



## اختبار الدور التفاعلي والوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركة الزوراء العامة)

مصطفى حتوان رحيمة<sup>1\*</sup>، محمد عبد احمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الامام جعفر الصادق (عليه السلام)، بغداد، العراق

<sup>2</sup> قسم إدارة الاعمال، كلية المأمون الجامعة، بغداد، العراق

\* البريد الإلكتروني: [mustafa.hatwan@sadiq.edu.iq](mailto:mustafa.hatwan@sadiq.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام	يهدف هذا البحث الى دراسة الدور المتوقع للثقافة التنظيمية بين القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة العاملين، والمسامحة، والاصالة) وأداء العاملين فيما اذا كان دوراً تفاعلياً يعدل من قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع او مجرد آلية لنقل تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهو ما يسمى بالدور الوسيط. وقد تمثلت عينة البحث المستهدفة بالموظفين العاملين في شركة الزوراء العامة وبلغت عينة البحث (٧٦) فرداً من مستويات وظيفية مختلفة ولغرض جمع البيانات لإجراء التحليلات الإحصائية اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية اذ وزعت (١٠٠) استبانة على موظفي شركة الزوراء العامة موقع المنصور قسم الغازات الطبية والصناعية وكان عدد الاستبانات المسترجعة (٧٩) استبانة اما الصالحة للتحليل الاحصائي (٧٦) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (AMOS) اصدار (٢٣) ولتحقيق اهداف البحث استخدمت العديد من الأساليب الاحصائية المتمثلة (بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد). وتوصل هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها هو الاستدلال الى حقيقة ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً تفاعلياً ودوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
٨ أيلول ٢٠٢٠	
تاريخ القبول	
٧ تشرين الاول ٢٠٢٠	
تاريخ النشر	
٣١ كانون الاول ٢٠٢٠	

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، دعم ومساندة الاخرين، المسامحة، الاصلية، أداء العاملين، ثقافة المنظمة

## Test the Moderating and Mediating role of organizational culture in the relationship between servant leadership and employees performance (an analytical research of the views of a sample of employees in Al Zawraa general company)

Mustafa Hatwan Rhima<sup>1\*</sup>, Mohammed Abd Ahmed<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Administration Sciences and Financial, Imam Ja'afar Al-Sadiq University, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup> Business Administration Department , Al-Ma'moun University College, Baghdad, Iraq

\*Corresponding author E-mail: [mustafa.hatwan@sadiq.edu.iq](mailto:mustafa.hatwan@sadiq.edu.iq)

**Article information****Article history:**

Received  
8 September 2020

Accepted  
7 October 2020

Published  
31 December 2020

**Abstract**

This research aims to study the expected role of organizational culture between the servant leadership in its dimensions (support and support of employees, forgiveness, and originality) and the performance of workers in whether it is a moderating role that modifies the strength and direction of the relationship between the independent variable and the dependent variable or just a mechanism to transfer the effect of the independent variable on the dependent variable this is called the mediating role. The targeted research sample was represented by the employees working in Al-Zawraa Public Company and the research sample reached (76) individuals of different job levels. For the purpose of collecting data for conducting statistical analyzes, the research relied on the questionnaire as a main tool, as (100) questionnaires were distributed to the employees of Al Zawraa Public Company, Al-Mansour site, Gas Department Medical and industrial. The number of retrieved questionnaires was (79), and valid for statistical analysis was (76). The data were analyzed using (AMOS) version 23 program. To achieve the research objectives, many statistical methods were used, represented by (the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient and multiple linear regression). This research reached a set of conclusions, perhaps the most important of which is inferring the fact that organizational culture plays an interactive role and an intermediate role in the relationship between servant leadership and the performance of employees.

**Keywords:** Servant Leadership, Standing Back, Forgiveness, Authenticity, Employee Performance, Organizational Culture

**١. المقدمة**

يهدف البحث الحالي الى دراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين بالتأكيد على الدور التفاعلي والوسيط لثقافة المنظمة. إذ يواجه قطاع الأعمال تحديات المنافسة في أنحاء العالم جميعاً إذ تترك المنظمات أهمية مواردها البشرية بوصفها ميزة تنافسية للمنظمة نتيجة لإدراك المنظمات أن تعظيم أداء العاملين يتطلب تنفيذ الثقافة التي تتناسب مع احتياجاتهم، وبينت الدراسات ان ما يقرب من ٨٠٪ من المنظمات انهارت بسبب الأداء الضعيف الناتج عن ضعف الثقافة واسلوب القيادة إلى جانب ذلك تعمل ٧٩,٨٪ من المنظمات بدون ممارسات ثقافية جيدة، مع العلم أن تحقيق الأداء العالي يتطلب ممارسات تنظيمية قوية من أجل مواجهة بيئة التشغيل المضطربة وغير المؤكدة [1].

كما تعد الموارد البشرية عنصراً له دور مهم في المنظمة، إذ يعتمد نجاح المنظمة على الدور الذي يديره الافراد فيها، ولا يعني توجيه الانتباه إلى العامل البشري في المنظمة أن العوامل الأخرى لا تلعب أدواراً مهمة، بل ان هنالك مجموعة متنوعة من العوامل المطلوبة في المنظمة تدعم وتكمل بعضها البعض. وتؤكد الدراسات التنظيمية على أهمية الجوانب البشرية في المنظمات وتغيير نموذج الإدارة من الشخص الذي يرى العاملين فقط كوسيلة للإنتاج إلى الاتجاه الذي يرى الافراد العاملين كمورد اساس في إنتاج المخرجات. وكذلك الحاجة إلى تغيير النماذج التقليدية في دراسات القيادة إلى نهج القيادة الذي يؤكد على الجانب الإنساني [٢].

في البحث الحالي تم التركيز على دراسة الدور الذي يلعبه متغير الثقافة التنظيمية إذ اشارت معظم الدراسات الى ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين وهذا يدل على وجود فجوة معرفية تتعلق بطبيعة الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين. وتتمثل أهمية البحث الحالي في بيان الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير التابع المتمثل بأداء العاملين وما هي طبيعة هذا الدور هل هو دور تفاعلي يعدل من قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع او مجرد آلية تنقل تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع. ان من مبررات الخوض في هذا البحث هي دراسة مدى تأثير القيادة الخادمة والمتمثلة بأبعادها (دعم ومساندة العاملين، والمسامحة، والاصالة) في أداء العاملين بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير تفاعلي ومتغير وسيط، وملاحظة مدى زيادة او انخفاض قوة العلاقة بوجود متغير الثقافة التنظيمية.

**2. منهجية البحث****٢,١. مشكلة البحث**

تناول العديد من الباحثين والكتاب دراسة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة (القيادة الخادمة، وأداء العاملين، وثقافة المنظمة) من خلال دراسة العلاقات المباشرة بين المتغيرات او دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين، وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة المحلية والأجنبية تبين عدم وجود أي بحث او دراسة لبيان الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين ومن هنا انطلقت فكرة البحث للاستدلال حول طبيعة الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية فيما اذا كان دوراً تفاعلياً او وسيطاً او لربما كلا الدورين. وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة البحث بطرح السؤال الرئيس التالي (ما هو الدور المتوقع الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين؟) وانطلاقاً من هذه المشكلة يمكن اشتقاق مجموعة من التساؤلات كالآتي

- ١- ما مستوى توافر المتغيرات في شركة الزوراء العامة؟
- ٢- هل هناك ارتباط بين القيادة الخادمة وأداء العاملين في شركة الزوراء العامة؟
- ٣- هل هناك ارتباط بين القيادة الخادمة وثقافة المنظمة في شركة الزوراء العامة؟
- ٤- هل هناك ارتباط بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين في شركة الزوراء العامة؟

- ٥- هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين في شركة الزوراء العامة؟
- ٦- هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة وثقافة المنظمة في شركة الزوراء العامة؟
- ٧- هل هناك علاقة بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين في شركة الزوراء العامة؟
- ٨- هل لثقافة المنظمة تأثير محدد في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين؟ وماهي طبيعة هذا التأثير تفاعلي او وسيط؟

٢, ٢. أهداف البحث

تعد متغيرات البحث من المتغيرات المهمة في الفكر الإداري ولاسيما ان المنظمات قد أدركت أن تعظيم أداء العاملين يتطلب تنفيذ ثقافة تتناسب مع احتياجاتهم اذ ان فشل معظم المنظمات لربما يرجع الى الأداء السيئ الناتج عن سوء الثقافة والإسلوب القيادي، لذلك، على المديرين بناء ثقافة مواتية لبيئة العمل الحالية لتحقيق النتيجة المطلوبة فضلاً عن اختيار اسلوب القيادة المناسب الذي يحفز العاملين نحو رفع مستوى أدائهم، ويسعى البحث الحالي الى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل بما يأتي:

