

أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية

خالد عبد دهليز¹، محمد أحمد غالي²

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (400) شخص من العاملين في الجامعات الأربعة. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة حيث بلغت النسبة (65.7%). وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%). وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر دال إحصائياً وموجب بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وبيّنت النتائج وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على تحسين قدرة القيادات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وتعزيز الممارسات القيادية السائدة والخاصة بتمكين العاملين وتعزيز الثقافة المنفتحة وإشراك العاملين في الجامعات في اتخاذ القرارات وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الالتزام التنظيمي، المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، الجامعات.

المقدمة

والتحديات المتجددة في بيئة العمل. ولقد برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي. فالطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي تدفعنا إلى الاعتقاد بان القيادة الفاعلة والموظفين الملتمزين بمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية كي تتمكن من التعاطي مع الطلب على الجامعات (Yahaya & Ebrahim, 2016). كما ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الأعمال، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يُحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 2009) (Kanaan, 2009). وعلى الرغم من القدر الكبير من الاهتمام بما ورد عن القيادة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف واحد شامل عنها، وذلك بسبب تعقدها. وهذا ما جعل القيادة صفة مميزة، جعلتها جذابة جداً للباحثين والمنظمات والمهنيين ورجال الأعمال. ومع مرور الوقت تطورت المناهج

تعدّ الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي تمكن أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أن يكونوا أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، حيث أن التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار، فهي تحتاج إلى أن تُقاد، بطريقة سليمة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين. كما أصبحت المؤسسات بحاجة أكبر لأن تحصل على ولاء والالتزام الموظفين نظراً لما تفرضه العولمة

¹ قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين

² شركة غزة لتوليد الكهرباء، غزة - فلسطين

تاريخ استلام البحث 2017/6/4 وتاريخ قبوله 2017/12/4.

الذين يظهرون التزاما تنظيميا أعلى يكونون أكثر إنتاجية. كما أن سلوك الموظفين الملتزم بالمؤسسة ممكن أن يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الاستدامة المؤسسية (Nguyen, 2016). وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بظاهرة الالتزام التنظيمي منها أن التزام العاملين نحو المنظمة له آثار إيجابية متنوعة ويعتبر أساسياً للنجاح التنظيمي (نافع، 2006). كما وأن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل (عبد الحسين، 2012). وبالرغم من أن الأبحاث في الالتزام التنظيمي قديمة، تشير الدراسات المتوفرة أن الأبحاث حول الالتزام التنظيمي متناثرة وأن التركيز على الالتزام التنظيمي كاستراتيجية من استراتيجيات التطوير المؤسسي بات ملحا وأن ارتباط الموظفين العاطفي بالمؤسسات يستلزم وقفات جديدة مع الالتزام التنظيمي تتناول المتغيرات الداعمة له والمساعدة في تنميته وتطويره (Mercurio, 2015).

في ضوء ما سبق وما يتوفر من دراسات، يتبين أن نظرية القيادة الخادمة أثبتت أنها مميزة عن نظريات القيادة الأخرى ومشهورة ومرغوبة من قبل الباحثين والخبراء (Coetzer, 2017). واستنادا إلى أهمية كلا من القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي تبرز أهمية الربط بينهما، فعلى سبيل المثال، بينت دراسة (Lapointe & Vandenberghe, 2015) أن القيادة الخادمة وفق الدراسات المتوفرة هي أكثر وضوحا من ناحية المفهوم وعبرها يمكن تفسير التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات التنظيمية بشكل أفضل من الأنماط القيادية الأخرى.

مشكلة الدراسة:

الشخص الذي يعمل في منصب قيادي من المحتمل أن يؤثر بالسلب أو الإيجاب على المرؤوسين. توضح الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب (Gallup Organization) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم يستقبلون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء. وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها وإنما يتركون الرئيس (Hunter, 2004).

والنظريات، والمهارات القيادية بسبب التحول البيئي الاجتماعي (Krekeler, 2010).

من بين أبرز النظريات القيادية، ظهرت نظرية قيادية في عام 1977م تُعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، تُدعى نظرية القيادة الخادمة (Greenleaf, 2007)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً (Daft & Noe, 2001; Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Liden et al., 2015)، فضلاً عن العمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (Van Dierendonck & Patterson, 2010). إن القيادة الخادمة تُشجع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تُحث القادة على أن أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة. إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (Spears, 2005). وبالتالي تعنتي القيادة الخادمة في الإطار الوظيفي بمساعدة الآخرين في تحقيق الأهداف التشاركية عبر تسهيل تطوير الأفراد وتحفيزهم وحثهم على العمل الجماعي المثمر (Yukl, 2013). أي أن القيادة الخادمة تركز على كيفية قيام القادة بتلبية حاجات واستفسارات المرؤوسين / التابعين وتنميتهم اجتماعياً وبناء علاقة ودية معهم وبالتالي تمكينهم من أداء عملهم ومساعدتهم في إظهار قدراتهم واستخدام مهاراتهم بالشكل الأمثل (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). وبالتالي فإن أحد المحاور الأساسية لمفهوم القيادة الخادمة أن الاهتمام بالمرؤوسين ونموهم الوظيفي ضروري جدا لوظيفة القائد (Piong, 2016).

