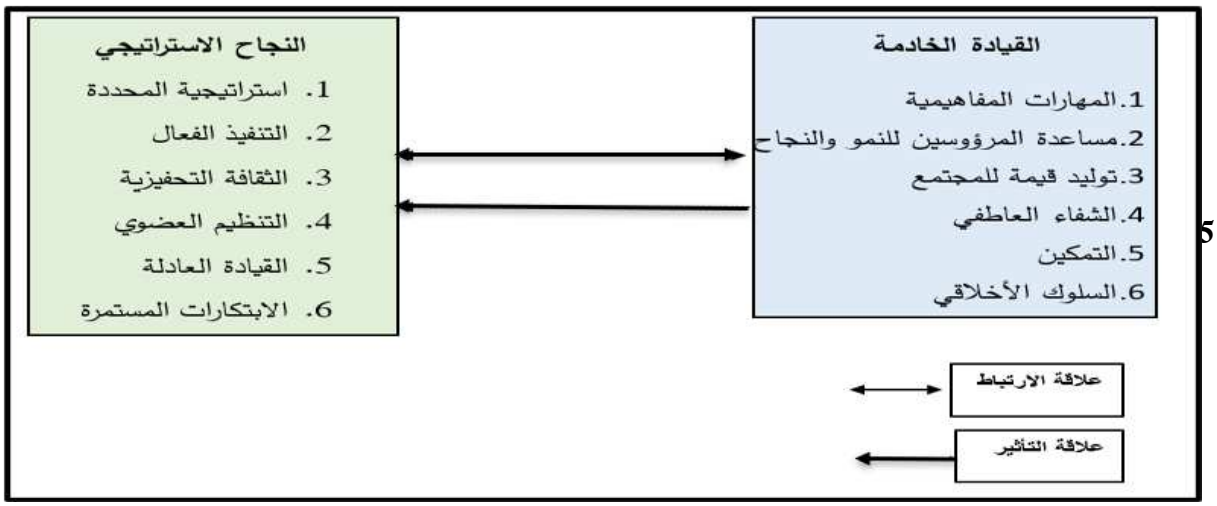
4. إثراء الأدبيات الأكاديمية والنظرية بتقديم رؤى جديدة وتفسير معمق للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والنجاح الاستراتيجي.

5. تقديم مقترحات تستند إلى نتائج البحث.

6. يسعى البحث إلى فتح المجال أمام الباحثين للعمل في هذا الإطار والانطلاق بدراسات مستقبلية للكشف علاقة القيادة الخادمة بمتغيرات أخرى في المؤسسات العامة.

4. المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:

قام الباحث بتصميم مخطط الدراسة بناءً على الدراسة الرئيسة التي تركز على القيادة الخادمة بأبعادها الستة: المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، الشفاء العاطفي، التمكين، والسلوك الأخلاقي، فضلاً عن النجاح الاستراتيجي الذي يتحقق من خلال البقاء والنمو والتكيف. يُظهر المخطط حركة الأسهم العلاقات المرتبطة والتأثيرات بين هذه المتغيرات.



الشكل (1). المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

يرتكز أنموذج الفرضي للبحث على فرضيتين رئيسيتن، وعلى النحو الآتي:

أ. **فرضية الارتباط : الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي وتنبثق عنها فرضيات فرعية ، تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد النجاح الاستراتيجي.

ب. **فرضيات التأثير : الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في النجاح الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة، وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة في متغير النجاح الاستراتيجي.

6. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة عدد من المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة البالغ عددها (8)مديريات، وقد اختار الباحث فئة رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في تلك المديريات عينة الدراسة باعتبارهم الفئة الأساسية والمهمة لصياغة الاستراتيجيات والتأثير على الأداء الإداري ونجاحها، وقد تم اختيار منهم بواقع (82) واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية المقصودة ، إذ تم توزيع (82) استبانة على عينة الدراسة المتمثلة برؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في عدد المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة ، وقد استرجع منها (75) استبانة، وأبعدت (5) استبانات ، نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن أسئلة الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للبحث (70) استبانة والتي تبلغ نسبتها (85%) وبذلك فهي نسبة عالية قياساً ومناسباً لإجراء التحليل، والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة:

الجدول(1). قائمة بأسماء المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة التي وُزّعت الاستبانة عليها

ت	الميدرية	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة
1	المديرية العامة للبلديات	14	14
2	المديرية العامة للتربية	18	15
3	المديرية العامة للزراعة	14	11
4	المديرية العامة للسياحة	12	9
5	المديرية العامة للاستثمار	9	8
6	المديرية العامة للكهرباء	15	13
المجموع		**82**	**70**

المصدر: من إعداد الباحث

7. حدود البحث: يتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. الحدود الموضوعية: تتمثل في المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث، لكل من القيادة الخادمة و النجاح الاستراتيجي

ب. الحدود البشرية: تستهدف الدراسة الأفراد العاملين في المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة، إقليم كردستان – العراق.

ت. الحدود المكانية: تشمل الدراسة عددًا من المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة.

ث. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات وتوزيع الاستبيان خلال المدة من 1 /3/ 2024 إلى 10 /2024/7 في العديد من المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة، إقليم كردستان – العراق.

8. أداة جمع البيانات والتحليل الاحصائي:

قام الباحث بتطوير الإطار النظري من خلال الرجوع إلى الأدبيات الحديثة، ودمج وجهات النظر المعاصرة للمؤلفين والباحثين، والنظر في الأفكار والاتجاهات المتطورة في العلوم الإدارية والتنظيمية. لجمع البيانات الميدانية، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية، والتي تمت مراجعتها من قبل لجنة من المتخصصين للتأكد من صحتها. تم

تطبيق أساليب إحصائية مختلفة لتحليل البيانات، بما في ذلك النسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي.

9. وصف خصائص الأفراد المبحوثين:

تستكشف هذه الدراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المديريات العامة لإدارة زاخو المستقلة في إقليم كردستان العراق. من خلال فحص الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين، إذ نكتسب رؤى حول تكوين القوى العاملة، والتي قد تؤدي دورًا حاسمًا في كيفية إدراك القيادة الأخلاقية وتنفيذها. وتوجز النقاط الآتية العوامل الديموغرافية الرئيسة، بما في ذلك توزيع الجنس، والفئة العمرية ،والمؤهلات التعليمية ،ومدة الخدمة الوظيفية، مع تسليط الضوء على المجالات التي قد تؤثر على النتائج الاستراتيجية.

أ. التوزيع حسب الجنس: تتكون العينة من 70 فردًا، أغلبهم من الذكور (74.28%). ويسلط هذا الخلل بين الجنسين الضوء على قوة العمل التي يهيمن عليها الذكور في المديريات العامة داخل إدارة زاخو المستقلة.

ب. الفئة العمرية: تكشف بيانات العمر أن ما يقرب من نصف المستجيبين (47.14%) هم ضمن الفئة العمرية 31–40 عامًا، مما يشير إلى أن المهنيين في منتصف حياتهم المهنية يشكلون جزءًا كبيرًا من القوة العاملة. قد يعني هذا التوزيع العمري أن العديد من الموظفين من المحتمل أن يكونوا من ذوي الخبرة ولكنهم ما زالوا منفتحين على التطور والتقدم.

ت. المؤهلات التعليمية: فيما يتعلق بالخلفية التعليمية، فإن الجزء الأكبر من المشاركين (45.71%) يحملون درجة البكالوريوس، مما يشير إلى أن القوة العاملة متعلمة جيدًا ولديها أساس أكاديمي متين. قد يدعم هذا المستوى من التعليم المديريات في فهم وتنفيذ ممارسات القيادة الأخلاقية بشكل فعال.

ث. مدة الخدمة الوظيفية: من حيث الخبرة، يتمتع نصف المستجيبين (50%) بأكثر من 10 سنوات من الخدمة، مما يشير إلى قوة عاملة مستقرة وذات خبرة. فضلاً عن أن هذه النسبة العالية من الموظفين الذين يعملون على المدى الطويل تشير إلى احتمالية كونهم على دراية جيدة بثقافة المنظمة وأهدافها ومبادراتها الاستراتيجية.