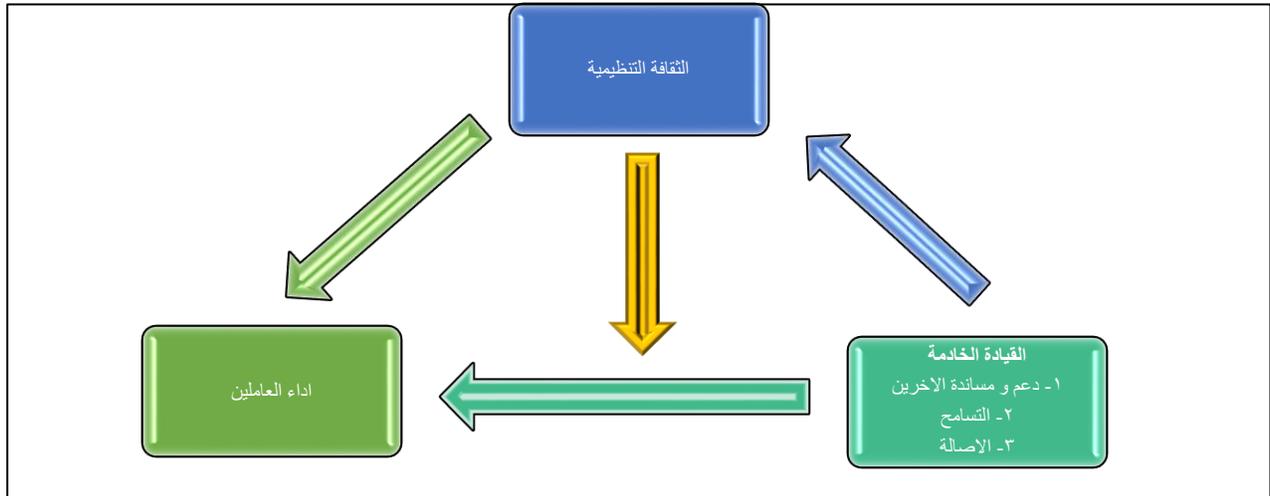
- ١- قياس مدى توافر سلوكيات القيادة الخادمة في شركة الزوراء العامة.
- ٢- التعرف على واقع ومدى وجود ثقافة تنظيمية في شركة الزوراء العامة.
- ٣- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الزوراء العامة.
- ٤- تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الخادمة، وأداء العاملين، والثقافة التنظيمية) في شركة الزوراء العامة.
- ٥- تحديد العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
- ٦- تحديد العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية.
- ٧- تحديد العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين.
- ٨- تحديد الدور المتوقع (وسيط او تفاعلي) لثقافة المنظمة في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
- ٩- تحديد الآليات التي من الممكن ان تساعد في رفع مستوى أداء العاملين بعد دراسة تأثير القيادة الخادمة وثقافة المنظمة.

٢, ٣. أدوات جمع البيانات

استخدمت استمارة الاستبانة في جمع البيانات للجانب العملي إذ تضمنت ثلاثة محاور، وتضمنت (٣٥) سؤالاً. تألف المحور الأول متمثلاً بالقيادة الخادمة من (١٢) سؤالاً مقسمة الى (٤) اسئلة لكل بعد اما المحور الثاني المتمثل بأداء العاملين قد ضم (٩) أسئلة بينما ضم المحور الأخير الثقافة التنظيمية (١٤) سؤالاً. واعتمدت الاستبانة مقياس Likert الخماسي الذي يتراوح مداه من (١-٥) على هيئة (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق بشدة ) على التوالي ، اما المصادر المعتمدة في إعداد الاستبانة فكانت كالاتي بعد اجراء التعديلات التي تتناسب مع طبيعة البحث اذ استند مقياس القيادة الخادمة الى دراسة (van Dierendonck and Nuijten,2011) [٣] ، اما مقياس أداء العاملين فقد اعتمد دراسة (Birhane,2016) [٤]، واخيراً فإن مقياس الثقافة التنظيمية استند الى دراسة (Quy,2018) [٥].

٢, ٤. المخطط الفرضي للبحث

صُمم نموذج البحث الذي يوضح العلاقة المتوقعة بين المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الذي يتضمن العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة فضلاً عن تضمين الدور المتوقع لثقافة المنظمة سواء أكان دوراً تفاعلياً أم دوراً وسيطاً او كليهما معاً.



شكل (١) الأنموذج الفرضي للبحث

٢, ٥. فرضيات البحث

استناداً الى الانموذج الفرضي للبحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة الآخرين، التسامح، الاصاله) تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية في متغير اداء العاملين.

٢-الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة الآخرين، التسامح، الإصالة) تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية في متغير الثقافة التنظيمية.  
٣-الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة الآخرين، التسامح، الإصالة) تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية في متغير أداء العاملين بوجود متغير الثقافة التنظيمية كمتغير رقابي (ضبط).

٤-الفرضية الرئيسية الرابعة: تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة الآخرين، التسامح، الإصالة) ومتغير أداء العاملين توسطاً ذو تأثير معنوي ودلالة إحصائية.

٥-الفرضية الرئيسية الخامسة: تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها (دعم ومساندة الآخرين، التسامح، الإصالة) ومتغير أداء العاملين بمعنوية ذات دلالة إحصائية.  
٢, ٦ . مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع هذا البحث باختيار شركة الزوراء العامة موقع المنصور قسم الغازات الطبية والصناعية لاختبار فرضيات البحث ميدانياً، وتعد شركة الزوراء ذات ملكية حكومية تختص في تصنيع وتوزيع الكهرباء وأجهزة التشغيل الآلي، وإمدادات الطاقة، ولوحات التحكم، والمولدات ولوحات الدوائر المطبوعة، فضلاً عن توفير خدمات الإصلاح والصيانة. تكوّن مجتمع البحث من مستويات إدارية مختلفة من أفراد عاملين ومديرين ورؤساء أقسام ومسؤولي شعب والبالغ عددهم (١٤٠) شخصاً كما بلغ حجم عينة البحث (٧٦) شخصاً. اذ وزعت (١٠٠) استمارة واسترجع منها (٧٩) استمارة فقط، (٧٦) استمارة منها كانت صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحديد حجم العينة استعملت معادلة (STEVEN K. THOMPSON) وهي كالتالي:  
[٦].

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)(d^2/z^2) + P(1 - P)}$$

ان:

(N) حجم المجتمع ، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (٠,٠٥) ، ومستوى الثقة (٠,٩٥) ، وتساوي (١,٩٦) ، و (d) نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥) ، و (P) القيمة الاحتمالية وتساوي (0.05) وبتطبيق المعادلة يكون إجمالي حجم العينة العشوائية (١٠٠) شخص.

٢, ٧ . الأدوات الإحصائية

اعتمد البحث الأساليب الكمية الإحصائية في تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة مثل مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالوسط الحسابي، ومقاييس التشتت متمثلة بكل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. وكما تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث باستعمال أداة (Kolmogorov-Smirnov) والخاصة باختبارات التوزيع الطبيعي، ومن ثم بناء مصفوفة الارتباط بهدف الكشف عن وجود الأزواج الخطي بين متغيرات البحث من عدمه. وأخيراً استعمل الانحدار الخطي المتعدد.

### ٣. الجانب النظري

٣, ١ . القيادة الخادمة

٣, ١, ١ . مفهوم القيادة الخادمة

يحظى مفهوم القيادة الخادمة باهتمام واسع في مجال القيادة، وينصب تركيز القيادة الخادمة على الأفراد الآخرين بدلاً من التركيز على الذات، ويركز القائد الخادم على فاعلية المهمة والإشراف والتحفيز الذاتي وقدرات القيادة المستقبل، وتنص الأدبيات الخاصة بسلوكيات القيادة الخادمة على القيادة التي يجب ان تقي في المقام الأول باحتياجات الآخرين وعلى وجه الخصوص قدمت الدراسات اول دليل على ان القائد الخادم يساعد على تلبية احتياجات التابعين [٧]. ومن الخصائص المهمة للقائد الخادم هو تركيزه على تهيئة الظروف التي تتيح تطوير امكانياتهم [٨]. وأشار الى ان القادة الخادمين هم أولئك الذين يخدمون التابعين الذين يكون مهمهم الأساس والشاغل هم أولئك الذين يخدمون التابعين الذين يكونون هم الشاغل الأساس بينما تكون الاهتمامات التنظيمية هامشية وليست بمستوى الاهتمام الذي يناله الأفراد العاملون [٩]. والقيادة الخادمة هي قيادي يركز على تطوير الأفراد العاملين الى أقصى امكانياتهم في مجالات فعالية المهمة والتحفيز الذاتي وقدرات القيادة المستقبلية [١٠]. كما يشار الى القيادة الخادمة الى انها نوع من القيادة التي تركز على تنمية المرؤوسين بجعل مصالحهم فوق المصلحة الشخصية للقائد [١١] وهي أيضاً نموذج يضع احتياجات الأفراد الآخرين أولاً وقبل كل شيء [١٢].

٣, ١, ٢ . ابعاد القيادة الخادمة

١- دعم ومساندة الآخرين *Standing Back*: يقصد به مدى إعطاء الأولوية لمصالح الآخرين أولاً ومنحهم الدعم وبهذه الطريقة يشعر الأفراد التابعين بالاهتمام والتشجيع، إذا أعطى القائد الخادم الأهمية للتابعين يبدأ الشعور بالحب والاحترام في قلوب التابعين لهذا القائد [13].

٢- المسامحة *Forgiveness*: القدرة على فهم مشاعر الآخرين [14] والقائد الخادم قادر على خلق بيئة يشعر فيها التابعون بالأمان والثقة ويشعرون انهم مقبولون حتى عند ارتكابهم الأخطاء، والقائد الخادم يفهم وجهات نظر الأفراد الآخرين ويتعاطف معهم [15].

٣- الإصالة *Authenticity*: يمكن ان نعد الإصالة على انها ان نكون صادقين مع أنفسنا وان نكون منفتحين حول الأفكار والمشاعر الداخلية وموائمة القيم الداخلية مع السلوك [16]. والإصالة هي ان يظهر القائد الخادم الصدق والشفافية من خلال خطاباتهم وفعالهم وانهم متواضعون ومنفتحون ومسؤولون امام الآخرين بما في ذلك من هم في المنظمة [17].