في سياق آخر، في العصر الحالي وبيئة الأعمال الحديثة يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أبرز المكونات التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية المؤسسات وبالتالي يعود النفع على الموظفين أيضا عبر علاقة منفعلة تبادلية حيث أن الموظفين

كما وأصبح النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة وخصوصا مع وجود أزمات ومشكلات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني والذي يعتبر فريدا على صعيد نشوئه وتطوره والتحديات التي تواجهه (Jouda, Ahmad, & Dahleez, 2016). فالجامعات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها (العامة والحكومية) قد بدأت تشهد تفاقما في أزماتها المالية في السنوات القليلة الماضية، وإن تباينت حدتها من جامعة لأخرى (عبدالكريم، 2013) في ظل ضعف أو انعدام التمويل المتاحة لهذه المؤسسات، وغياب الدور الرسمي الداعم والفعال على مستويات عدة، واحتدام المنافسة بينها نظرا لانخفاض عدد الطلبة فيها والنمو المستمر في عددها، والضغط الخارجي الخاص بالتقييمات العالمية (دهليز & زعرب، 2016) مما أدى إلى قيام المؤسسات بتقليل النفقات وتخفيض الرواتب والمزايا الأخرى والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الموظفين لديها (دهليز & حمد، 2016). كما وأظهرت نتائج دراسة للمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (PCHR, 2005) حول واقع التعليم العالي في فلسطين وسبل تطويره أن الإدارة في الجامعات تنصف بالبيروقراطية والتسلط في أحيان أخرى، كما كشفت دراسة (مطرية، هنطش، & وجيه، 2008) عن رغبة (33%) من العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني بالهجرة وترك أماكن عملهم لأسباب مختلفة.

من ناحية أخرى، تشير الدراسات إلى أن الطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي يدفعنا إلى الاعتقاد بان القيادة الفاعلة والموظفين الملتزمين بمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية كي تتمكن من التعاطي مع الطلب على الجامعات. وبالتالي فإنه في ظل وجود تغيرات عديدة وإصلاحات في التعليم العالي في بلدان عديدة أصبح مهما وحاسما أن تقوم الجامعات بتحقيق مستويات عالية من الفاعلية القيادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين (Yahaya & Ebrahim, 2016). كما ركزت العديد من الدراسات على وجود ندرة في الأبحاث التي تتناول القيادة الخادمة وأن نظرية القيادة الخادمة مازالت تتطور وأن البحث في مجال القيادة الخادمة في مرحله الأولى ولم يتم اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والمتغيرات التنظيمية بشكل قوي وكافي (Lapointe

اضافة الى محدودية في الدراسات التي تتناول القيادة الخادمة في ثقافات غير الثقافة الغربية وفي قطاع التعليم العالي على وجه التحديد. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Liden, 2015; Liu, Hu, & Cheng, 2012) على ضرورة أن تتناول الأبحاث المستقبلية نتائج الدراسات ذات العلاقة بالقيادة الخادمة في ثقافات متعددة حيث أن معظم الدراسات تم تنفيذها في الثقافة الغربية. كما بينت دراسة (Yahaya & Ebrahim, 2016) أن الأدبيات المتوفرة لكلا من القيادة والالتزام التنظيمي تتناولهما في البيئة والثقافة الغربية وأن هناك دراسات قليلة جدا أجريت في الدول النامية وخارج الثقافة الغربية وأنه قد أجريت دراسات قليلة جدا على أنماط القيادة المتعددة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. وبالتالي يوجد العديد من النداءات العلمية التي تدعو إلى دراسة أنماط القيادة المتعددة مع أبعاد الالتزام التنظيمي في ثقافات متعددة (Hong, Cho, 2016; Froese, & Shin, 2016).