الجدول (2) . توزيع الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	52	74.28
		أنثى	18	25.72
		مجموع	70	100
2	العمر	6	6	8.5
		14	14	20
		33	33	47.14
		17	17	24.28
		70	70	%100
3	المؤهل العلمي	أعدادية فما دون	11	15.71

		دبلوم	21	30
		بكالوريس	32	45.71
		ماجستير	4	5.71
		دكتوراه	2	2.85
		المجموع	78	100
4	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	1-5 سنوات	7	10
		6-10 سنوات	28	40
		10 سنة فأكثر	35	50
		المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26).

ثانياً: الإطار النظري للبحث

اولاً: ماهية القيادة الخادمة

1. مفهوم القيادة الخادمة.

تعد القيادة محركاً أساسية لكل المنظمة فلابد للمنظمات من امتلاك القادة، لأنه بدون القادة في المنظمة، لن تتمكن من العمل بشـــكل جيد. ولن تتحق إنجازات أو أهداف أو أغراض من المؤمل تحقيقها؛ لعدم وجود قادة تدير المنظمة وتوجهها. فهناك حاجة إلى قادة فاعلين في المنظمة لتحديد قدرة هؤلاء الأعضـــاء في المنظمة على دعمهم للوصـــول إلى الأهداف. والقيادة هي المفتاح في الإدارة والتنظيم الاســـتراتيجي للعب دور مهم في بقاء المنظمة. وســيكون من الســهل الوصــول إلى غرض أو أهداف المنظمة(Vagadia, 2014, 36) . والقيادة هي عامل مهم وحاسم للغاية لفعالية المنظمة، إذ إن لها تأثيراً على جميع أنشطة الحياة البشرية. ويمكن أيضًا اعتبار القيادة عاملاً مهمًا جدًا لكيفية عمل القائد مع المجموعة ليكون قادرًا على تحمل الحد الأقصـــى نحو النجاح. ولكن قد يبدو من الصعب أحيانًا على الممارسين معرفة المزيد عن نظريات القيادة والأدبيات الأكاديمية وفهمها، بسبب المفاهيم المعقدة والمصـطلحات الغامضــة وضــخامة هذه المفاهيم. ومع ذلك، فإن الأدب ككل، له قدر كبير من المعنى ولديه الكثير ليقدمه. وغالبًا ما تكون الحقائق بسيطة جدًا، وأنيقة، ومباشرة.(Van Wart, 2013, 556) .

تركز القيادة الخادمة على صـــدق القادة وإخلاصـــهم، مع التزامهم بتعزيز مكانة جميع الأفراد (Ehrhart, 2004). ومن أبرز معايير القيادة الخادمة، كما أبرزها الباحثون، أنها تركز على مصـــالح المرؤوســـين قبل التركيز على مصـلحتهم الشـخصـية (Lapointe & Vanden berghe, 2018). كما يمكن القول إن القيادة الخادمة هي أسلوب إداري يركز على مساعدة الآخرين، مع التركيز على رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمع الأكبر (Stahl et al., 2023, 15). ويتميز القادة بإعطاء الأولوية لاحتياجات أتباعهم على احتياجاتهم الخاصـة، بهدف التأثير بشكل إيجابي على النتائج مثل الرضا في العمل، والالتزام التنظيمي.(Bayraktaroglu, 2023, 219) ، ويرى الباحث أن القيادة الخدمية هي نهج قيادي يركز على إعطاء الأولوية لنمو وتمكين ورفاهية أعضـــاء الفريق. وهي تؤكد على دور

القائد بوصفه داعماً وميسراً، وملتزماً بمساعدة الآخرين على النجاح قبل السعي لتحقيق مكاسب شخصية أو تنظيمية. من خلال تعزيز الثقة والتعاطف والتواصـــل المفتوح، وبذلك يخلق القادة الخدميون بيئة تعاونية، يشـــعر الأفراد فيها بالتقدير والتحفيز والتوافق على غرض مشترك.

تشـير الدراســة المقدمة إلى الأهمية الحاســمة التي تؤديها القيادة الخادمة في مجموعة متنوعة من الظروف. ويتم التأكيد عليها بوصــفها حافزًا لريادة الأعمال الاجتماعية الموجهة نحو المهمة في الدول النامية، مع التركيز على الاسـتدامة وقصـة تحذيرية حول الإفراط في التسـويق (Stouraitis et al., 2023, 662). وفي أماكن العمل التي تعتمد على التكنولوجيا، يؤدي اســتخدام القيادة الخادمة إلى تعزيز النجاح التنظيمي، وتمكين الأشــخاص، وتطويرهم لتحســين الإنتاج والســعادة الوظيفية (Sudargini et al., 2023, 460) .علاوة على ذلك، فقد ثبت أن القيادة الخادمة مفيدة لتعزيز تنمية المهارات القيادية، ولاسـيما بالنسـبة للنسـاء، وحل الفوارق بين الجنسـين في مكان العمل . (Andrade, 2023, 54).

2. أبعاد القيادة الخادمة

في هذا المجال البحثي الحيوي والمعقد، تُثار خلافات حول الجوانب الأكثر أهمية أو استخدامًا في القيادة الخادمة. ومع ذلك، تركز هذه الدراسة على الخصائص التي يتفق المهنيون عمومًا على أهميتها وشموليتها. وسيتم استخدام الأبعاد التي أثبتت استقرارها وقابليتها للتكرار في الأبحاث، بناءً على ما قدمه (Liden et al., 2015) و(Liden et al., 2008). وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

أ. المهارات المفاهيمية

وفقًا لـ Greenleaf (1970)، فإن المهارات المفاهيمية تُعرّف على أنها "القدرة على الإحساس بالمجهول والتنبؤ بالمستقبل"، وهي الرؤية التي تمكن القائد من إصدار قرارات حكيمة. والمهارات المفاهيمية تعد العادة الأولى للقيادة الخادمة. ووفقًا لغرينليف، فإن القائد الخادم هو "الشخص القادر على إيجاد حلول للمشكلات التي لم تحدث بعد"، مما يدل على البصيرة المستقبلية لدى القائد. والمهارات المفاهيمية، وفقًا لـ (Rachmawati and Lanto, 2014, 392)، تتجاوز الحاضر لتنظر إلى المستقبل المحتمل.

ب. مساعدة المرؤوسين للنجاح والنمو: القائد الخادم يعتقد أن للمرؤوسين قيمة حاضرة ومستقبلية في المنظمات السليمة، ويعبر عن مسؤوليته في رعاية الآخرين نحو تحقيق كامل إمكانياتهم. ويمكن تطوير الأفراد في أي منظمة من خلال خلق بيئة عمل ديناميكية، حيث تؤدي أخطاء الآخرين إلى رؤية جديدة، كما يُنظر إلى الاستقرار في الوضع الراهن على أنه فرصة للعمل. من هنا يشارك القائد الخادم مرؤوسيه في التعلم ويطور الآخرين بنمذجة السلوكيات المناسبة .(Liden et al., 2008, 262) فضلاً عن ذلك، يمكن تطوير الأفراد من خلال التشجيع والاعتراف بالإنجازات والإبداع الذي يظهره المرؤوسون في حياتهم المهنية(Van Dierendonck, 2011, 252).

ت. توليد قيمة للمجتمع: يعد خلق القيمة للمجتمع أحد فوائد القيادة الخادمة مقارنة بأساليب القيادة الأخرى التي تركز على تحقيق أهداف الشركة دون مراعاة متطلبات المجتمع المحلي. ويتم تحقيق ذلك من خلال المشاركة في الفعاليات المجتمعية وتشجيع المرؤوسين على التطوع لمساعدة المجتمع المحلي (Ghali, 2015:36).

ث. الشفاء العاطفي: الشفاء العاطفي يعبر عن درجة اهتمام القائد بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين ورفاهيتهم (Liden et al., 2015). ويتميز القائد الخادم بالتعاطف والقدرة على الاستماع الفعال، مما يسهل ممارسة سلوك المعالجة العاطفية (Barbuto and Wheeler, 2006). هذا النوع من القيادة يعززه قدرة القائد على الاستماع لمرؤوسيه، وفهم احتياجاتهم، مما يتيح له خلق بيئة آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن مشاكلهم الشخصية (Latiff et al., 2017, 10).

ج. التمكين ويشير إلى قدرة القائد على السماح للموظفين بالمشاركة في القيادة وصنع القرار، وتقديم مقترحات إبداعية، ووضع الخطط المستقبلية، والعمل على توفير فرص الدعم والمساعدة والتطوير المهني المستمر للموظفين في المنظمة (أحمد، 2022،283).