٣, ٢ . أداء العاملين

٣, ٢, ١ . مفهوم أداء العاملين

يتضمن الأداء ما ينتج عن الأعمال المنجزة للموظفين بناءً على خبرتهم ومهاراتهم. في الإطار التنظيمي. يمثل أداء العاملين النتيجة المترجمة لمهارات وجهود وقدرات العاملين جميعاً الذين ساهموا في تحسين الإنتاجية التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق هدفها [18]. فإن معظم المنظمات تعد تحسين أداء العاملين أهم أهدافها في تحقيق تحسين الأداء التنظيمي. لذلك، من الضروري تحسين الأداء التنظيمي عبر التعرف على بعض العوامل الفعالة في أداء العاملين ويمكن لأداء الفرد أن يلعب دوراً رئيساً في نجاح أي منظمة لذلك، يجب على المنظمات في

الوقت الحاضر تحديد العوامل الفعالة لتحسين أداء العاملين من أجل تحقيق أداء أفضل [19]. ويُعرف أداء العاملين بأنه القدرة على تحقيق مهمة محددة تقاس وفقاً لمعايير الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة المحددة مسبقاً [20] ويشار إلى أداء العاملين على أنه النتيجة النهائية لنشاط أو عمل ما [21] كما كل من افترض (Mathis and Jackson, ٢٠٠٩) أن أداء العاملين هو الأداء المرتبط بكمية المخرجات، وجودة المخرجات، وحسن توقيت المخرجات، والحضور في الوظيفة، وكفاءة وفعالية العمل المنجز [22].

٣, ٢, ٢. أنواع أداء العاملين

يصنف بعض الباحثين أداء العاملين إلى ثلاثة أنواع هي أداء المهام وأداء المواطنة (السياسي) والأداء التكيفي [23]:

١/ أداء المهام: السلوكيات التي تساهم في العمليات الجوهرية للمنظمة مثل عمليات التحويل والصيانة وإنتاج السلع وتقديم الخدمات وجرد المخزون وبيع السلع وإدارة الأفراد العاملين [24]، فيما أشير إلى أن أداء المهام هو الفعالية التي يؤدي بها شاغلو الوظيفة الأنشطة التي تساهم في جوهر عمل المنظمة أما بشكل مباشر عبر تنفيذ جزء من عملياتها التنظيمية أو بشكل غير مباشر عن طريق تزويدها بالمواد والخدمات المطلوبة [25].

٢/ الأداء السياسي: أداء الفرد الذي يحافظ على شبكة العلاقات الاجتماعية للمنظمة ويعزز المناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية علاوة على ذلك فإن الأداء السياسي يتضمن أنشطة قد لا تمثل مهام العمل الرسمية وعلى الرغم من أنها تقدم مساهمة مهمة في فعالية المنظمة غالباً لا يكتب هذا النوع من الأداء في الوصف الوظيفي لكنه يعد مكوناً مهماً في الأداء الوظيفي [26].

٣/ الأداء التكيفي: تتميز البيئة التي تعمل بها المنظمات بتغيير مستمر مما يجعل الأداء التكيفي حاجة ضرورية للعاملين [27] نتيجة تغير التقنيات وكذلك الإتمنة والاستمرار في تغيير طبيعة المهام، الأمر الذي يتطلب من العاملين تعلم طرائق جديدة لأداء وظائفهم [28]. والقدرة على التكيف تجري من خلال الحفاظ على التنسيق أو الحفاظ على سياق العمل عند التعامل مع الأحداث غير الروتينية [29]. وهناك ثمانية أبعاد للأداء التكيفي هي التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات، التعامل مع ضغوط العمل، اظهار القدرة على التكيف بين الأفراد، التكيف الثقافي. حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل بشكل فعال مع مواقف العمل بطريقة غير متوقعة، اظهار القدرة على التكيف المادي [٢٨].

٣, ٣. الثقافة التنظيمية

٣, ٣, ١. مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الشائعة بالفكر الإداري المعاصر إذ ان الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات التي يمكن عدّها بمنزلة دليل للنجاح [30] واتفق معظم الباحثين على ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعاملين هي مفتاح نجاح المنظمات، ويمكن التمييز بين منظمة ناجحة وأخرى فاشلة عبر ثقافتها التنظيمية [31]. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها المعايير والمعتقدات والمبادئ المميزة التي تعطي المنظمة طابعها المميز. [32] وتعرف أيضاً على أنها الأطر المعرفية المشتركة التي توجه التصورات والأفكار واللغة المستخدمة من أعضاء المجموعة ونقلها للأعضاء الجدد في عملية التنشئة الاجتماعية المبكرة [33]. ويمكن تعريفها من خلال التعريف الأكثر شيوعاً بأن ثقافة المنظمة هي المبادئ الأساسية التي اكتشفها الأفراد وعملوا على تطويرها واستعملوها لحل مشكلاتهم وتميرها أو نقلها إلى الأفراد الجدد بعدّها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بالمشكلات. [34] هناك اتفاق واسع على أن الثقافة التنظيمية توفر الغراء الاجتماعي الذي يمنح المنظمات التماسك والهوية والتوجيه. كثيراً ما يتم تصورها على أنها مجموعة من القيم المشتركة والعناصر الرمزية التي توفر إطاراً مشتركاً للمعنى يفسر عبره أعضاء المنظمة ويفهمون العالم التنظيمي الذي يشغلونه وأن هذا يوجه تفكيرهم ومشاعرهم وسلوكياتهم. [35].

٣, ٣, ٢. أنواع الثقافة التنظيمية

وفقاً إلى (Wallach, 1983) هناك ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية وهي كالتالي [٥]:

١- الثقافة البيروقراطية: التوجه البيروقراطي الذي يشمل اتباع القواعد واللوائح والأسبقية دون أو مع انخفاض المشاركة الشخصية. [36] تعد الثقافة البيروقراطية سمة فريدة من نوعها للمنظمات الحكومية. السمات العامة للثقافة البيروقراطية هي: أسلوب الإدارة الإستبدادي نسبياً، ودرجة عالية من التحكم، والاتصال من أعلى لأسفل، والبحث عن الأفراد للاستقرار، ومبادرات محدودة، وصنع القرار المركزي. [37] تشير الثقافة البيروقراطية إلى كيفية اتباع العاملين للقاعدة والتعليمات المعطاة لهم من مستوى الإدارة العليا بناءً على التسلسل الهرمي للمنظمة مشبهاً مع ما سبق، تثبت الثقافة البيروقراطية الإبداع والابتكار لدى العاملين في أنحاء المنظمة جميعاً. ويرجع ذلك إلى أن المنظمات الملزمة بضوابط صارمة تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين وفي الوقت نفسه لا يمكنهم التكيف مع حالة التغييرات في السوق أو الصناعة أو البيئة القانونية. [38] تكون مشاركة العاملين منخفضة ولكن الإشراف والسيطرة على البيئة مرتفعان. بعض العوامل مثل الانضباط التنظيمي والرتبة والموقع ومراعاة التسلسل الهرمي ذات أهمية كبيرة في هذه الثقافة [39].

٢- الثقافة الإبداعية: تتميز الثقافات الإبداعية التي تسمى أيضاً (ريادة الأعمال أو adhocracy) بالالتزام بريادة الأعمال والتجريب وإنها في طبيعة المعرفة والمنتجات والخدمات الجديدة. هذه المنظمات عادة تحمل القيم التي تركز على القدرة على التكيف والمرونة والإبداع والأفكار المتطورة [40]. ونوع الثقافة هنا يكون توجه المنظمة نحو الخارج، في هذا النوع من الثقافة يعزز التغيير خلق أو جمع موارد جديدة، والاعتقاد الأساس في هذا النوع ان الرؤية المثالية تحفز الأعضاء على ان يكونوا مبدعين وتحملون المخاطر. اما التركيز الاستراتيجي لهذه المنظمات يكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار والتنوع والاستقلالية أي انها تمتاز بالارسمية اما السلوكيات المنبثقة من هذه القيم تشمل المخاطرة والإبداع والقدرة على التكيف [41].

٣- الثقافة الداعمة: من سمات الثقافة الداعمة التحفيز وفرص النمو والدعم الإشرافي يجعل العاملين يشعرون بالقدرة على التفكير والتصرف كقائد في مجالهم يقال إن الثقافة الداعمة في كل منظمة تؤدي إلى الالتزام بوظيفة العامل مما يؤثر بدوره على أداء العاملين [42]. القيم الأساسية المرتبطة مع ثقافة داعمة تشمل تمكين العاملين والمشاركة والالتزام ببيئة العمل البشرية. [٣٦] تعرض الثقافة الداعمة العمل الجماعي وبيئة العمل الموجهة نحو الأفراد والودية والشجاعة والثقة، [٣١] لاحظ (Bowen & Ostroff) دور الثقافة في رعاية واستدامة وتعزيز أداء العاملين في المنظمات الثقافة التنظيمية يساعد على تنسيق المهام ويقلل من عدم الكفاءة في استخدام الموارد ويحتاج العاملون إلى ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق أهدافهم [43].