من هنا جاء التساؤل الرئيس لهذا البحث "هل يوجد علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟"

وعليه وانسجاما مع مشكلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الاسئلة التالية:

• ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة

• إلقاء مزيداً من الضوء والإيضاحات على نظرية القيادة الخادمة الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي (شيخ السوق، 2014) وواقع ممارستها في المؤسسات التعليمية وتأثير ذلك على الالتزام التنظيمي لديها وبالتالي إضافة مزيد من الفهم المعرفي لتلك العلاقة وانعكاساتها على واقع العمل في المؤسسات حيث تشير الدراسات إلى أهمية إجراء مزيد من البحوث لفهم القيادة الخادمة (Hoch et al., 2016; Yukl, 2013)، وكذلك فهم علاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات وقطاع التعليم العالي على وجه الخصوص (Lapointe & Vandenberghe, 2015).

أما من الناحية التطبيقية، فتتبع أهمية الدراسة من التالي:

• أهمية فهم الأبعاد والانعكاسات العملية للممارسات القيادية في الجامعات الفلسطينية، وخصوصاً في ظل التقلصات والأزمات المالية (Yukl, 2013)؛ عبدالكريم، 2013) كون موضوع القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قِبَل المهتمين والباحثين، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادة، التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وبخاصة نمط القائد الخادم، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى العاملين بها وهو الالتزام التنظيمي (شيخ السوق، 2014).

• كما تتبع أهمية الدراسة في أنها تبحث في قضايا مرتبطة بالجامعات الفلسطينية والتي تعمل الآن في ظل بيئة يسودها المنافسة الشديدة فيما بينها وانحسار الطلاب على التعليم العالي بسبب الأزمات المالية مما يستدعي الشروع في خطوات إصلاحية (Yahaya & Ebrahim, 2016)، ولن يتسنى لها تحقيق أهدافها بدون أن تتبع أنماط قيادية تُثَمِّي الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستُقدِّم للجامعات العاملة في قطاع غزة معلومات عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين مع توصيات كيف يمكن زيادته لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة، كما ويتوقع من هذه الدراسة أن تُفيد نتائجها إدارة الجامعات محل الدراسة بالتعرف على مدى ممارسة أبعاد

الخادمة من وجهة نظر العاملين؟

• ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة؟

• ما هو شكل العلاقة بين ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟

• ما هو أثر ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟

• هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير "مكان العمل"؟

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تفسيرية وتسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

• التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين-وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها.

• تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين (أكاديميين وإداريين) في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

• فحص العلاقة بين القيادة الخادمة بأبعادها السبعة والالتزام التنظيمي.

• اختبار أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

• اختبار الفروقات بين المبحوثين فيما يتعلق بتقديراتهم لمستويات ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الجانب العلمي (النظري والمعرفي) في التالي:

• حداثة موضوعها وقلة البحوث والدراسات خصوصاً في فلسطين والثقافة العربية حيث أفادت المسوح الأدبية أن هناك ندرة في الأبحاث في الثقافات غير الغربية (Hong et al., 2016; Liden, 2012; Liu et al., 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016). حيث تعتبر هذه الدراسة وبحسب علم الباحثان من أوائل الدراسات التي تستكشف واقع ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية وأثر ذلك على التزام العاملين لديها من النواحي العاطفية والميعارية والرغبة في الاستمرارية.

ومشاركة الأتباع في القوة والمكانة، لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة برمتها. ويتفرع من المتغير المستقل المتغيرات الفرعية التالية (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008): المهارات المفاهيمية Conceptual skills؛ التمكين Empowering؛ مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح Helping subordinates grow succeed؛ الاهتمام بالمرؤوسين أولاً Putting subordinates first؛ التصرف بأخلاق Behaving ethically؛ المعالجة العاطفية Emotional healing؛ والالتزام بتطوير المجتمع .Creating value for the community

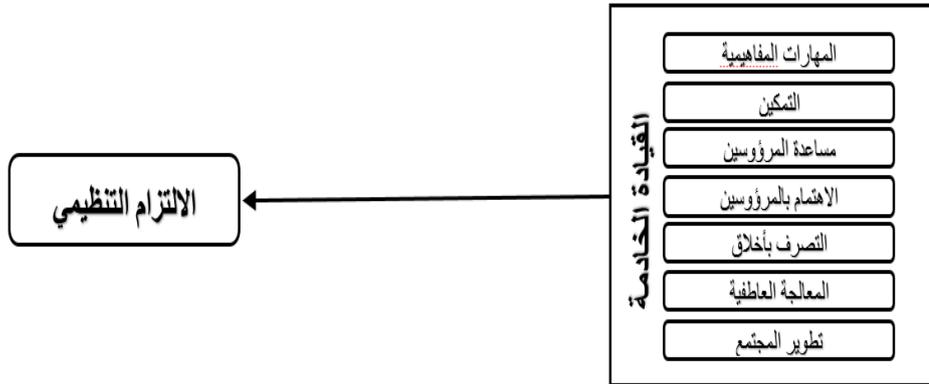
القيادة الخادمة.