ح. السلوك الأخلاقي: وبحسب الدراسة، أن القادة مهتمون بأتباعهم ويهتم بهم بشكل كامل من خلال الاعتراف بآرائهم واحترامها (الزعتري، 2020، 29) ويظهر هذا الاهتمام من خلال فهم القائد لشخصيات مرؤوسيه وتقاليدهم التنظيمية، مما يساعده على استيعابهم معرفيا وعاطفيا (حجازي،2021, 75) يستطيع القادة الناجحون التحكم بالصعوبات التي يواجهها مرؤوسوهم، والتعاطف معهم، وإنشاء بيئة عمل آمنة يمكن للأشخاص من خلالها مشاركة قضاياهم الشخصية والمهنية بشكل علني. ونتيجة لذلك، يفضل الموظفون الذين يواجهون تحديات شخصية البحث عن قادة يظهرون استيعابًا عاطفيًا ومعرفة بهذه القضايا (Eva et al., 2019, 120).

ثانياً: النجاح الاستراتيجي.

1. مفهوم النجاح الاستراتيجي:

تعتمد المنظمة الناجحة على المعرفة الدقيقة، والتخطيط المتكامل، والاستراتيجية الواضحة التي تتماشى مع أهدافها ورؤيتها وقيمها. وهذا يفضي إلى الاستمرارية في العمل بمستويات عالية والازدهار والتفكير الاستراتيجي (Chankoson, 2019, 95). ويستلزم الابتكار المستمر أن تعطي المديريات الأولوية للكفاءة والاستقلالية والمهارات الاجتماعية والبشرية والنمو المهني والتخطيط الاستراتيجي الشامل. وينبغي على القادة تعزيز بيئة العمل، وتحديد المشكلات التنظيمية، وإصلاح المشكلات، وخلق جو يدعم التطوير من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ العمليات الأساسية وتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى(Mbaka & Mugambi, 2014, 61).

وثمة وجهات النظر عديدة يمكن استخدامها لتوصيف وتفسير النجاح الاستراتيجي. وتضمنت هذه وجهات النظر نهج الكفاءة الذي يسلط الضوء على قيمة استغلال الموارد وتخصيصها للموارد المادية والبشرية؛ نهج الفعالية، الذي يركز على تحقيق الأهداف؛ النهج الأفقي، الذي يوضح كيفية الحفاظ على التوازن بين البيئتين الداخلية

والخارجية؛ والنهج العمودي الذي يتحدث عن تحقيق الهدف. المرونة والمثابرة في مكان العمل (محمد وأسعد، 2018، 197). لكي تحقق أي منظمة نجاحاً اســـتراتيجياً، يجب أن تكون ريادية، مبنية على الإبداع والابتكار الحقيقيين، وتسعى جاهدة لإشراك مواردها البشرية في عملية التطوير والإبداع لتعزيز النمو الداخلي قبل توسيع النمو إلى الأسواق الخارجية التنافسية (نور واخرون، 2020، 775).

يتم تعريف النجاح الاستراتيجي على أنه منظمة تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة من خلال التنفيذ الأمثل للاستراتيجيات والسياسات. ويستلزم هذا النجاح اعتماد المؤسسات على الابتكارات والتغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها. لتحقيق النجاح الاستراتيجي، يجب على المديريات الالتزام باستقلالية الإجراءات والمهارات المتميزة أثناء إنشاء ودعم أساسها التنظيمي. يتم التأكيد على الابتكار الاستراتيجي باعتباره عنصرا حاسما، على أساس القدرة على التكيف الكفاءة والفعالية في حل القضايا التنظيمية(Abuzaid, 2018, 644) . وأكد (David, 2009, 23) أن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على وضع استراتيجية تساعدها على تحقيق أهدافها طويلة المدى، ويجب أن تكون هذه الخطة متوافقة مع غرض المنظمة ورؤيتها، فضلاً عن التنفيذ الفعال والكفء.

النجاح الاستراتيجي ضروري للمنظمات العاملة في المشهد الديناميكي والتنافسي اليوم. فهو يضمن الاستدامة طويلة الأجل من خلال وضع خريطة طريق واضحة لتحقيق الهدف، وتخصيص الموارد الأمثل، والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق. يعزز النجاح الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار، ويعزز الكفاءة التشغيلية، ويوحد الموظفون حول رؤية مشتركة (Sutton et al., 2020, 4; Yukl & Yukl, 2022, 18). وهذا يؤدي إلى ميزة تنافسية، وربحية أعلى، ومرونة المنظمة على المدى الطويل (Sutton et al., 2020, 21). النجاح الاستراتيجي هو قوة أساسية تمكن المنظمة من بناء الأنظمة المطلوبة لتعبئة الموارد، وتأمين ميزتها التنافسية، ودعم بقائها في بيئة تتطور باستمرار والعمليات والبرامج التي تمكن التخصيص العقلاني للموارد، وتنفيذ الاستراتيجية المرغوبة للمنظمة بشكل فعال(Mbaka & Mugambi, 2014, 61). ويرى الباحث أن النجاح الاستراتيجي بأنه هو تحقيق أهداف طويلة الأجل متوافقة مع غرض المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي ضمان تطورها على المدى الطويل وقدرتها التنافسية وقدرتها على التكيف مع التغيير. وغالبًا ما يشمل هذا تلبية مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) للموقف في السوق والاستقرار المالي والابتكار والكفاءة التشغيلية.

2. أبعاد النجاح الاستراتيجي

وبالنظر إلى الأبعاد والمقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، فإن غالبية هذه المقاييس تم تطبيقها في المديريات الخاصة. ونتيجة لذلك، ستعتمد هذه الدراسة على دراسة (حسيني، 2019) الذي ركز على الجوانب التي تمثلها: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الناجح، والثقافة المحفزة، والتنظيم العضوي، والقيادة العادلة، والابتكار المستمر. ويعتقد أن هذه الأبعاد هي الأكثر ملاءمة لبيئة الدراسة الحالية ،لأنها تساعد في تحديد وتحليل الجوانب التي تعزز نجاح الاستراتيجية وتوافقها مع بيئة الدراسة.

أ. **الاستراتيجية المحددة:** تؤدي الاستراتيجية المحددة دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل المنظمات. ويعد تطوير وتنفيذ استراتيجية محددة أمرًا ضروريًا لقياس النجاح ومواءمة أصحاب المصلحة في صناعة الضيافة

.(Withiam, 2013, 84). في المؤسسات التجارية تركز استراتيجية تحديد المواقع على إنشاء عرض فريد يستهدف منافسين محددين، مع التركيز على استراتيجيات التمايز والتجزئة (Prljević, 2009, 30).

ب. **التنفيذ الفعال:** وهو يستلزم المشاركة الاستباقية لجميع الموظفين داخل الشركة لتنفيذ جميع المكونات المحددة والمحددة في الخطة الموضوعة بعناية. ويمتد هذا الالتزام عبر الهيكل التنظيمي، مما يدل على تصميم الموظفين على جميع المستويات الإدارية على مطابقة جهودهم مع التوجهات الاستراتيجية المبينة. وتضمن هذه المواءمة أن يعرف كل موظف دوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما يؤدي إلى اتباع نهج موحد ومنسق لتحقيق أهداف المنظمة (حسيني، 2019، 675).

ت. **الثقافة التحفيزية:** تمثل الثقافة التحفيزية حجر الزاوية في نجاح المديريات المزدهرة. فهو يعزز بيئة يشعر فيها الموظفون بالإلهام والتمكين، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم والمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. تشجع هذه الثقافة الابتكار والتعاون والشعور القوي بالهدف بين أعضاء الفريق، مما يخلق جوًا إيجابيًا يغذي الإنتاجية والنمو.على العكس من ذلك، في المنظمات التي تفتقر إلى ثقافة تحفيزية أو غير فعالة، قد يشعر الموظفون بعدم الارتباط أو الإحباط. يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الأداء، وضياع فرص الإبداع وحل المشكلات، وفي النهاية، ركود التقدم التنظيمي (التميمي والخشالي، 2015، 611).

ث. **التنظيم العضوي:** تعتمد المنظمات الناجحة على هيكل تشغيلي لامركزي يسمح للفروع والمديرين باتخاذ قرارات مستقلة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. تعمل هذه الطريقة على تعزيز المرونة والاستجابة لظروف السوق والابتكار على جميع المستويات التنظيمية. وفي المقابل تستخدم المديريات الفاشلة في كثير من الأحيان أسلوب الإدارة المركزية، إذ تتركز سلطة اتخاذ القرار على أعلى مستويات التسلسل الهرمي. تقلل هذه الاستراتيجية المركزية من المرونة، وتعيق رد فعل السوق، وتخنق الابتكار والمبادرة بين الموظفين ذوي المستوى الأدنى. ونتيجة لذلك، تكافح العديد من المديريات للاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة مع الحفاظ على ميزة تنافسية (Eisenberg et al., 2015, 149) .