٤- الجانب العملي

٤, ١. نتائج الوصف الاحصائي باستعمال مقاييس النزعة المركزية والتشتت:

٤, ١, ١. القيادة الخادمة: ضم هذا المتغير المستقل لثلاثة أبعاد هي كل من دعم ومساندة الآخرين، والتسامح، والإصالة ومن ثم عرض مفصل لنتائج هذه الأبعاد الثلاث:

١ دعم ومساندة الآخرين : يظهر من الجدول (١) نتائج الاحصاء الوصفي لهذا البعد الذي تم قياسه من خلال اربع فقرات التي حققت الفقرة الاولى (يسعى المديرون لدعم ومساندة الآخرين) على الأهمية النسبية الاولى بسبب الانخفاض في قيمة الانحراف المعياري (0.69623) الى ادنى مستوى من بين باقي اسئلة هذا البعد، الذي عبر عن تشتت أقل في اجابات المستجيبين أولاً ومن ثم الوسط الحسابي (3.5921) المرتفع نسبياً مما أدى الى انخفاض في قيمة معامل الاختلاف الى ادنى حد (0.19382) مقارنة مع بقية الفقرات وبما يؤكد اتفاق عالٍ بين اجابات العينة حول مضمون الفقرة وبمستوى اجابة مرتفع ، أما الأهمية النسبية الرابعة والاخيرة فقد كانت في الفقرة الرابعة (يؤكد المديرون على إتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا) بسبب ارتفاع في قيمة الانحراف المعياري فيها (0.92859) وبوسط حسابي (3.5658) ، وبمعامل تشتت (0.2604) وبمستوى اجابة مرتفع ليعكس ذلك اتفاق أقل حول مضمون هذه الفقرة، وفيما يخص باقي فقرات هذا البعد، ينطبق اسلوب التحليل هذا عليها التي تدرجت نتائج وصفها بين هذين الحدين الأعلى والأدنى المذكورين في ضوء قيمة معامل الاختلاف.

٢ التسامح : أسفرت نتائج التحليل لهذا البعد التي يعرضها الجدول (١) بعد قياسه بأربع فقرات عن تحقيق الفقرة الاولى (لا ينتقد المديرون الأشخاص نتيجة ارتكابهم الأخطاء اثناء عملهم) أعلى أهمية نسبية الاولى لإنخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.80208) من جهة ، والوسط الحسابي (3.7500) لهذه الفقرة هو الأعلى من بين بقية فقرات البعد من جهة ثانية أدى ذلك الى إنخفاض قيمة معامل التشتت الى حده الأدنى (0.2138) مقارنة مع باقي الفقرات وبمستوى اجابة مرتفع، أما عن أدنى أهمية نسبية كانت في الفقرة الثانية (لا يتعامل المديرون بحزم وبصرامة تجاه الأشخاص الذين يعارضونهم في العمل) بسبب الإرتفاع في قيمة الانحراف المعياري (0.94107) بوسط حسابي (3.6842) وبمستوى اجابة مرتفع، أدى ذلك الى إرتفاع قيمة معامل الاختلاف الى اعلى مستوى (0.2554)، وأما فيما يتعلق بباقي فقرات البعد، فإن اسلوب التحليل هذا ينطبق مع هذا المنوال نفسه، التي تدرجت نتائجها بين هذين الحدين الأعلى والأدنى للأهمية النسبية في ضوء قيمة معامل الاختلاف.

٣ - الاصالة : بينت نتائج تحليل الوصف الاحصائي لهذا البعد والمعروضة في الجدول (١) أن الفقرة الثانية (غالباً ما يتأثر المديرون بالأشياء التي تحدث من حوله في بيئة العمل) حصلت على الأهمية النسبية الاولى لإنخفاض قيمة الانحراف المعياري الى (0.86734) ، وأعلى وسط حسابي (3.6842) مقارنة مع باقي الفقرات المعبرة عن هذا البعد وبمستوى اجابة مرتفع، أدى ذلك الى إنخفاض في قيمة معامل التشتت الى حده الأدنى (0.2354) وبما يؤكد اتفاق عالٍ بين اجابات العينة حول مضمون الفقرة، وفي الجهة المقابلة من ذلك حققت الفقرة الرابعة (يظهر المديرون مشاعرهم وأرائهم الحقيقية لموظفيهم) الأهمية النسبية الرابعة والاخيرة من بين باقي فقرات البعد بسبب إرتفاع قيمة الانحراف المعياري الى (0.99965) بوسط حسابي (3.5263) هو الأدنى مقارنة مع باقي الفقرات المعبرة عن هذا البعد وبمستوى اجابة مرتفع ، كانت هذه النتائج سبباً رئيساً لإرتفاع قيمة معامل الاختلاف الى اعلى مستوى له (0.2834) وبما يؤشر الى إتفاق أقل حول مضمون في هذه الفقرة ، ويمكن القول ان هذا الاسلوب في التحليل ينطبق على باقي الفقرات المعبرة عن البعد، التي كانت جميعها بمستوى اجابة مرتفع ايضاً.

جدول (1) الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة الخادمة

أهمية الفقرة والبعد	مستوى الإيجابية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد دعم ومساندة الآخرين
١	مرتفع	0.19382	0.69623	3.5921	يسعى المديرون لدعم ومساندة الآخرين
٢	مرتفع	0.21190	0.78349	3.6974	لا يسعى المديرون للحصول على التقدير او المكافآت مقابل الأشياء التي يقدمها للآخرين
٣	مرتفع	0.2394	0.85378	3.5658	يستمتع المديرون بنجاح زملائهم أكثر من نجاحهم
٤	مرتفع	0.2604	0.92859	3.5658	يؤكد المديرون على إتباع المسؤولية الاجتماعية في عملنا
١	مرتفع	0.15495	0.55866	3.6053	المتوسط العام للبعد
أهمية الفقرة والبعد	مستوى الإيجابية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد التسامح
١	مرتفع	0.2138	0.80208	3.7500	لا ينتقد المديرون الأشخاص نتيجة ارتكابهم الأخطاء اثناء عملهم
٢	مرتفع	0.2554	0.94107	3.6842	لا يتعامل المديرون بحزم وبصرامة تجاه الأشخاص الذين يعارضونهم في العمل
٣	مرتفع	0.2538	0.91181	3.5921	يتجاهل المديرون الأخطاء التي حصلت في الماضي
٤	مرتفع	0.2147	0.79692	3.7105	يمتلك المديرون القدرة على فهم وكسب مشاعر واتجاهات العاملين
٢	مرتفع	0.1674	0.61694	3.6842	المتوسط العام للبعد
أهمية الفقرة والبعد	مستوى الإيجابية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الاصالة
٢	مرتفع	0.2411	0.88526	3.6711	يتحلى المديرون بالشفافية والانفتاح في التعبير عن نقاط ضعفهم
١	مرتفع	0.2354	0.86734	3.6842	غالباً ما يتأثر المديرون بالأشياء التي تحدث من حولهم في بيئة العمل
٣	مرتفع	0.2591	0.93762	3.6184	المديرون يكونون على استعداد للتعبير عن مشاعرهم وأرائهم حتى إذا ترتب عن ذلك عواقب غير مرغوب فيها.
٤	مرتفع	0.2834	0.99965	3.5263	يُظهر المديرون مشاعرهم وأرائهم الحقيقية لموظفيهم
٣	مرتفع	0.1757	0.63705	3.6250	المتوسط العام للبعد

٤, ٢. اداء العاملين : اسفرت نتائج التحليل لهذا المتغير والمبينة في الجدول (٣) بعد ان تم قياسه عبر تسع فقرات عن تحقيق الفقرة الثانية (استخدم الموارد بفاعلية بما في ذلك الوقت والمواد) الأهمية النسبية الاولى وذلك لإنخفاض الحاصل في قيمة الانحراف المعياري (0.78091) الى ادنى مستوى مقارنة مع باقي فقرات المتغير تزامناً مع ارتفاع الوسط الحسابي الى

حده الاعلى (3.7632) في الوقت نفسه وبمستوى اجابة مرتفع، ادى ذلك الى إنخفاض في قيمة معامل التشتت الى حده الأدنى (0.2075) تعكس هذه النتيجة الى الاجماع الواضح للمستجيبين على مضمون هذه الفقرة، بينما تحددت الأهمية النسبية الأدنى في الفقرة الخامسة (أعتقد أن هناك عدالة في طريقة تقييم أدائي) بسبب الإرتفاع الحاصل في قيمة الإنحراف المعياري (1.02495) وبوسط حسابي (3.4474) كان الأدنى قياسا بباقي الفقرات الاخرى المعبرة هذا المتغير ، ومن ثم إرتفاع معامل الاختلاف الى اعلى مستوى له (0.2973) مشيراً الى اختلاف اكبر بين المستجيبين حول ما جاء من مضمون في هذه الفقرة، وكذلك يمكن تكرار اسلوب التحليل هذا بالنسبة الى بقية فقرات هذا المتغير.

الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير اداء العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	اتبع بدقة سياسات وإجراءات الشركة (على سبيل المثال قواعد السلوك والمعايير والأخلاقية وقواعد السلوك وما إلى ذلك)	3.6316	0.87700	0.2414	مرتفع	٤
٢	استخدم الموارد بفاعلية بما في ذلك الوقت والمواد	3.7632	0.78091	0.2075	مرتفع	١
٣	أبذل قصارى جهدي لتجنب التأخر والغياب عن وظيفتي	3.5921	0.98221	0.2734	مرتفع	٦
٤	أتلقي ردود فعل منتظمة حول الأداء الوظيفي	3.4868	0.97288	0.2790	مرتفع	٧
٥	أعتقد أن هناك عدالة في طريقة تقييم أدائي	3.4474	1.02495	0.2973	مرتفع	٩
٦	أنا أعمل بشكل فعال مع الموظفين الآخرين	3.6053	0.88059	0.2442	مرتفع	٥
٧	إن أدائي محدود بسبب القيادة الضعيفة لمشرفي	3.6842	0.85183	0.2312	مرتفع	٣
٨	يتأثر الأداء الوظيفي للموظف بالممارسات التحفيزية الحالية (مثل الراتب، والمزايا والاعتراف، والترقية، وما إلى ذلك) التي تحاول الشركة القيام بها	3.6711	1.02487	0.2791	مرتفع	٨
٩	تساعد مجموعات الاستحقاقات المالية مثل تعضية التكاليف الطبية، وبدل الوقود (النقل)، وتكلفة التأمين وبدل المنزل في تحفيز الموظفين على مستوى أعلى من الأداء	3.7621	0.81435	0.2163	مرتفع	٢
	الوصف العام للبعد	3.6368	0.57985	0.1594	مرتفع	

٣، ٤. الثقافة التنظيمية: يعرض الجدول ( 2 ) نتائج الاحصاء الوصفي لهذا المتغير الذي عيّرت عنه اربع عشرة فقرة، اذ حققت الفقرة الرابعة منها (لا تقدر الشركة آرائني) الاهمية النسبية الاولى بدلالة معامل التشتت (0.2104) المنخفض بسبب الانخفاض الملحوظ في قيمة الانحراف المعياري (0.73925) بوسط حسابي (3.5132) لهذه الفقرة بمستوى اجابة المرتفع، مما ادى الى إنخفاض في قيمة معامل الاختلاف الى حده الأدنى بالمقارنة مع باقي الفقرات، وفي المقابل، ان أدنى أهمية نسبية كانت في الفقرة الثامنة (وظيفتي تمكنني من الاستفادة من مهاراتي وقدراتي) بسبب الانخفاض الحاصل في قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (3.4605) إذ كانت سبباً رئيساً لارتفاع قيمة معامل الاختلاف الى (0.2848)، بانحراف معياري مرتفع نسبياً (0.9857) وبمستوى اجابة مرتفع، اما بالنسبة لبقية الفقرات المعبرة عن هذا المتغير، فإن هذا الاسلوب من الوصف ينفذ عليها وبحسب الاهمية النسبية لكل منها.

جدول (2) الاحصاء الوصفي لمتغير الثقافة التنظيمية

ت	فقرات الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	أهمية الفقرة والبعد
١	ليس لدي الحق في اتخاذ القرار في عملي	3.7105	1.04327	0.2811	مرتفع	١٣
٢	أتابع متطلبات الشركة جميعاً	3.5395	0.85543	0.2416	مرتفع	٨
٣	ليس لدي فرصة للترقية في العمل	3.6184	0.83214	0.2299	مرتفع	٤
٤	لا تقدر الشركة آرائني	3.5132	0.73925	0.2104	مرتفع	١
٥	الشركات مع ثقافة البيروقراطية تحد من روح المبادرة	3.6711	0.85461	0.2327	مرتفع	٦
٦	يشجع المديرون ثقافة تنظيمية تعزز التعلم والإبداع	3.5658	0.82196	0.2305	مرتفع	٥
٧	يشجعني المديرون على تطوير طرائق جديدة وأكثر كفاءة لأداء عملي	3.5921	0.81939	0.2281	مرتفع	٣
	تشجع ثقافتنا الأداء العالي وتحسين العملية					
٨	وظيفتي تمكنني من الاستفادة من مهاراتي وقدراتي	3.4605	0.98578	0.2848	مرتفع	١٤
٩	وظيفتي تعطيني النمو المهني والتقدم في المستقبل	3.5263	0.98622	0.2796	مرتفع	١٢
١٠	لدي حرية اتخاذ قرارات مهمة بخصوص عملي	3.6447	0.91948	0.2522	مرتفع	٩
١١	لدي فهم واضح لأهداف وغايات منظمتي	3.7368	0.80612	0.2157	مرتفع	٢
١٢	لا اتردد في طلب النصيحة / الدعم من مديري	3.6316	0.84604	0.2329	مرتفع	٧
١٣	تشجع شركتي الموظفين على العمل بأفضل ما لديهم من قدرات	3.6579	0.98729	0.2699	مرتفع	١١
١٤	شركتي قادرة على تعظيم إمكانيات الموظفين	3.5132	0.93086	0.2649	مرتفع	١٠
	المتوسط العام للبعد	3.5987	0.50856	0.1413	مرتفع	



جدول (6) توزيع الفرضيات وفقاً للدور الوسيط أو التفاعلي

الفرضيات	الدور التفاعلي	الدور الوسيط
الفرضية الرئيسية الأولى	✓	
الفرضية الرئيسية الثانية	☒	✓
الفرضية الرئيسية الثالثة	✓	
الفرضية الرئيسية الرابعة	☒	✓
الفرضية الرئيسية الخامسة	✓	☒

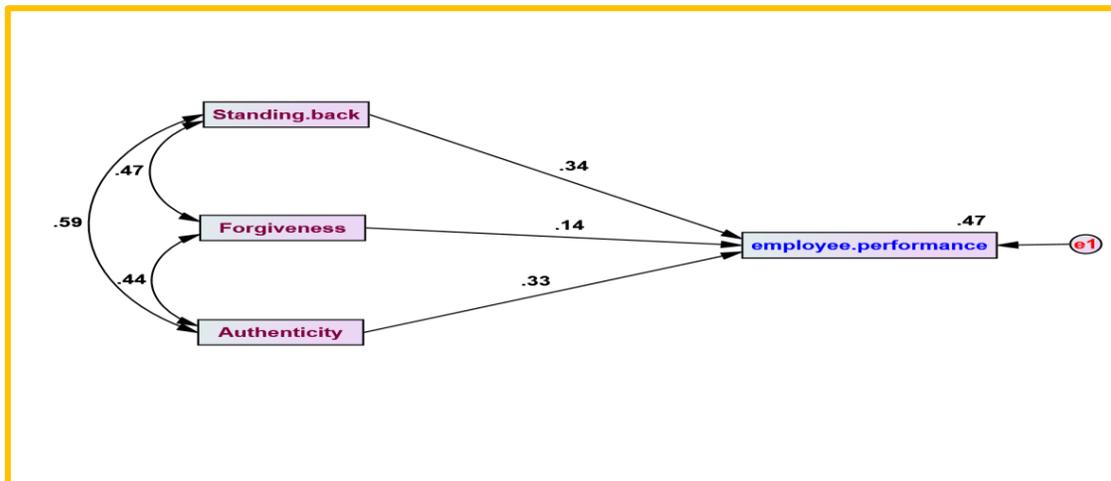
جرت عملية اختبار الفرضيات بإستعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (AMOS,23)، وكما سيجري اختبار الفرضيات بالتتابع. بمعنى، فرضية تلو الأخرى وعلى مستوى المتغيرات المبحوثة بأبعادها وفقراتها المعبرة عنها. و التالي عرض تفصيلي لنتائج الاختبار ومناقشتها والمبينة في الفقرات اللاحقة:

١ - الفرضية الرئيسية الأولى: أسفرت نتائج الإختبار الخاصة بهذه الفرضية التي يعرضها الجدول (٧) معنوية التأثير لابعاد القيادة الخادمة في متغير أداء العاملين جميعاً كمتغير مستجيب (معتمد)، إذ كان التأثير الأقوى وبحسب قيمة معامل بيتا لبعده دعم ومساندة الآخرين بقوة تأثيرية (P=0.000، β=0.344) وبعده التسامح (P=0.028، β=0.142) وبعده الإصالة (P=0.000، β=0.332)، في حين بلغت قيمة معامل التفسير للنموذج ككل (R<sup>2</sup>=0.47) الذي كان تاماً معنوياً (P=0.000)، وهذا يدل على مقدار التباين (47%) الذي يفسره متغير القيادة الخادمة عبر أبعادها الثلاث، من تباين أداء العاملين الخاضع للبحث في شركة الزوراء العامة، وبخصوص المتبقي من نسبة التباين (53%)، فبالإضافة يخضع لتأثير متغيرات أخرى ولربما تشترك في التفسير لكن لم تكن ضمن اهتمام البحث الحالي، تعد هذه الفرضية الخطوة الأولى من خطوات اختبارات الدور التفاعلي والوسيط.

الجدول (7) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

التفاصيل	المعاملات B	إحصائية الاختبار  t	مستوى المعنوية P> t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية الاختبار F	مستوى المعنوية P>F
دعم ومساندة الآخرين	.344	4.846	.000			
التسامح	.142	2.217	.028	0.47	52.020	.000
الإصالة	.332	4.747	.000			

والشكل (٣) خاص بالتمثيل البياني للعلاقة المبحوثة في الفرضية الرئيسية الأولى، إذ تتضح مسارات الانحدار ممثلة بالأسهم المنسدلة من ابعاد متغير القيادة الخادمة الثلاث نحو متغير أداء العاملين بقيم بيتا الظاهرة فوقه.