أنموذج البحث والفرضيات:

بناءً على مشكلة الدراسة وللوصول لعلاجها، فقد تم تحديد متغيرات الدراسة مستقلة وتابعة كالتالي:

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي ويُقصد به إحساس الموظف بالولاء لمنظمته، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية والرغبة القوية في البقاء فيها (العبادي، 2000).

المتغير المستقل: القيادة الخادمة ويُقصد بها فهم وممارسة قيادة تضع مصلحة أتباعها قبل مصلحتها حتى ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة،



شكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على (Liden et al., 2008)

المرؤوسين والالتزام التنظيمي.
(H1d): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي.
(H1e): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصرف بأخلاق والالتزام التنظيمي.
(H1f): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة العاطفية والالتزام التنظيمي.
(H1g): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المجتمع والالتزام التنظيمي.
الفرضية الثانية: تؤثر القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام

وعليه يمكن صياغة فرضيات البحث كالتالي:
الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) والالتزام التنظيمي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
(H1a): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المفاهيمية والالتزام التنظيمي.
(H1b): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والالتزام التنظيمي.
(H1c): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساعدة

(Lubin, 2001). فالقيادة الخادمة تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين. وإن مما يكمل تلك الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين. والقادة في ذلك هم القادة الخادمون الذين يقدمون النموذج في أن يخدموا أولاً ومن ثم يقودوا أو يستطيعوا أن يقودوا لكي يستطيعوا خدمة العاملين ويكونوا محفزين ومشجعين على أن يقوم العاملين بخدمة الآخرين (نجم، 2006).

وبالرغم من أهمية القيادة الخادمة، أظهرت النتائج الخاصة بأدبيات القيادة الخادمة أنه لا يوجد إجماع من قبل الباحثين على مجموعة موحدة من الخصائص والقدرات والمقاييس الخاصة بالقيادة الخادمة. من خلال البحث الأدبي الحديث يتبين أن 8 خصائص للقائد الخادم وهي: المصادقية/الأصالة، التواضع، التعاطف، المسؤولية، الشجاعة، الإيثار، النزاهة، الإنصات، كما يوجد أيضاً أربع كفاءات للقيادة الخادمة وهي: التمكين، الإشراف، بناء العلاقات، امتلاك الرؤية (Coetzer et al., 2017). فمثلاً قدم سبيرز (Spears, 2005) مجموعة من عشر خصائص التي تُعد أساسية للقائد الخادم تتجسد ضمن: (1) الاستماع (Listening) أي يجب أن يتحلى بالاهتمام العميق، والاستماع بانتباه للآخرين حتى يتسنى له معرفة احتياجات وإرادة المجموعة ليخدمهم؛ (2) التعاطف (Empathy) أي أن يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد أن يفهمهم فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم المتفردة؛ (3) الشفاء (Healing) ويقصد به المساعدة في شفاء الذات وشفاء الآخرين ذوي النفوس المكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر؛ (4) الوعي (Awareness) أي الوعي والإدراك العام للأمر المحيط، فالقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن يتعقل؛ (5) الإقناع (Persuasion) أي أن ينشد القائد الخادم إقناع الآخرين عوضاً عن إجبارهم على الإذعان؛ (6) تكوين الرؤية (Conceptualization) أي النظر للمؤسسة من منظور رؤيوي وأن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية؛ (7)

بالمروسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) التي يتم ممارستها في الجامعات الفلسطينية على الالتزام التنظيمي للعاملين لديها.

الفرضية الثالثة: يوجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير "مكان العمل".

الإطار النظري للدراسة:

القيادة الخادمة والقائد الخادم:

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المؤسسات الأكاديمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المُستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع عمل الفريق التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمروسين وتعزيز مُؤهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعاملين والاهتمام بهم (Spears, 2005). وبالتالي ظهرت نظرية القيادة الخادمة في عام 1977م حيث تُعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال التواصل مع الآخرين، شعارها "القائد الخادم-خادم أولاً" (Greenleaf, 2007)، ذلك أن الهدف الأسمى للقائد الخادم هو رفاهية المنظمة وخدمة العاملين فيها بإتباع أسلوب قيادي يهتم بالأتباع ويعمل على بناء علاقات قوية وأمنة بين العاملين داخل المنظمة (Liden et al., 2015; Van Dierendonck & Patterson, 2010).

فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد لِيَتَوَقَّ للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فيزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد. والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعلّ هذا الاختلاف يُعبّر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يُوليها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها

البصيرة (Foresight) أي أن يعي الدروس المستفادة من الماضي، ومن وقائع الحاضر، والنتائج المتوقعة مستقبلًا لاتخاذ قرار ما؛ (8) الإشراف (Stewardship) أي أن دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع؛ (9) الالتزام بارتقاء الآخرين (Commitment to the Growth of People) أي أن يقتنع أن الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي أن يغذي نمو النواحي الشخصية، والمهنية، والروحية للاتباع؛ (10) بناء مجتمع مترابط (Building Community) أي تحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. ولقد قام (Liden et al., 2008) بتصنيف سبعة أبعاد للقيادة الخادمة: (1) المهارات المفاهيمية (Conceptual skills): حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصًا المرؤوسين المباشرين؛ (2) التمكين (Empowering): تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصًا المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلًا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه؛ (3) مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinates grow and succeed): تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم؛ (4) الاهتمام بالمرؤوسين أولًا (Putting subordinates first): استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين وتلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية؛ (5) التصرف بأخلاق (Behaving ethically): التعامل بشكل صريح وبإنصاف وبصدق وبعادلة مع الآخرين؛ (6) المعالجة العاطفية (Emotional healing): إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية؛ (7) الالتزام بتطوير المجتمع (Creating value for the community): وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

وقد تناولت مخرجات القيادة الخادمة في العديد من الدراسات حيث أظهرت نتائج دراسة (عودة، 2016) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية، كما دعمت الدراسة وجود أثر للقيادة الخادمة على البيئة التنظيمية. كما دعمت نتائج البحث لدراسة أثر القيادة الخادمة على الثقة بالقائد وبالمنظمة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة بالمسؤول والمنظمة (Joseph & Winston, 2005). وفي دراسات أخرى وجدت أن الرضا الوظيفي أحد نتائج ممارسة القيادة الخادمة (Anderson, 2005; Drury, 2004; McCann, Graves, & Cox, 2014)، ودعمت

القيادة الخادمة في الدراسات التطبيقية من بين المتغيرات التي تم تناولها كمدخلات للقيادة الخادمة هو الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) وقد دعمت دراسة (Barbuto Jr, Gottfredson, &)

مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006).

وبالتالي فالالتزام التنظيمي هو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة وهو يتكون من ثلاثة عوامل (Hunter, 2004): (1) إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها؛ (2) الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة؛ (3) الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. أما Buchanan (1974) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي (الأحمدي، 2013): (1) التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها؛ (2) الانهماك Involvement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة؛ (3) الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

على مدى العقود الثلاثة الماضية، عدد هائل من الأبحاث أجريت لفهم طبيعة الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى نتائج الالتزام التنظيمي؛ فالالتزام الموظف مهم وذلك لأن المستوى العالي من الالتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة. كما وتشير الدراسات التحليلية إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلباً على كل من معدّل دوران الموظفين (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005)، والتغيب (Farrell & Stamm, 1988)، وسلوك العمل المعاكس للإنتاج، وبالتالي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية. في حين أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على كل من الرضا الوظيفي (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005)، والدافعية (Mathieu & Zajac, 1990)، وسلوك المواطنة التنظيمي (Riketta, 2002). علاوة على ذلك قدمت الدراسات البحثية دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989).

محفزات وأبعاد الالتزام التنظيمي:

دراسات أخرى أثر ممارسة القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي (McCann et al., 2014; Melchar & Hussain & Ali, 2010)، وأثبتت دراسة (Bosco, 2010)، أن هناك ارتباط إيجابي قوي لأبعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي لدى المرؤوسين، كما وتناولت دراسة (متعب، 2015) ودراسة (Irving, 2005) ودراسة (Rauch, 2007) كفاءة الفريق كأحد مخرجات القيادة الخادمة، ووجدت دراسة (Hajjaj, 2014) النية للبقاء في العمل كأحد مخرجات القيادة الخادمة، وتناولت دراسة (Melchar & Bosco, 2010) أثر القيادة الخادمة على الأداء المؤسسي وأثبتت النتائج إيجابية العلاقة والتأثير، كما تناولت دراسة (Lantu & Lantu, 2015) أثر القيادة الخادمة على رأس المال البشري وأثبتت وجود علاقة إيجابية طردية، وأثبتت دراسة كل من (رشيد & مطر، 2014) و (Bambale, Shamsudin, & Subramaniam, 2012) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمي.

الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950م، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (Rowden, 2000). اهتم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بظاهرة الالتزام التنظيمي خلال العقود الأخيرة، حيث تبين أن هناك آثار إيجابية متنوعة للالتزام التنظيمي. وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بظاهرة الالتزام التنظيمي منها أن التزام العاملين نحو المنظمة يعتبر أساسياً للنجاح التنظيمي لها (نافع، 2006).

الالتزام من ناحية لغوية: يعني " العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة"؛ أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة

علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين كذلك فإن هذا المكوّن يُحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي". (2) الالتزام الاستمراري: يُعبّر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يُعبّر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التزيقات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يُلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (3) الالتزام المعياري: يُعبّر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

الالتزام التنظيمي في الدراسات التطبيقية:

على صعيد الدراسات التطبيقية، هدفت دراسة (أبوجياب، 2014) إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 444 ضابطاً من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة من رتبة ملازم حتى عقيد، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه خلصت إلى تمثّل ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (فارس، 2014) إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 125 موظف من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة؛ وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تُخرّج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حال توفر فرص عمل أفضل للموظفين ينخفض الالتزام الاستمراري لديهم، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال (Greenberg, 2013): (1) الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله؛ (2) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين، أي أن يشعر العاملون بأن ما تُحقّقه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضًا بالنفع من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح؛ (3) استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة.

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحرّكة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعدًا واحدًا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2013) (Alahmadi, 2013). ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي تم اختيار نموذج ألين وماير (Meyer & Allen, 1991). ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة وقد لاقى شهرة كبيرة، ويُشير إلى أن التزام الموظف يعكس الرغبة، والحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضوًا في المنظمة، ويضيف بأنه على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي: الارتباط الوجداني بالمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبيًا وهي (Meyer & Allen, 1991): (1) الالتزام العاطفي: يُعبّر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة

السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر المدرسين بالإضافة إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي والالتزام التنظيمي لعينة من أكاديمي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية بالعراق. وقد تم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة على (34) أكاديمي وبينت نتائج الدراسة إلى تمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الكلية كان بشكل متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للأكاديميين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام للأكاديميين بالإضافة لوجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للأكاديميين. دراسة (خيرالدين & النجار، 2010) إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 195 موظف في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية؛ وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية على مستوى الالتزام التنظيمي بينما لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وبين الالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Colón Gruñeiro, 2015) إلى فحص علاقة الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لعينة مكونة من 154 من موظفي البنوك الخاصة؛ وقد أكدت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي. ودراسة (Yücel, 2012) إلى اختبار العلاقات بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاتجاه نحو ترك المهنة لدى عينة مكونة من 188 من العاملين في الشركات الصناعية العاملة في تركيا؛ وأظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة إيجاباً في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) وتؤثر سلباً على نية العاملين لترك العمل. دراسة (Khan, Ziauddin, & Ramay, 2010) إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عينة مكونة من 153 من العاملين في كل من القطاع

متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (حلس، 2012) إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (253) موظف وموظفة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ضعف في عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية المتبعة لا تُسهّل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية. هدفت دراسة (الشمري، 2013) إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 243 ضابطاً وفراداً من قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية للمملكة العربية السعودية؛ وبينت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (حسين، 2013) إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 53 من مُتخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -ديالى؛ وقد بينت النتائج أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة متوسط، وأن الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسط بالإضافة إلى ضعف أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (الجميل، 2012) إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 50 من التدريسيين والفنيين والإداريين بالمعهد التقني بالأنبار؛ وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي. هدفت دراسة (البقي، 2012) إلى فحص العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي على عينة مكونة من 430 من العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؛ وبينت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.45)، ومستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.46) لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ووجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. هدفت دراسة (راضي & حسن، 2011) إلى تحديد مستوى توافر

العام والخاص بمجال النفط والغاز في باكستان؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي وقوي بين الالتزام التنظيمي وأداء العمل لدى العاملين، وأظهرت النتائج أن العاملين من فئة عمرية (25) وأقل يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من الأداء مقارنة بالعاملين من فئات عمرية أخرى، بالإضافة إلى أن العاملين من الذكور كان أداؤهم في العمل أعلى من الإناث.

العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الدراسات التجريبية:

تناولت دراسة (Schulkers, 2017) العلاقة بين تصورات الموظفين عن مدى تمتع قادتهم بالقيادة الخادمة والالتزام العاطفي لديهم على عينة مكونة من 107 من الموظفين في أحد المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية في ظل بيئة يغلب عليها درجة عالية من التغيير. أظهرت النتائج أن أكثر بعدين من أبعاد القيادة الخادمة (إنشاء قيمة للمجتمع والتصرف بأخلاق) هما الأكثر تأثيراً في الالتزام العاطفي بينما المعالجة العاطفية والمهارات المفاهيمية هما الأقل أهمية ولهما علاقة سلبية مع الالتزام العاطفي). وفي دراسة (Ajobiewe, 2017) تم فحص العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 203 من العاملين في العاملين في الخدمات الكنسية في الولايات المتحدة حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري 0.536، 0.510، 0.697، على التوالي. وأظهرت النتائج لدراسة (Jang & Kandampully, 2017) أنه يوجد علاقة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي؛ كما يوجد أثر موجب للقيادة الخادمة على الالتزام العاطفي على عينة مكونة من 213 من العاملين في المطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت دراسة (Akram, Haq, & Kiran, 2016) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 105 من مدرء المدارس الثانوية في باكستان. كما أظهرت النتائج أنه يوجد فروق بين الذكور والإناث في تصوراتهم عن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لصالح الذكور. أظهرت نتائج دراسة (Untan, bin Kasim, Sin, & Raman, 2016) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة

الخادمة والالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 310 من المدرسين العاملين في أحد المقاطعات الماليزية ووجود أثر قوي للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج لدراسة (Piong, 2016) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي العاطفي لعينة مكونة من 88 من العاملين في المطاعم في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية بينما لم تجد الدراسة علاقة مع كلا من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري. أظهرت نتائج دراسة (Nguyen, 2016) أن القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي بشكل قوي لعينة مكونة من 200 موظف في الدوائر الحكومية في أحد المقاطعات الصينية. على وجه التحديد أظهرت النتائج أن التواضع وتقديم الدعم للمرؤوسين هي أكثر محاور القيادة الخادمة تأثيراً. أظهرت النتائج (Lapointe & Vandenberghe, 2015) أن القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام التنظيمي المعياري على عينة مكونة من 181 من العاملين في القطاع الخدمي في كندا. أظهرت النتائج (Muthia & Krishnan, 2015) أن القيادة الخادمة تؤثر فقط على كلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري على عينة مكونة من 105 من العاملين في شركات التكنولوجيا في الهند. بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والالتزام الاستمراري. أظهرت نتائج دراسة (Lee, Lee, Kim, Park, & Sung, 2015) أن القيادة الخادمة مرتبطة بتحسين مستويات الالتزام التنظيمي لعينة مكونة من 249 من العاملين في مجال التمريض في ثلاث مستشفيات كورية جنوبية. أظهرت دراسة (Goh & Zhen-Jie, 2014) وجود علاقة ارتباط مهمة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 177 من الموظفين في المؤسسات التسويقية الماليزية. أظهرت النتائج (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014) أن هناك علاقة قوية بين القيادة الخادمة وكلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري على عينة مكونة من 239 من العاملين في الوظيفة المدنية في القطاع الحكومي في الصين. وكذلك أظهرت دراسة (Ramli & Desa, 2014) وجود علاقة موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام العاطفي على عينة مكونة من 143 موظف في مؤسسات ماليزية متعددة. تناولت

Lee et al., 2016)؛ وفي مجال التمريض والصحة (Lee et al., 2015)؛ وفي مجال شركات التكنولوجيا (Muthia & Krishnan, 2015)؛ وفي مجال الخدمات الدينية والكنسية (Ajobiewe, 2017)؛ وفي مجال الصناعات (Schulkers, 2017). وبالتالي فإن معظم الدراسات المتوفرة تم تنفيذها في قطاعات خارج نطاق التعليم العالي وبيئة الجامعات.

من الجدير بالذكر أن معظم الدراسات التطبيقية التي تم الاطلاع عليها تتبع منهجا وصفيًا أو منهجيا وصفيًا تحليليًا وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ كما وتتبع معظمها المقياس الخاص بدراسة (Liden et al., 2008) لقياس القيادة الخادمة ومقياس (Meyer, Allen, & Smith, 1993) لقياس الالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبناء على الدراسات السابقة التي تم استعراضها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين (الأكاديميين والإداريين) في الجامعات الأربع الكبرى في محافظات غزة وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، فلسطين) والبالغ عددهم وفق إحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الجامعات محل الدراسة (2,157) عاملاً، موزعين كالتالي: (860) الجامعة الإسلامية، (491) جامعة الأزهر، (618) جامعة الأقصى، (188) جامعة فلسطين. تم استثناء الجامعات الأخرى والكليات الجامعية من مجتمع الدراسة لأسباب عديدة منها: الحصول على الاعتمادات اللازمة من وزارة التعليم العالي وقلة عدد الموظفين المستهدفين. تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية من الجامعات حيث تم توزيع (400) استمارة في الجامعات محل الدراسة، وتم جمع (368) مفردة بنسبة استرداد (92%)، كما هو مبين في الجدول رقم (1)، والتي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