ج. **القيادة العادلة :** تعزيز عدالة الموظفين وروح الفريق. تلتزم هذه القيادة بمعايير أداء واضحة ومفتوحة، وتقوم بتقييم الموظفين على أساس القدرة الحقيقية والإنتاجية بدلاً من الاهتمامات الشخصية أو التحيزات. وفي المقابل، تركز القيادة في المنظمات غير الناجحة على ممارسة السيطرة على الدوافع الشخصية بدلاً من العوامل العملية والموضوعية. تفتقر هذه الأنماط من القيادة إلى الانفتاح والعدالة، مما يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدلات الاستقالة (George, 2021, 795).

ح. **الابتكارات المستمرة:** الابتكار المستمر هو عنصر أساسي في النجاح الاستراتيجي. فهو ينطوي على عملية منهجية ومستمرة لتقديم أفكار ومنتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة تخلق قيمة للعملاء وتحسن الأداء التنظيمي. ويتميز هذا النهج بثقافة التجريب والمجازفة والتعلم، مما يتطلب من المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف

لتحقيق النجاح على المدى الطويل. يعد الابتكار المســـتمر أمرًا ضـــروريًا للشـــركات للبقاء في الطليعة من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء والتقنيات الناشئة (Liu, 2023, 2).

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة

1.وصف متغيرات البحث وتشخيصها على مستوى المديريات المبحوثة

يتناول هذا القسم وصف وتحليل متغيرات البحث والتي تنقسم إلى بعدين: القيادة الخادمة (المتغير المستقل) والنجاح الاستراتيجي (المتغير التابع). ويتم قياس كل من المتغيرات الأولية والفرعية باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أ. **وصف أبعاد القيادة الخادمة:** بينت نتائج التشخيص والوصف لمتغير القيادة الخادمة وعن طريق أبعاده الأربعة، والتي استخدمت فيها المقاييس الوصفية ممثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف الآتي:

1. وصف المهارات المفاهيمية: أظهرت نتائج وصف بُعد المهارات المفاهيمية الموضحة في الجدول (3) توافقًا بين أفراد العينة حول العبارات (X1 – X4) بنسبة 86.4%، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق 9.6%. وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.374)، مما يدل على وجود مستويات عالية من الاتفاق مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. يؤكد أفراد العينة على أهمية المهارات المفاهيمية في القيادة الخادمة. من التفاصيل، العبارة (X1) حققت أعلى مستوى اتفاق بنسبة 92.5%، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.649)، مما يشير إلى أن المديريات المبحوثة تعمل على تعزيز المهارات المفاهيمية من خلال توفير رؤية واضحة للمستقبل لقادتها. في حين سجلت العبارة (X4) أقل مستوى اتفاق بنسبة 79%، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.883)، مما يدل على أن تحقيق المهارات المفاهيمية يتطلب مواءمة القرارات الاستراتيجية مع أهداف المنظمة.

2. وصف مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح: تشير نتائج وصف بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في إطار القيادة الخادمة، الموضحة في الجدول (3)، إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (X5 – X8) بنسبة 82.9%، مقابل نسبة اختلاف بلغت 9.3%. وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.470)، مما يدل على وجود مستويات مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. يعكس ذلك أهمية دعم المرؤوسين في تحقيق النمو والنجاح. من التفاصيل حققت العبارة (X7) أعلى مستوى اتفاق بنسبة 88.6%، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.788)، مما يشير إلى أن المديريات المبحوثة تشجع قادتها على المبادرة والابتكار في تطوير العاملين. في حين سجلت العبارة (X8) أقل مستوى اتفاق، إذ بلغت نسبة التحسن 78.6%، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.959)، مما يدل على أن تحقيق التمكين يعتمد على توفير الدعم اللازم لنمو وتطور العاملين من قبل القادة.

3. وصف تكوين قيمة للمجتمع: تشير نتائج وصف بُعد خلق القيمة للمجتمع، الموضحة في الجدول (20)، إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (X9 – X12) بنسبة 74.65%، في مقابل نسبة اختلاف بلغت 12.5%.

وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري بلغ 0.489، مما يدل على وجود مستويات مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. كما أظهرت نسبة استجابة أفراد العينة في هذا البعد بلغت 77%، مما يشير إلى أهمية خلق القيمة للمجتمع كجزء من القيادة الخادمة بمستويات مرتفعة. لتفاصيل العبارات، فالعبارة (X10) أسهمت بأعلى مستوى اتفاق نحو هذا البعد، إذ بلغت نسبة تعزيزها 77.1% بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.809، ومن ثم نستنتج أن المديريات المبحوثة تسعى لتحقيق نتائج إيجابية للقيادة الخادمة من خلال الشفاء العاطفي والتنمية المستدامة في المجتمع. في المقابل، سجلت العبارة (X12) أقل مستوى اتفاق حيث بلغت نسبة تعزيزها 69% بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.976، مما يدل على أن تأثير المديريات المبحوثة على مستوى المجتمع قد يكون محدودًا في الوقت الحالي.

4. وصف الشفاء العاطفي: تشير نتائج وصف بُعد الشفاء العاطفي، الموضحة في الجدول (21)، إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (X13 – X16) بنسبة 78.8%، مع نسبة عدم اتفاق بلغت 11.35%. وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدره 0.425، مما يدل على مستويات عالية من الاتفاق بين أفراد العينة مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون على أهمية الشفاء العاطفي في إطار القيادة الخادمة بمستويات مرتفعة. للتفاصيل، العبارة (X15) سجلت أعلى مستوى من الاتفاق نحو هذا البعد، حيث بلغت نسبة تعزيزها 82.8% بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.650، مما يوحي بأن المديريات المبحوثة تعمل على مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في مواجهة المنافسين من خلال تشجيع القيادة في المنظمة على التحدث بصراحة عن المشاكل الشخصية والعملية. في حين سجلت العبارة (X13) أقل مستوى اتفاق، حيث بلغت نسبة اتفاقها 77.1% بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.925. ومن هنا نستنتج أن المديريات المبحوثة تعمل على تحقيق الشفاء العاطفي من خلال توفير الدعم العاطفي للموظفين في حالات الضغط والتوتر في العمل.

5.وصف التمكين: تشير نتائج وصف بُعد الشفاء العاطفي، الموضحة في الجدول (22)، إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (X17 – X20) بنسبة 76%، مقابل نسبة اختلاف بلغت 12%. وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري يبلغ 0.625، مما يدل على وجود مستويات مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. وهذا يشير إلى تأكيد أفراد العينة على أهمية الشفاء العاطفي بوصفه جزءاً من القيادة الخادمة.للتفاصيل، سجلت العبارة (X19) أعلى مستوى من الاتفاق نحو هذا البعد، إذ بلغت نسبة التعزيز 82.9% بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.668. وهذا يشير إلى أن المديريات محل الدراسة تعمل على تحقيق التمكين من خلال تشجيع القادة على تبني ثقافة المشاركة والتواصل المفتوح بين العاملين والإدارة. سجلت العبارة (X17) أقل مستوى من الاتفاق، حيث بلغت نسبة التعزيز 71.3% بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.940. وتؤكد نسبة الاستجابة البالغة 75% هذا الاتجاه، مما يدل على أن المديريات المبحوثة تعمل على تحقيق التمكين من خلال منح القادة للعاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

6.وصف السلوك الاخلاقي: تشير نتائج وصف بُعد المهارات المفاهيمية، الموضحة في الجدول (3)، إلى وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (X21 – X24) بنسبة 83.45%، مقابل نسبة اختلاف بلغت 9.9%. وقد تأكدت هذه النتائج بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري يبلغ 0.450، مما يدل على مستويات مرتفعة من الاتفاق بين أفراد العينة مقارنة بالقيمة المعيارية للمتوسط الحسابي. للتفاصيل، سجلت العبارة (X21) أعلى مستوى من الاتفاق نحو هذا البعد، حيث بلغت نسبة التعزيز 89.9% بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.649. وهذا يعكس أن المديريات المبحوثة تعمل على تحقيق المهارات المفاهيمية من خلال إظهار القادة احترامًا واهتمامًا بالقوانين وأخلاقيات المهنة المعمول بها، وهو ما يعزز من التوجه نحو تطبيق المهارات المفاهيمية. في حين سجلت العبارة (X23) أقل مستوى من الاتفاق، إذ بلغت نسبة التعزيز 74.2% بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.883. وهذا يدل على أن المديريات المبحوثة تركز على تعزيز المهارات السلوكية الأخلاقية من خلال تشجيع السياسات والإجراءات داخل المنظمة على السلوك الأخلاقي.