الشكل (3) مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة ومتغير أداء العاملين

٢ - الفرضية الرئيسية الثانية: بينت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والموضحة في الجدول (٨) استمرار معنوية تأثير ابعاد متغير القيادة الخادمة الثلاث في متغير الثقافة التنظيمية إذ سجل بعد دعم ومساندة الآخرين أقوى تأثيراً أيضاً في ضوء معامل الانحدار (P=0.000، β=0.29) وبعده التسامح (P=0.000، β=0.27) وبعده الإصالة (P=0.011، β=0.19)، وبخصوص

قوة التفسير للنموذج فقد بلغت (0.39,  $R^2=$ ) الذي كان ذو الإحصائية تامة أيضاً ( $P=0.000$ ) ، يصف مساهمة الأبعاد الثلاث بنسبة (39%) في تباين متغير الثقافة التنظيمية، والمتبقي (61%)، يعود بالتأكيد الى متغيرات أخرى لم تكن من اهتمامات البحث الحالي، يعد اختبار هذه الفرضية الخطوة الثانية من اختبارات الدور الوسيط فقط.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	المعاملات B	التفاصيل		
P>F	F	R <sup>2</sup>	P> t	t				
			.000	3.835	.29	ثقافة المنظمة	←	دعم ومساندة الآخرين
.000	36.564	0.39	.000	3.938	.27	ثقافة المنظمة	←	التسامح
			.011	2.562	.19	ثقافة المنظمة	←	الإصالة

3 الفرضية الرئيسية الثالثة : اظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية والمبينة نتائجها في الجدول (9) والخاصة بالعلاقة بين متغير القيادة الخادمة ممثلاً بأبعاده الثلاث كمتغير مستقل متضمناً متغير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط او تفاعلي في اداء العاملين كمتغير معتمد، عن معنوية تأثير بعدين من المتغير المستقل، وهما بعد دعم ومساندة الآخرين ( $\beta=.28, P=.000$ ) وبعد الإصالة ( $\beta=.29, P=.000$ ) وعدم معنوية تأثير بعد التسامح ( $\beta=.09, P>.05$ ) ، وكذلك ثبت معنوية متغير الثقافة التنظيمية في هذا النموذج ( $\beta=.21, P=.003$ )، وأما عن قيمة معامل التحديد، فقد بلغ ( $R^2=.50$ ) بمعنوية إحصائية تامة ايضاً ( $P=0.000$ ) تعكس امكانية قبول هذه الفرضية وبشكل جزئي، تعد هذه الفرضية احد خطوات الدور الوسيط والتفاعلي معاً.

الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	المعاملات B	التفاصيل		
P>F	F	R <sup>2</sup>	P> t	t				
			.000	3.924	.28	أداء العاملين	←	دعم ومساندة الآخرين
			.190	1.316	.09	أداء العاملين	←	التسامح
.000	43.062	0.50	.000	4.195	.29	أداء العاملين	←	الإصالة
			.003	3.005	.21	أداء العاملين	←	الثقافة التنظيمية

4 الفرضية الرئيسية الرابعة : يعبر الجدول (10) عن نتائج الاختبار الخاصة بهذه الفرضية التي تخص الدور الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير اداء العاملين، الذي تظهر منه معنوية تأثير الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ( $\beta=.21, P=0.003$ )، اما بخصوص معامل التفسير فقد بلغ ( $R^2=.50$ )، بمعنوية إحصائية ( $P=0.000$ )، تظهر هذه النتيجة عن تحسن في قيمة معامل التفسير بقيمة (3%  $\Delta R^2=$ )، اما بخصوص التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد القيادة الخادمة في اداء العاملين، فيتضح ايضاً من الجدول (10) وجود تأثير معنوي مباشر وغير مباشر، ووفقاً لما تم عرضه في الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	المعاملات B	التفاصيل		
P>F	F	R <sup>2</sup>	P> t	t				
			.000	3.835	.29	ثقافة المنظمة	←	دعم ومساندة الآخرين
.000	36.564	0.39	.000	3.938	.27	ثقافة المنظمة	←	التسامح
			.011	2.562	.19	ثقافة المنظمة	←	الإصالة
			.000	3.924	.28	أداء العاملين	←	دعم ومساندة الآخرين

التسامح	←	أداء العاملين	.09	1.316	.190
الاصالة	←	أداء العاملين	.29	4.195	.000
الثقافة التنظيمية	←	أداء العاملين	.21	3.005	.002

٥- الفرضية الرئيسية الخامسة : أظهر الجدول (١١) الذي يخص الدور التفاعلي لمتغير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير أداء العاملين، في القسم الاول منه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وعلى مستوى العلاقة المباشرة بين ابعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير أداء العاملين، فضلا عن نتائج القسم الثاني للفرضية الثالثة التي تم تضمين متغير الثقافة التنظيمية فيها، ويبين الجدول (١١) ذاته القسم الثالث تضمين حدود التفاعل الى نموذج الاختبار إذ تأكدت معنوية علاقة التأثير في أداء العاملين للابعاد التسامح كبعد مستقل ( $\beta=0.87, P=0.018$ ) وبعد الثقافة التنظيمية كبعد تفاعلي ( $\beta=0.38, P=0.049$ ) وحدود التفاعل حد دعم ومساندة الاخرين والثقافة التنظيمية ( $\beta=0.701, P=0.048$ ) وحد التسامح والثقافة التنظيمية ( $\beta=-1.56, P=0.003$ ) وحد الاصالة والثقافة التنظيمية ( $\beta=0.682, P=0.028$ ) وارتفاع نسبة معامل التحديد الى (0.51) وبمعنوية تامة ( $P=0.000$ ) ومن ثم تغير قدره ( $\Delta R^2=4\%$ ) وبما يشير الى ارتفاع قيمة معامل التحديد لنموذج الاختبار هذا.

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

نماذج الاختبار	التفاصيل	المعاملات B	احصائية الاختبار  t	مستوى المعنوية P> t	معامل التحديد R <sup>2</sup>	احصائية الاختبار F	مستوى المعنوية P>F
الأول	دعم ومساندة الاخرين B1	.344	4.846	.000	0.47	52.020	.000
	التسامح B2	.142	2.217	.028			
	الاصالة B3	.332	4.747	.000			
الثاني	دعم ومساندة الاخرين B1	.28	3.924	.000	0.50	43.062	.000
	التسامح B2	.09	1.316	.190			
	الاصالة B3	.29	4.195	.000			
	ثقافة المنظمة B4	.21	3.005	.003			
	$\Delta R^2$		0.03				
الثالث	دعم ومساندة الاخرين B1	-.08	-.135	.892	0.51	25.152	.000
	التسامح B2	.87	2.835	.018			
	الاصالة B3	-.09	-.143	.886			
	ثقافة المنظمة B4	.38	1.978	.049			
	حد التفاعل بين دعم ومساندة الاخرين وثقافة المنظمة B5	.701	1.997	.048			
	حد التفاعل بين التسامح وثقافة المنظمة B6	-1.56	-1.680	.003			
	حد التفاعل بين الاصالة وثقافة المنظمة B7	.682	2.632	.028			
	$\Delta R^2$		0.01				

## ٥. الاستنتاجات والتوصيات

## ٥.١. الاستنتاجات

- ١- أكدت النتائج ان مستوى القيادة الخادمة في شركة الزوراء العامة جاء مرتفعاً وهذا يدل على ان هناك تطبيقاً لسلوكيات القيادة الخادمة بشكل فعال.
- ٢- بينت النتائج ارتفاع مستوى الأهمية للثقافة التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة البحث وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في شركة الزوراء العامة.
- ٣- أظهرت النتائج ان مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- أظهرت النتائج ان سلوك القيادة الذي يهتم بتلبية احتياجات المرؤسين (القيادة الخادمة) يعزز من أداء العاملين.
- ٥- يرتبط مؤشر القيادة الخادمة والمتمثل في (دعم ومساندة الاخرين، والتسامح، والاصالة) ارتباطاً ذو دلالة معنوية مع أداء العاملين.
- ٦- يرتبط مؤشر القيادة الخادمة والمتمثل في (دعم ومساندة الاخرين، والتسامح، والاصالة) ارتباطاً ذو دلالة معنوية مع ثقافة المنظمة.
- ٧- ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً ذو دلالة معنوية مع أداء العاملين.
- ٨- العلاقة الطردية بين مؤشر القيادة الخادمة المتمثل في بعدي (دعم ومساندة الاخرين، والاصالة) مع مؤشر أداء العاملين وذلك بعد تضمين تلك العلاقة لدور ثقافة المنظمة ودوره المتوقع فيها.

- ٩- كشفت نتائج البحث عن الدور الوسيط لتقافة المنظمة في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
  - ١٠- تلعب ثقافة المنظمة دوراً تفاعلياً معديلاً في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
  - ١١- الاستدلال الى حقيقة ان ثقافة المنظمة تلعب دوراً تفاعلياً ودوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة وأداء العاملين.
  - ١٢- شعور الافراد العاملين في الشركة بأن ليس هناك عدالة في تقييم أدائهم.
- ٥,٢. التوصيات
- ١- ضرورة اعتماد الشركة اسلوب القيادة الخادمة لما له من أهمية في تعزيز أداء العاملين.
  - ٢- التعزيز من بعض الممارسات التي تحفز القيادة الخادمة مثل التدريب والمكافأة.
  - ٣- زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتأكيد عليها إنها أحد الركائز التي تقوم عليها القيادة الخادمة.
  - ٤- عقد عدد من الدورات والورش فيما يتعلق بالقيادة الخادمة.
  - ٥- الاتجاه نحو ثقافة تنظيمية تدعم تمكين الافراد العاملين والتوجه نحو تعزيز التعلم والابداع.
  - ٦- خلق بيئة عمل يشعر فيها الافراد العاملين بالأمان والثقة ويشعرون انهم مقبولون حتى عند ارتكابهم الأخطاء.
  - ٧- استخدام نظام يضمن العدالة في تقييم أداء الافراد العاملين في الشركة.

## References

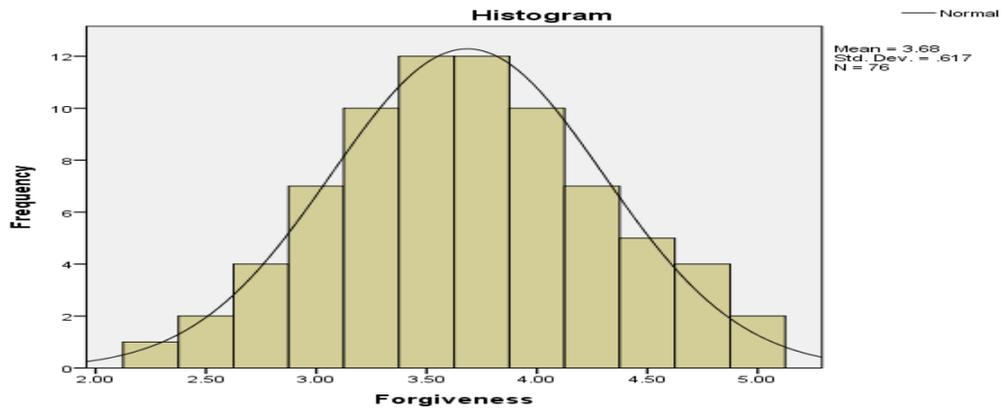
- [١] Ugheoke, Solomon Ozemoyah "Organizational Culture and Employee Performance: Moderation Effect of Transformational Leadership Style", *Academic Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, p. 1-26, 2019.
- [٢] Amir, Diah Astrini "the effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation", *Journal of Leadership in Organizations*, Vol.1, No. 1, p. 1-16, 2019.
- [٣] Van Dierendonck , Dirk and Nuijten, Inge "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure", *Journal of Business and Psychology*, Vol.26, Issue 3 , p. 249–267, 2011.
- [٤] Birhane, Getamesay "Determinant Factors Affecting Employees Job Performance The Case of Addis Ababa City Branches Wegagen Bank S.C", Thesis submitted to Addis Ababa University School of Commerce in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of Masters of Arts Degree in Human Resource Management, Addis Ababa University Ethiopia, 2016.
- [٥] Quy, V. Thi ], "Organizational Culture and Firm Performance A Comparative Study between Local and Foreign Companies Located in Ho Chi Minh City", *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, Vol. 5 , No. 2, p. 45-53, 2018.
- [٦] Thompson, Steven K., "Sampling" 3ED, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012.
- [٧] Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. "Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.17, No.2 p. 180-197, 2008.
- [٨] Gau, L. A. and Van Dierendonck, Dirk "The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment", *European J. International Management*, Vol. 5, No. 5, p. 463-483, 2011.
- [٩] Dennis, R. S., and Bocarnea, M. "Development of the servant leadership assessment instrument". *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26, Issue 8, p. 600–615, 2005.
- [١٠] Haar, J., Brougham, D., Roche, M. and Barney, A. "Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance", *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, Vol. 17 no.2, p. 56-72, 2017.
- [١١] Hale, J.R., & Fields, D.L. Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, Vol. 3, No 4, p.397-417,2007.
- [١٢] Greenleaf, R. K. "On becoming a servant leader". San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- [13] Tariq, Zahrah and Ambali, Abdul Raufu "Examining Servant Leadership Attributes and Employee Trust", *Asian Journal of Empirical Research*, Vol.3, No.5 p. 551-562, 2013.
- [14] Amah, Okechukwu Ethelbert "Servant Leadership Relationship with Leader- Member Exchange: The Moderating Role of Motivation-to-Serve and Motivation-to-Lead", *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vol. 4, No.3, p. 108 – 127, 2015.
- [15] Burton, L. J., Welty Peachy, J., & Damon, Z. J. "Transformational, transactional, and servant leadership". In J.K. Borland, G. M. Kane, & L. J. Burton (Eds.). *Sport leadership in the 21st century* (pp 43-63). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, 2015.
- [16] Laub, James "Leveraging the Power of Servant Leadership", published by the registered company Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, 2018.
- [17] Van Dierendonck, Dirk and Patterson, Kathleen "Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation" Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2018.

- [18]Dahkoul, Z. M. "The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations" *Journal of Economics, Finance and Accounting*, Vol. 5, Issue 1, pp. 137–143, 2018
- [19]Razmjooei, P., Bozorginezhad, K., Jahromi, M. R. G., Managheb, S. E., & Zarei, R. "Mediating role of organizational culture in the relationship between servant leadership and job performance". *Amazonia Investiga Journal*, Vol. 7, Issue 12, p. 62–71, 2018.
- [20]Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., and Najjemba Muganga, G. "Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector". *Cogent Business and Management Journal*, Vol. 5, Issue 1, p. 1–12, 2018.
- [21]Robbins, S.P & Coulter, M. "Management", (9th ed.)· Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- [22]Otoo, Frank Nana Kweku and Mishra, Mridula "Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises" *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 No. 7/8, p. 517-534, 2018.
- [23]Rotundo, Maria and Sackett, Paul R. "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, p. 66–80, 2002.
- [24]Hattrup, Keith and Rock, Joanna "A Comparison of Predictor-Based and Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to Reduce Adverse Impact ", *Applied H.R.M. Research*, Vol.7, No 1, p. 22-38, 2002.
- [25]Borman, Walter C. and Motowidlo, Stephan J. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research" *Human Performance*, Vol.10, No.2, p. 99-109, 1997.
- [26]Kappagoda, U. W. M. R. S. (2018). "Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 6, Issue 02, p. 157–166, 2018.
- [27]Mensah, James Kwame "A coalesced framework of talent management and employee performance: for further research and practice", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 64, Issue 4, p. 1-24, 2015.
- [28]Pulakos, Elaine D., Arad, Sharon, Donovan, Michelle A., Plamondon, Kevin E., "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp. 612-624, 2000.
- [29]Griffin, M. A., Neal, A., and Neale, M. "The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints". *Applied Psychology: an international review*, Vol. 49, Issue 3, pp. 517–533, 2000.
- [30]Ahmed, Mashal and Shafiq, Saim. "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector", *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Vol. 14 Issue.3, p. 20-30, 2014.
- [31]Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, 3Ed. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2011.
- [32]Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. "Work psychology understanding human behavior in the workplace" , 4Ed., Prentice Hall Financial Times, England, 2005.
- [33]Pfister, Jan (2009) *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control from Practice to Theory*, Springer Physica-Verlag Berlin Heidelberg.
- [34]Acar, A. Zafer and Acar, P. Narayana "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals", *Emerging Markets Journal*, Vol. 3 No.3, p. 17-30, 2014.
- [35]Rastegar, A. A., and Aghayan, S. "Impact of organizational culture on organizational commitment", *Journal of Human Resource Management and Development*, Vol.2, No.2, pp. 1–13, 2012.
- [٣٦] Sinha, J. B. P. " *Culture and organizational behavior* ", 1Ed., SAGE Publications India Pvt Ltd, New Delhi, India. 2008.
- [٣٧] Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, B. "Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services", *Cogent Business and Management Journal*, vol.6, issue.1, pp. 1-12, 2019.
- [٣٨] Shifa, N., Razali, M., Salehuddin, M., Zahari, M., Ahmad, T., Ismail, T., and Jasim, A. R. "Relationship between Organizational Culture and Job Loyalty among Five-star and Four-star Hotel Employees", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.8, No.15 , p. 14–32, 2018.
- [٣٩] Belias, D., and Koustelios, A. "Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review ", *International review of management and marketing*, Vol.4, No.2, p. 132-149, 2014.
- [٤٠] Ashkanasy, N. M. & Jackson, C. R. A. "Organizational culture and climate". *Handbook of Industrial, Organizational Culture, Multiple Needs, and the Meaningfulness of Work*: Cardador, M. Teresa and Rupp, Deborah E. -(2Ed.), p. (158-180), Sage Publications, USA, 2011.
- [٤١] Hartnell, Chad A., Yi Ou, Amy, and Kinicki , Angelo , *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, p.677–694, 2011.
- [٤٢] Asiedu, Elvis "Supportive Organizational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage. A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford, a City in the United Kingdom" *International Journal of Economics & Management Sciences*, Vol.4, No.7, p. 1-8, 2015.

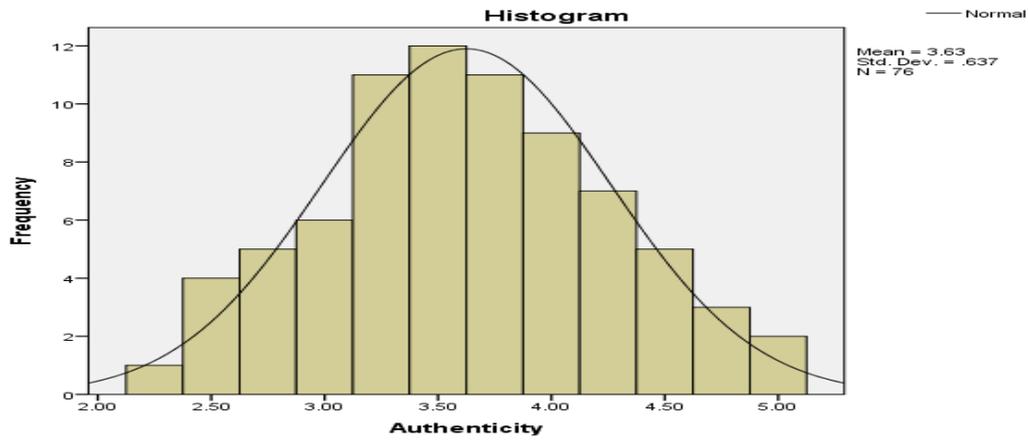
[٤٣] Narayana, Ananta "A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance" *American Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.2, No.5, p. 72-76, 2017.