الجدول (3). التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد القيادة الخادمة

الأبعاد		مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		5		4		3		2		1			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
مهارات مفاهيمة	X1	22	31.4	43	61.4	12	20	3	5	1	1.7	3.72	.739
	X2	17	24.3	46	65.7	51	25	5	8.3	0	0	83.6	.770
	X3	8	11.4	50	71.4	9	15	4	6.7	0	0	4.13	.911
	X4	7	10	48	68.6	13	21.7	2	3.3	0	0	4.05	.832
المؤشر الكلي		86.05%				5.3%		9.6%				3.98	.374
مساعدة المرؤوسين على والنجاح	X5	14	20.0	42	60.0	6	8.6	4	5.7	4	5.7	3.82	.951
	X6	18	25.7	42	60.0	4	5.7	3	4.3	3	4.3	4.02	.888
	X7	21	30.0	41	58.6	5	7.1	3	4.3	0	0	4.13	.788
	X8	11	15.7	44	62.9	6	8.6	5	7.1	3	4.3	3.76	.959
المعدل الكلي		83.2%				7.5%		9.3%				3.93	.470
تكوين قيمة للمجتمع	X9	13	18.6	43	61.4	6	8.6	5	7.1	5	7.1	3.98	.888
	X10	15	21.4	39	55.7	7	10.0	5	7.1	4	5.7	4.01	.809
	X11	14	20.0	37	52.9	8	11.4	4	5.7	6	8.5	3.95	.830

	X12	7	10.0	41	58.6	15	21.4	3	4.2	4	5.7	3.53	.976
المؤشر الكلي		74.65%				12.85%			12.5%			3.87	.489
الشفاء العاطفي	X13	14	20	40	57.1	5	7.14	7	10	4	5.7	3.81	.925
	X14	13	18.6	44	62.9	5	7.14	4	5.7	3	4.2	3.85	.857
	X15	15	21.4	43	61.4	6	8.57	3	4.2	3	4.2	4.07	.650
	X16	13	18.6	39	55.7	10	14.2	5	7.1	3	4.2	3.90	.765
المؤشر الكلي		78.8%				9.26%			%11.35			3.91	.425
التمكين	X17	12	17.1	38	54.3	10	14.3	7	10.0	3	4.2	3.90	.940
	X18	14	20.0	41	58.6	8	11.4	4	5.7	3	4.2	3.85	.857
	X19	16	22.9	42	60.0	7	10.0	3	4.3	2	2.85	4.10	.668
	X20	15	21.4	35	50.0	8	11.4	7	10.0	5	7.14	3.90	.765
المؤشر الكلي		%76				%11.7			%12			3.89	.625
السلوك الاخلاقي	X21	20	28.57	43	61.4	5	7.1	1	1.4	1	1.4	4.22	.649
	X22	8	11.4	48	68.5	4	5.7	4	5.7	8	11.4	3.84	.814
	X23	7	10	45	64.2	7	10	6	8.6	4	5.7	3.74	.883
	X24	17	24.3	46	65.7	3	4.3	3	4.3	1	1.4	4.10	.706
المؤشر الكلي		%83.45				%6.7			%9.9			3.95	.450

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ب. وصف متغير النجاح الاستراتيجي: بينت نتائج التشخيص والوصف لمتغير النجاح الاستراتيجي وعن طريق أبعاده الأربعة، والتي استخدمت فيها المقاييس الوصفية ممثلة بالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف الآتي:

1. وصف الاستراتيجية المحددة: أظهرت نتائج بُعد "الاستراتيجية المحددة" في الجدول (24) وجود توافق بين أفراد العينة حول العبارات (Y1 – Y4) بنسبة اتفاق بلغت 73.58%، مقابل نسبة اختلاف وصلت إلى 13.1%، مع متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.441)، مما يعكس مستويات اتفاق مرتفعة مقارنة بالقيمة المعيارية. وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة على أهمية الاستراتيجية المحددة كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي. على المستوى التفصيلي،

حققت العبارة (Y3) أعلى مستوى اتفاق بنسبة 78.6%، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.767)، مما يشير إلى اعتقاد المديريات بأن العاملين يفهمون التوجه الاستراتيجي للمنظمة. في المقابل، سجلت العبارة (Y1) أقل مستوى اتفاق بنسبة 75.8%، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.902)، مما يوحي بأن المديريات تعتقد بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على وجود استراتيجية واضحة ومحددة.

2. وصف التنفيذ الفعال: أظهرت نتائج تحليل بُعد "التنفيذ الفعّال" في الجدول (25) توافقًا ملحوظًا بين أفراد العينة حول العبارات(Y5 – Y8) ، مع مؤشر كلي يُعزّز هذا التوافق بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.423)، مما يشير إلى مستويات اتفاق عالية مقارنة بالقيمة المعيارية. وقد لوحظ أن العبارة (Y7) حققت أعلى مستوى اتفاق في هذا البُعد، بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.676)، مما يدل على أن المديريات تعد توفير الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجية أمرًا مهمًا. في المقابل، جاءت العبارة (Y8) بأقل مستوى اتفاق، بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.873)، مما يشير إلى أن الموظفين على جميع المستويات يدركون أدوارهم في الخطة الاستراتيجية.

3. الثقافة التحفيزية: أظهرت نتائج بُعد "الثقافة التحفيزية" في الجدول (26) توافقًا بين أفراد العينة حول العبارات (Y9 – Y12)بمعدل اتفاق بلغ 77.4%، بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.702)، مما يعكس مستويات عالية من التوافق مقارنة بالقيمة المعيارية. ويبرز أن العبارة (Y12) سجلت أعلى نسبة اتفاق في هذا البُعد، بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.841)، مما يشير إلى دعم المديريات للنمو والتطوير المهني. في المقابل، جاءت العبارة (Y10) بأقل نسبة اتفاق، بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.059)، مما يدل على أن المديريات تسعى إلى تعزيز الثقافة التحفيزية من خلال الاعتراف بإنجازات الموظفين ومكافأتهم.

4. وصف التنظيم العضوي: أظهرت نتائج بُعد "التنظيم العضوي" في الجدول (27) توافقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول العبارات (Y13 – Y16) بنسبة اتفاق بلغت 87.07%، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.860)، مما يعكس مستويات عالية من التوافق مقارنة بالقيمة المعيارية. كما بلغت نسبة استجابة العينة 84% ومعامل الاختلاف 17.4%. وأكدت العبارة (Y16) أعلى مستوى اتفاق بنسبة 91.3% ومتوسط حسابي (4.22)، مما يشير إلى اعتقاد المديريات بأن التنظيم العضوي يتيح للعاملين استقلالية في اتخاذ قرارات عملهم. في المقابل، حققت العبارة (Y13) أقل نسبة اتفاق بمتوسط (4.00)، حيث تشير إلى أن التنظيم العضوي يعزز حرية العاملين واستقلالهم.

5.القيادة العادلة : أظهرت نتائج الجدول (4) توافقًا بين أفراد العينة حول العبارات (Y17 – Y20)بنسبة اتفاق بلغت 78.8%، مقابل نسبة اختلاف 11.2%، مع متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.735)، مما يعكس مستويات اتفاق عالية مقارنة بالقيمة المعيارية. كما بلغت نسبة استجابة أفراد العينة 79%، ومعامل الاختلاف 19.6%، مما يؤكد على أهمية القيادة العادلة بوصفها أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي. وقد حققت العبارة (ص17) أعلى مستوى اتفاق بنسبة 84.2%، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.850)، مما يشير إلى أن المديريات تتعامل مع جميع العاملين بالتساوي بغض النظر عن خلفياتهم أو مناصبهم. في المقابل، جاءت العبارة (ص19) بأقل مستوى اتفاق بنسبة 74.2%، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.059)، مما يدل على أن المديريات تسعى لتحقيق القيادة العادلة من خلال تطبيق القواعد والسياسات بشكل متسق عبر جميع الإدارات والمستويات في المؤسسة.