## Appendices

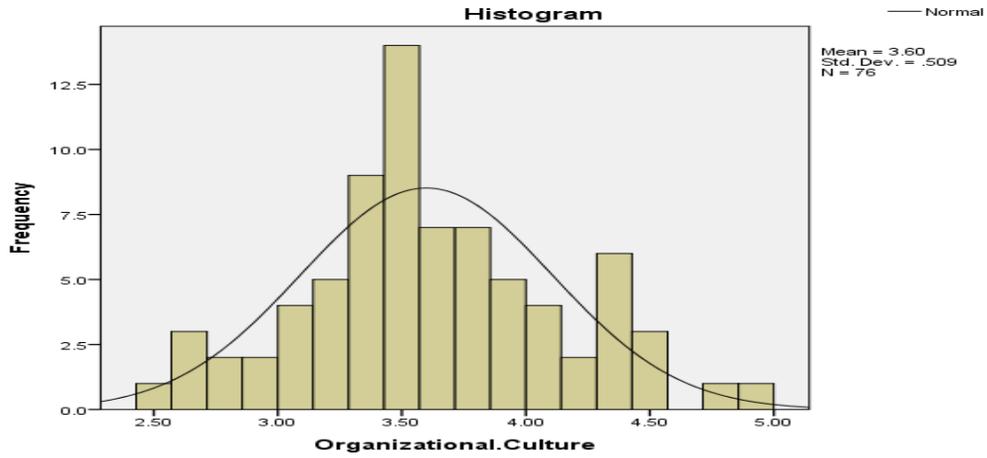
ملحق (١) التوزيع الطبيعي لبعث التسامح



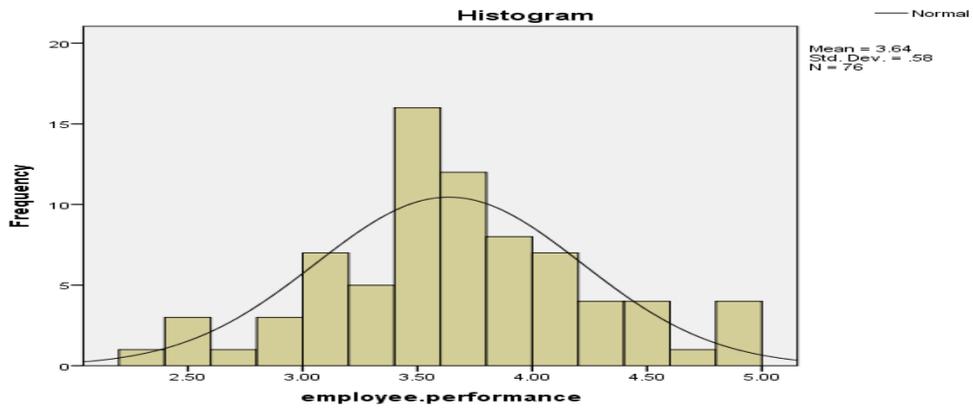
ملحق (٢) التوزيع الطبيعي لبعث الاصاله



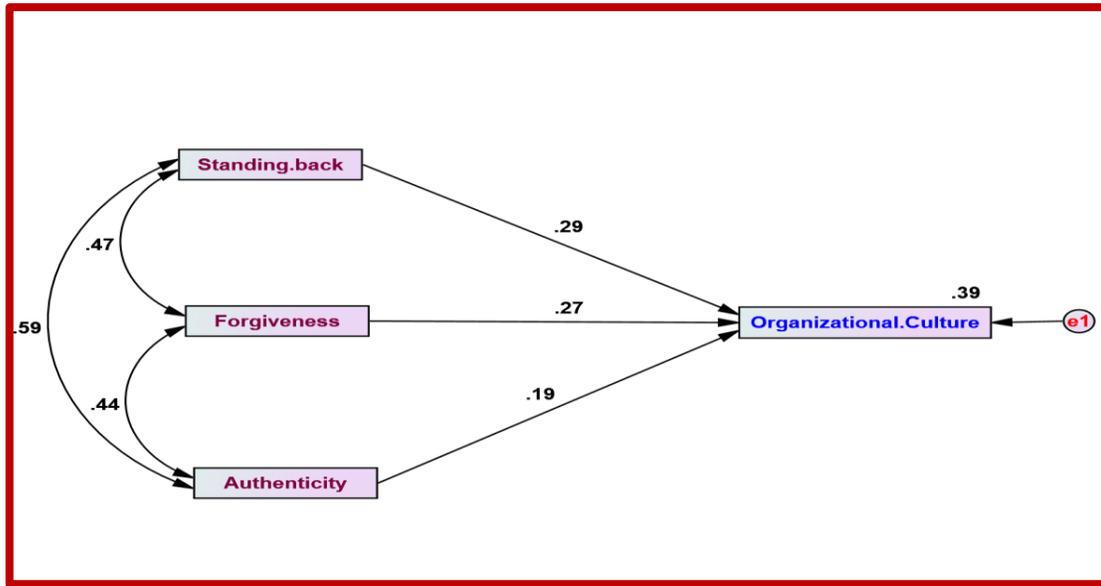
ملحق (٢) التوزيع الطبيعي لمتغير ثقافه المنظمه



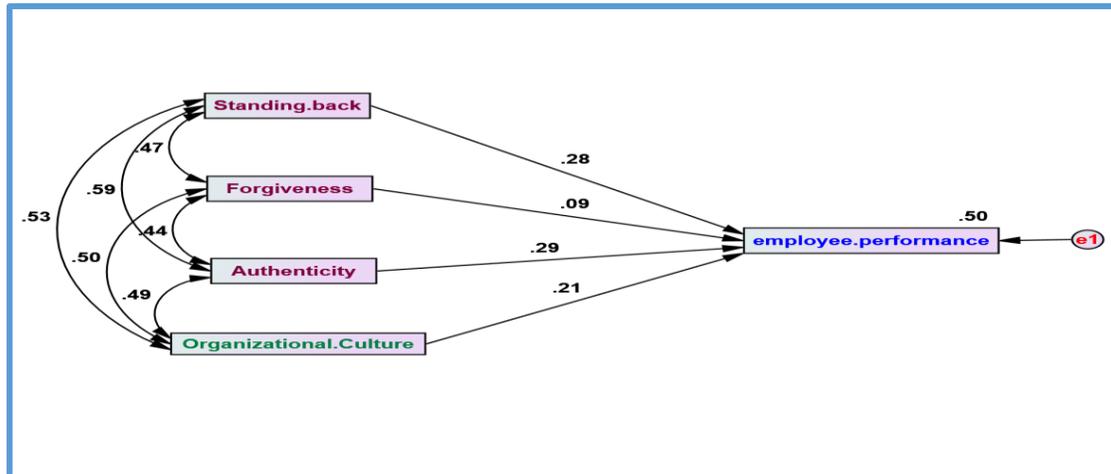
ملحق (٤) التوزيع الطبيعي لمتغير أداء العاملين



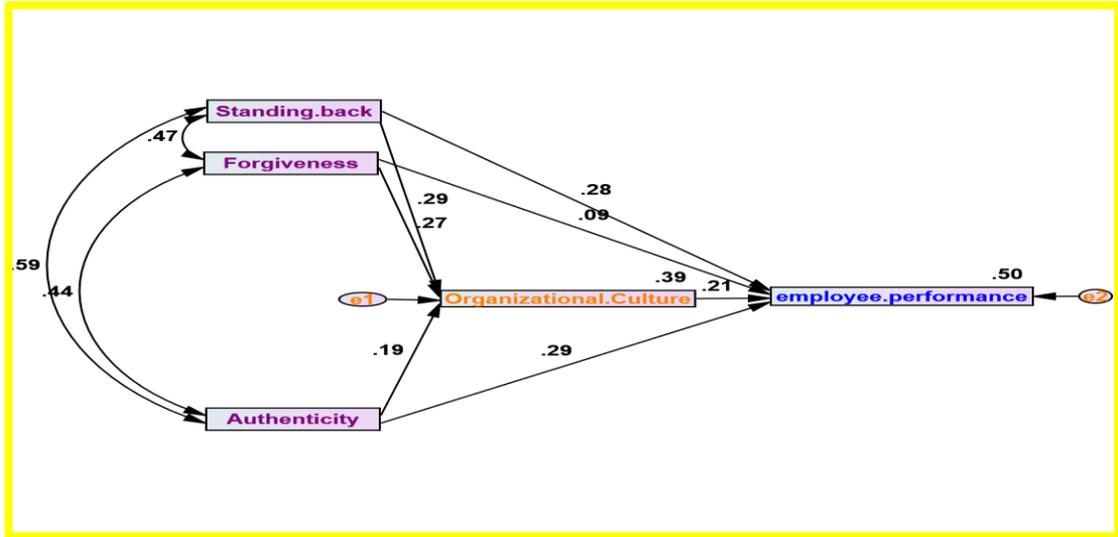
ملحق (٥) مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد القيادة الداعمة ومتغير الثقافة التنظيمية



ملحق (٦) مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة متضمنة متغير الثقافة التنظيمية في أداء العاملين



ملحق (٧) مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد القيادة الداعمة في أداء العاملين في ظل التأثير الدور الوسيط لمتغير الثقافة التنظيمية



ملحق ( ٨ ) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة في أداء العاملين في ظل التأثير التفاعلي لمتغير الثقافة التنظيمية