6.الابتكارات المستمرة: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (4) توافق أفراد العينة حول العبارات (Y20 – Y24) بنسبة اتفاق بلغت 80.6%، مقابل نسبة عدم اتفاق 10.9%، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.620)، مما يعكس مستويات اتفاق عالية مقارنة بالقيمة المعيارية. كما بلغت نسبة استجابة العينة 78% ومعامل الاختلاف 10.9%، مما يؤكد على أهمية الابتكارات المستمرة بوصفها أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي. وقد حققت العبارة (Y22) أعلى مستوى اتفاق بنسبة 82.8%، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.650)، مما يشير إلى أن المديريات تعمل بانتظام على تنفيذ الأفكار المبتكرة. في حين جاءت العبارة (Y24) بأقل مستوى اتفاق بنسبة 78.5%، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.925)، مما يدل على أن المديريات تشجع الابتكار عبر توفير بيئة تتيح للموظفين التجربة وتحمل المخاطر.

الجدول (4). التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد النجاح الاستراتيجي

الأبعاد		مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		5		4		3		2		1			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الإستراتيجية المحددة	Y1	10	14.3	38	54.3	12	17.1	6	8.6	4	5.71	3.75	.902
	Y2	11	15.7	39	55.7	10	14.3	6	8.6	4	5,71	3.81	.879
	Y3	14	20.0	41	58.6	8	11.4	4	5.7	3	4.28	4.02	.767
	Y4	13	18.6	40	57.14	7	10	6	8.6	4	5.71	3.96	.821
المؤشر الكلي		73.58%				13.2%		13.1%				3.89	.441
التنفذ الفعال	Y5	17	24.28	41	58.6	9	12.9	6	8.6	2	2.85	4.06	.807
	Y6	16	22.9	40	57.1	8	11.4	4	5.7	2	2.85	4.10	.800
	Y7	18	25.7	42	60.0	7	10	2	2.9	1	1.4	4.17	.676
	Y8	15	21.4	38	54.3	7	10	4	5.7	1	1.4	3.77	.873
المعدل الكلي		81%				11.2%		7.8%				4.03	.423
الثقافة التحفيزية	Y9	16	22.8	39	55.7	7	10	7	10.0	1	1.4	3.88	.996
	Y10	15	21.4	35	50.0	9	12.9	6	8.6	5	7.1	3.62	1.059
	Y11	16	22.8	37	52.9	8	11.4	7	10.0	2	6.5	3.72	1.124

	Y12	17	24.2	42	60.0	6	8.6	4	5.7	1	1.4	3.88	.841
المؤشر الكلي		77.4%				10.6%		12%				3.77	.702
التنظيم العضوي	Y13	11	15.71	48	68.5	4	5.7	4	5.7	5	7.1	4.00	.944
	Y14	20	28.57	43	61.4	5	7.1	1	1.4	1	1.4	4.03	.799
	Y15	14	20	45	64.2	5	7.1	4	5.7	1	1.4	4.03	.790
	Y16	18	25.7	46	65.7	3	4.3	2	2.8	1	1.4	4.22	.709
المؤشر الكلي		87.3%				6%		7%				4.10	.860
القيادة العادلة	Y17	17	24.2	42	60.0	6	8.6	4	5.7	1	1.4	3.90	.850
	Y18	18	25.7	37	52.9	8	11.4	5	7.1	2	6.5	3.72	1.124
	Y19	17	24.2	35	50.0	7	10	6	8.6	5	7.1	3.62	1.059
	Y20	16	22.8	39	55.7	7	10	7	10.0	1	1.4	3.88	.996
المؤشر الكلي		78.85%				10%		11.2%				3.84	.735
الابتكارات المستمرة	Y21	17	24.2	39	55.7	6	8.57	5	7.1	3	4.2	3.90	.765
	Y22	15	21.4	43	61.4	6	8.57	3	4.2	3	4.2	4.07	.650
	Y23	13	18.6	44	62.9	5	7.14	4	5.7	3	4.2	3.85	.857
	Y24	15	21.4	40	57.1	6	8.6	5	7.14	4	5.7	3.81	.925
المؤشر الكلي		80.67%				8.22%		%10.9				3.98	.620

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

بناءً على ما سبق، أظهرت نتائج وصف متغيرات البحث وتشخيصها تحقيق مستويات مقبولة للمتغير المستقل، المتمثل في القيادة الخادمة، بنسبة موافقة بلغت (80.35%)، وكذلك مستويات مقبولة للمتغير التابع، المتمثل في النجاح الاستراتيجي، بنسبة موافقة بلغت (79.8%)، كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول (5). مستويات توافر متغيري البحث لدى المديريات المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القيادة الخادمة	%78.4	3.92	0.470
2	النجاح الاستراتيجي	%81.6	3.94	0.630

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

2. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى توضـــيح العلاقات بين المتغيرات الكلية والجزئية في البحث من خلال اختبار الفرضـــيات باسـتخدام أدوات وأسـاليب إحصـائية مختلفة لتحديد مدى صـحة أنموذج البحث وأثر العلاقات بين المتغير المسـتقل والمتغير التابع، عبر المحاور الآتية :

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى اختبار وتحديد أهمية علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية في المديريات المبحوثة عند مسـتوى دلالة معنوي($p<0.05$) ، باسـتخدام معامل الارتباط البسـيط (Pearson Correlation) لتقييم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة الخادمة و النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة كما يأتي:

1. **علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة و النجاح الاســـتراتيجي** :أظهرت نتائج تحليل البيانات (الجدول 5) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصـائية بين القيادة الخادمة(بوصـفها عنصـراً مسـتقلاً) و النجاح الاسـتراتيجي (بوصـفه عنصـــراً تابعاً) في المديريات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.766) وهي دالة عند مســـتوى دلالة (0.01). تشـير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مسـتويات القيادة الخادمة يحقق النجاح الاسـتراتيجي في المديريات، مما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة و النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة".

2. **علاقة الارتباط بين المهارات المفاهيمية والنجاح الاستراتيجي:** تفيد نتائج الجدول (5) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصـائية بين بُعد المهارات المفاهيمية والنجاح الاسـتراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.620) عند مسـتوى دلالة (0.01). بناءً على ذلك، فإن توفر مستويات عالية من بُعد المهارات المفاهيمية للقيادة الخادمة يسهم في تحقيق النجاح الاسـتراتيجي، وتؤكد هذه النتيجة صـحة الفرضـية الفرعية الأولى ضـمن الفرضـية الرئيسـة، مما يعني رفض الفرضـية الصـفرية وقبول الفرضـية البديلة، والتي تدل على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد لمهارات المفاهيمية و النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة".

3. **علاقة الارتباط بين بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والنجاح الاستراتيجي** تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد مسـاعدة المرؤوسـين على النمو والنجاح، والنجاح الاسـتراتيجي في المديريات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.540) وهو دال عند مســـتوى دلالة (0.01). وهذا يشـــير إلى أن اهتمام القادة بتمكين ومسـاعدة المرؤوسين على النمو والنجاح يسـهم في تحسين النجاح الاستراتيجي. تؤكد هذه النتيجة على قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الأولى، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشـير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد مسـاعدة المرؤوسـين على النمو والنجاح، والنجاح الاسـتراتيجي في المديريات المبحوثة"

4. **علاقة الارتباط بين بُعد تكوين قيمة للمجتمع والنجاح الاســـتراتيجي** :تبين نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصـائية بين بُعد تكوين قيمة للمجتمع والنجاح الاسـتراتيجي في المديريات المبحوثة، حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط (0.595) عند مستوى دلالة (0.01). وتدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسة الأولى، مما يدل على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تكوين قيمة للمجتمع لدى القادة و النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة".

5. **علاقة الارتباط بين بُعد الشفاء العاطفي والنجاح الاستراتيجي:** تظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الشفاء العاطفي والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.670) عند مستوى دلالة (0.01). تدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية، مما يشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الشفاء العاطفي لدى القادة والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة".

6. **علاقة الارتباط بين بُعد التمكين والنجاح الاستراتيجي:** أظهرت نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التمكين والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.605) عند مستوى دلالة (0.01). تدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية، مما يدل على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التمكين لدى القادة والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة".

7. **علاقة الارتباط بين بُعد السلوك الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي:** تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد السلوك الأخلاقي والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.507) عند مستوى دلالة (0.01). تدعم هذه النتيجة قبول الفرضية الفرعية، مما يشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد السلوك الأخلاقي لدى القادة والنجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

الجدول (6). علاقة الأرتباط بين القيادة الخادمة والنجاح الاستراتيجي على مستوى المديريات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	النجاح الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	Sig.
المهارات المفاهيمية	**0.620	0.001
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	**0.540	0.001
تكوين قيمة للمجتمع	**0.595	0.001
الشفاء العاطفي	**0.670	0.001
التمكين	**0.605	0.001
السلوك الأخلاقي	**0.570	0.001
القيادة الخادمة(المؤشر الكلي)	**0.766	0.001

*** علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ** علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=78**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26)

3. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يسعى هذا المحور إلى قياس واختبار أهمية علاقات التأثير بين متغيرات البحث، والمتمثلة في تأثير القيادة الخادمة في تحسين الصحة التنظيمية، من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط (Linear Regression) ، وذلك على النحو الآتي:

أ. **تأثير القيادة الخادمة في النجاح الاستراتيجي:** يظهر من نتائج الجدول **(6)** أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للمتغير المستقل (القيادة الخادمة) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) على مستوى المديريات الميحوثة، وذلك لأن قيمة المتغير المستقل (القيادة الخادمة) وكان مستوى الأهمية المحسوبة (0.00)، وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية المفترضة للبحث (0.05)، ويدعم هذا التأثير القيمة المحسوبة (F) البالغة (11.470)، وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.420). وبدرجتي حرية (1,70) من حيث معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.57) مما يدل على أن نسبة (57%) من الاستجابة للقيادة الخادمة ترجع إلى النجاح الاستراتيجي، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يشير إلى أن (0.560) من التغير في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة هو نتيجة تغير في وحدة القيادة الخادمة داخل ذلك. ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.707)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.992)، أي أن أي تغيير يحدث في القيادة الخادمة يؤدي إلى التغيير في النجاح الاستراتيجي وتؤكد هذه النتيجة عدم قبول الفرضية الرئيسة الثانية ونتيجة لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية، قبول فرضية بديلة تشير إلى "وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

ب. **تأثير بُعد المهارات المفاهيمية في النجاح الاستراتيجي:** ويتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول **(6)** أن بعد الرؤية يفسر (38%) التغيرات التي تحدث في النجاح الاستراتيجي وتدعم أهميته القيمة (F) المحسوبة (9.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.420) عند المستوى المعنوي (0.05) وبدرجتي حرية (1,70) وبلغت قيمة (B) الانحدار الحدي (0.390) وهي قيمة معنوية، وذلك بزيادة القيمة المحسوبة (t) التي تصل إلى (3.234) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.992) مما يدل على أن حصة وحدة واحدة من القيادة الخادمة تؤدي بالتالي إلى تغيير قيمتها (0.390) من النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة. وبناء على ما قيل فإنه يتم التأكد من عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية ، ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد المهارات المفاهيمية في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة

ت. **تأثير بُعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في النجاح الاستراتيجي:** يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول **(6)** أن بُعد القدرة على توليد الموارد يفسر نسبة (29%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي ، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (4.435) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.420) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1.70)، وبلغت قيمة (B) الميل الحدي (0.476) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.965) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.476) في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية

البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

ث. **تأثير بُعد تكوين قيمة للمجتمع في النجاح الاستراتيجي:** يشير معامل التحديد أن بعد تكوين قيمة للمجتمع يفسر فقط نسبة (34%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي ، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (6.341) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.420)عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1.76)، وبلغت قيمة (B) الميل الحدي (0.512) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.872) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.512) في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد الذكاء العاطفي في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

ج. **تأثير بُعد الشفاء العاطفي في النجاح الاستراتيجي:** يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول **(6)** أن بُعد الشفاء العاطفي يفسر فقط نسبة (44 %) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي ، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (9.680) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.420) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1.76)، وبلغت قيمة (B) الميل الحدي (0.417) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.916) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.417) في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد الشفاء العاطفي في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

ح. **تأثير بُعد التمكين في النجاح الاستراتيجي:** يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول **(6)** أن بُعد التمكين يفسر فقط نسبة (36%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي ، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (8.231) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.420) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1,70)، وبلغت قيمة (B) الميل الحدي (0.420) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.619) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.420) في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد التمكين في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

خ. **تأثير بُعد السلوك الأخلاقي في النجاح الاستراتيجي:** يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول **(6)** أن بُعد السلوك الأخلاقي يفسر فقط نسبة (32%) من التغيرات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي ، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (8.610) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.420) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجتي حرية (1.70)، وبلغت قيمة (B) الميل الحدي (0.375) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.908)

وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.992)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الخادمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.375) في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه تُرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد السلوك الاخلاقي في النجاح الاستراتيجي في المديريات المبحوثة.

الجدول (6). تأثير القيادة الخادمة وكل بُعد من أبعادها في النجاح الاستراتيجي على مستوى المديريات المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	النجاح الاستراتيجي							
	β_0	β_1	R^2	F		T		Sig.
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	
القيادة الخادمة (المؤشر الكلي)	0.560	0.766	0.57	11.470	1.420	2.707	1.992	0.000
المهارات المفاهيمية	0.390	0.620	0.38	9.240	1.420	3.234	1.992	0.000
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	0.476	0.540	0.29	4.435	1.420	2.965	1.992	0.000
تكوين قيمة للمجتمع	0.512	0.595	0.34	6.341	1.420	2.872	1.992	0.000
الشفاء العاطفي	0.417	0.670	0.44	9.680	1.420	3.916	1.992	0.000
التمكين	0.420	0.605	0.36	8.231	1.420	4.619	1.992	0.000
السلوك الأخلاقي	0.75	0.570	0.32	8.610	1.420	2.908	1.992	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي.(SPSS 25) N = 70 DF (1.76)

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

1. الاستنتاجات:

أ. أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين القيادة الخدمية والنجاح الاستراتيجي، مما يسلط الضوء على الدور الأساسي لممارسات القيادة الخدمية في دفع النجاح الاستراتيجي للمديريات المبحوثة.

ب. أظهرت نتائج التحليل ارتباطات كبيرة بين الأبعاد الفرعية للقيادة الخدمية والنجاح الريادي الاستراتيجي، إعطاء الأولوية لاحتياجات المرؤوسين، ودعم نمو المرؤوسين ونجاحهم.

ت. أظهر المتغير المستقل، القيادة الخدمية، تأثيرًا إحصائيًا على المتغير التابع، النجاح الاستراتيجي. وهذا يؤكد التزام المديريات المبحوثة بتنفيذ ممارسات القيادة الخدمية التي تعزز مناخًا تنظيميًا عادلًا وداعمًا، مما يؤثر بشكل إيجابي على مساهمات الموظفين في النجاح التنظيمي.

ث. كشفت الدراسة أيضًا عن تأثير قوي للقيادة الخدمية وأبعادها الفرعية على النجاح الاستراتيجي. إذ كانت العناصر الأكثر تأثيرًا هي خلق القيمة للمجتمع، والمهارات المفاهيمية، والتمكين، وإعطاء الأولوية للمرؤوسين، وتعزيز تنمية المرؤوسين وإنجازاتهم.

ج. أشارت النتائج الإحصائية إلى أن القيادة الخدمية تؤثر بشكل إيجابي على تماسك الفريق داخل المنظمة، مما يعزز بدوره النجاح الاستراتيجي. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الخدمية تعزز بيئة تعاونية، حيث يشعر أعضاء الفريق بالدعم والتحفيز للعمل نحو تحقيق أهداف الاستراتيجية.

ح. كشف التحليل أن القيادة الخدمية تسهم بشكل كبير في ثقافة الابتكار داخل المنظمة. يشجع القادة الذين يمارسون القيادة الخدمية على حل المشكلات بشكل إبداعي والمجازفة، وهي مكونات أساسية للحفاظ على النجاح الاستراتيجي على المدى الطويل.

2. المقترحات:

أ. التأكيد على القيادة الخدمية بوصفها أنموذجاً قيادياً إيجابياً معاصراً مناسباً للمنظمات الحديثة. ومن الضروري تعزيز التزام القيادة بالقيادة الخدمية وتوسيع المعرفة بأسسها المفاهيمية والفلسفية من خلال الانخراط في الأبحاث المنشورة من الجامعات والمجلات المحترمة في هذا المجال.

ب. تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى، يجب على القيادات الإدارية في المؤسسات العامة أن تركز على وضع استراتيجيات لا تقتصر فقط على تحقيق أهداف قصيرة المدى، بل أيضاً تسهم في الاستدامة على المدى الطويل، مع مراعاة تطبيق مبادئ القيادة الخادمة في هذا السياق.

ت. متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي، ينبغي إنشاء آليات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بشكل دوري لضمان توافقها مع ممارسات القيادة الخادمة. وسيساعد ذلك في تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. وينبغي على المديريات المبحوثة الاستفادة من العلاقات الإيجابية بين ممارسات القيادة الخدمية والنجاح الاستراتيجي من خلال تطوير استراتيجيات استباقية لتعزيز هذه الممارسات، وتعزيز النتائج بشكل أكبر.

ث. تشجيع برامج التدريب والتطوير المستمر التي تركز على القيادة الخدمية لجميع قادة المنظمة. إن تزويد القادة بالمهارات في التمكين ،واتخاذ القرارات الأخلاقية ، وتعزيز بيئة العمل الداعمة سيساعد في ترسيخ مبادئ القيادة الخدمية عبر جميع مستويات المنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق النجاح المستدام.

ج. إنشاء مقاييس أداء لتقييم سلوكيات القيادة الخدمية ومكافأتها، مثل: خلق القيمة المجتمعية وإعطاء الأولوية لتطوير الموظفين. من خلال مواءمة هذه المقاييس مع أهداف المنظمة، يمكن للمنظمة ضمان الاعتراف بممارسات القيادة الخدمية وتعزيزها بشكل منهجي، وتحفيز القادة على تبني ممارسات تعزز رضا الموظفين ونجاح المنظمة.

References:

- **Arabic References**

غالي، محمد أحمد.(2015). *القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة الأقصى ، فلسطين.

أبو طه، حسام فايز حسني (2020). *سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس ال انوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة دكتوراة غير منشورة، ، جامعة الأقصى، فلسطين.

التميمي، أياد فاضل.، والخشالي، شاكر جارالله. (2015). أثر عناصر التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، 11(3)، 641-667. https://doi.org/10.35516/0338-011-003-005

بني حمدان، خالد وصالح، أحمد علي، (2002)، أثر الإنفاق على ألرأس المال المعرفي في نجاح منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة جرش، الأردن.

الزعتري، دنيا نور الدين (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية للمعّلمين في محافظة الخليلّ الحكومي وعلاقتها بسلوك المواطنة من وجهة نظر المعّلمين أنفسهُ .(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.

حجازي، سامح سعيد (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها علي التميز في الاداء الجامعي. مجلة البحوث المالية والتجارية، (العدد الثاني–الجزء الأول)، 305-270. https://doi.org/10.21608/JSST.2021.57098.1191

محمد، نسرين جاسم، وعصاد، مصطفى عبد العباس. (2018). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 24 (103)، 164 -193. https://doi.org/10.33095/jeas.v24i103.109

نور، بيان محمد، وابراهيم، صديق بلل، وحامد، عبد السلام ادم. (2022). اثر الابتكار الاجتماعي في العالقة بين التوجه والاستراتيجي والكفاءة– دراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في الخرطوم. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. (60)787–766 . https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.2.42

حسين، مصطفى محمد. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة, 49(4), 661-702. https://doi.org/10.21608/jsec.2019.94602

- **Arabic References are presented in Roman script (translated)**

Ghali, Muhammad Ahmad (2015). *Servant leadership and its relationship to organizational commitment: An applied study on universities in the Gaza Strip*. (Unpublished master's thesis), Al-Aqsa University, Palestine.

Abu Taha, Hussam Fayez Hosni (2020). *Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable in the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among Nuclear School Teachers in the Southern Governorates of Palestine*. (Unpublished PhD Thesis), Al-Aqsa University, Palestine.

Altememi, A., & Alkshali, S. (2015). The Impact of the Elements of the Strategic Alliance in Achieving Strategic Success An Empirical Study in the Jordanian Commercial Banks. *Jordan Journal of Business Administration*, *11*(3), 641-667. https://doi.org/10.35516/0338-011-003-005

Bani Hamdan, Khaled and Saleh, Ahmed Ali, (2002), The Impact of Spending on Intellectual Capital on the Success of Business Organizations, *The First Scientific Conference of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, University of Jerash, Jordan

Al-Zaatari, Dunya Nour El-Din (2020). *Servant Leadership among Principals of Basic Schools for Teachers in the Governmental Hebron Governorate and Its Relationship to Citizenship Behavior from the Perspective of Teachers Themselves*, (Unpublished master's thesis). Hebron University, Palestine.

Hijazi, Sameh Saeed (2021). Servant Leadership and its Impact on Excellence in University Performance. *Journal of Financial and Commercial Research*, (Issue 2-Part 1), 305-270. https://doi.org/10.21608/JSST.2021.57098.1191

Hussein, Mustafa Muhammad. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Strategic Success for Service Organizations. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 49(4), 661-702.

https://doi.org/10.21608/jsec.2019.94602

Mohammed, Nisreen Jassim, and Asad, Mustafa Abdul Abbas. (2018). The impact of organizational values in achieving strategic success: An analytical study in the Ministry of Oil's office. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 24(103)164-193. https://doi.org/10.33095/jeas.v24i103.109

Noor, Bayan Muhammad, Ibrahim, Siddiq Balal, and Hamed, Abdul Salam Adam. (2022). The impact of social innovation on the relationship between orientation, strategy and efficiency - A study on a sample of industrial institutions in Khartoum. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*. 18(60), 766-787. https://doi.org/10.25130/tjaes.18.60.2.42

- **English References**

Andrade, M. S. (2023). Servant leadership: developing others and addressing gender inequities. *Strategic HR Review*, 22(2), 52-57. https://doi.org/10.1108/SHR-06-2022-0032

Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 14(4), 641-660. https://archives.ju.edu.jo/index.php/JJBA.

Latiff, A., Majid, I and Mohamad, M. (2017). Exploring servant leadership instrument for social enterprise (cooperative). *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 4(3). 7- 23. https://doi.org/10.26417/ejms.v4i3.p7-23

George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). Public Administration Review, 81(4), 793-798. https://doi.org/10.1111/puar.13187

Eisenberg, E. M., Johnson, Z., & Pieterson, W. (2015). Leveraging social networks for strategic success. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 143-154. https://doi.org/10.1177/2329488841456028

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, *31*(3), 300-326. https://doi.org/10.1177/1059601106287091

Bayraktaroglu, E. (2023). Servant Leadership in the Hospitality Industry. In *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 218-229). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6713-8

Chankoson, T. (2019). Multilevel causal factors affecting the strategic success of thai export businesses. *Polish Journal of Management Studies*, *19*.2-18. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.07

David,F.(2009*).Strategic Management: Concepts and Cases*, New Jersey, Prentice Hall Inc.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, *57*(1), 61-94. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of business ethics*, *148*(1), 99-115. https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, *19*(2), 161-177. http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, *26*(2), 254-269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Liu, Z. (2023). The relationship between innovation and strategy. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 178, p. 03018). EDP Sciences. https://doi.org/10.1051/shsconf/202317803018

Mbaka, R. M., & Mugambi, F. (2014). Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya. *Journal of Business and Management*, *16*(7), 61-68.
https://doi.org/10.9790/487X-16736168
Prljević, M. (2009). The Strategy of Position as a Key to Success. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, *1*(1-2), 25-38. https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php
Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *115*, 387-393. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445
Stahl, H. K., Linden, E., Hinterhuber, H. H., & Pircher-Friedrich, A. M. (Eds.). (2023). *Servant Leadership: Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Company KG. https://www.esv.info/978
Pressentin, M., Stouraitis, V., Amaral, D. T., Tsanis, K., & Kyritsis, M. (2022). Servant Leadership as a Conduit Towards Mission-Centric Sustainability in Emerging Market Social Enterprises: The Case of South Africa. *Key Factors and Use Cases of Servant Leadership Driving Organizational Performance*, 251-271. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8820-8.ch010
Sutton, R. T., Pincock, D., Baumgart, D. C., Sadowski, D. C., Fedorak, R. N., & Kroeker, K. I. (2020). An overview of clinical decision support systems: benefits, risks, and strategies for success. *NPJ digital medicine*, 3(1), 17.
https://doi.org/10.1038/s41746-020-0221-y.
Vagadia, B. (2014). Enterprise governance. Management for Professionals. London UK: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38589-6.
Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462
Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. https://doi.org/10.1111/puar.12069