دراسة (Han, 2014) أثر القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي لدى هيئة مكونة من 127 من العاملين في الفنادق بالولايات المتحدة الأمريكية وأيدت إيجابية العلاقة والتأثير. في دراسة (Bobbio, Dierendonck, & Manganelli, 2012) على عينة مكونة من 814 من العاملين في المؤسسات الأهلية وغير الأهلية تبين أن مستويات القيادة الخادمة لدى الإيطاليين أقل من مثيلاتها في هولندا وبريطانيا؛ كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. كما تناولت دراسة (Cerit, 2010) علاقة القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 563 معلم ومعلمة من العاملين في المدارس الابتدائية في مدينة زودجي التركية وأثبتت وجود علاقة إيجابية وقوية.

يتبين من الدراسات السابقة أن معظمها تم تنفيذه في الولايات المتحدة (Ajobiewe, 2017; Han, 2014; Jang & Kandampully, 2017; Piong, 2016; Schulkers, 2017)؛ وكندا (Lapointe & Vandenberghe, 2015)؛ وبعضها في الصين (Miao et al., 2014; Nguyen, 2016)؛ وبعضها في ماليزيا (Goh & Zhen-Jie, 2014)؛ وبعضها في كوريا الجنوبية (Lee et al., 2015)؛ وواحدة في إيطاليا (Bobbio et al., 2012)؛ وواحدة في تركيا (Cerit, 2010)؛ وواحدة في الهند (Muthia & Krishnan, 2015)؛ وواحدة في باكستان (Akram et al., 2016). وبالتالي فإن معظم الدراسات تمت في ثقافات غربية وبيئات غير عربية وهذا يدل على ندرة الدراسات في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الفلسطينية بشكل خاص.

كما يتبين من الدراسات أن معظمها تم في المطاعم والفنادق والمؤسسات الخدمية (Goh & Zhen-Jie, 2014; Han, 2014; Jang & Kandampully, 2017; Lapointe & Vandenberghe, 2015; Piong, 2016)؛ وبعضها في المدارس (Akram et al., 2016; Cerit, 2010; Untan et al., 2016)؛ وبعضها في القطاع الحكومي (Miao et al., 2014; Nguyen, 2016).

الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد في الجامعات محل الدراسة

الجامعات المستهدفة	المجتمع	الموزع	المُسترد	نسبة الاسترداد
الجامعة الإسلامية - غزة	860	159	147	92.4%
جامعة الأزهر - غزة	491	92	84	92.3%
جامعة الأقصى - غزة	618	114	105	92.1%
جامعة فلسطين - غزة	188	35	32	91.4%
المجموع الكلي	2,157	400	368	92%

قياس المتغيرات وبناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تم تصميم الاستبانة المكونة من ثلاثة أقسام و(48) فقرة. تكون القسم الأول من المعلومات الشخصية (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؛ بينما تكون القسم الثاني من (28) فقرة، موزعة على الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة بواقع 4 فقرات لكل بعد، وتم اعتماد مقياس (Liden et al., 2008) بعد أن تم تكيف فقراته بما يتناسب وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء المحكمين. تكون القسم الثالث من (20) فقرة موزعة على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة وتم اعتماد مقياس (Meyer et al., 1993) بعد أن تم تكيف فقراته بما يتناسب وبيئة التعليم العالي وفي ضوء آراء المحكمين. يتكون البعد الأول (الالتزام العاطفي) من (10) فقرات، البعد الثاني (الالتزام الاستمراري) من (5) فقرات، البعد الثالث (الالتزام المعياري) من (5) فقرات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي.

الصدق والثبات للاستبانة:

للتأكد من صدق المحتوى اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وعلى عدد من المقاييس لدى عينات مشابهة، وتم الاستفادة منها في صياغة الاستبانة الحالية، حيث تم وضع تعريف اصطلاحي وتعريف إجرائي لكل متغير، ومن ثم تم اختيار أفضل الأدوات والمقاييس وأنسبها بالنسبة لفئة الدراسة، وطبيعة البيئة الفلسطينية، والمؤسسات الأكاديمية محل الدراسة. للتأكد من

الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على (10) من المحكمين العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية حيث تم الأخذ بأرائهم في تعديل الفقرات وصياغتها بشكل أسهل للفهم.

كما قام الباحثان بفحص صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات الاستبانة بتوزيع (30) استبانة كعينة استطلاعية وحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد أظهرت النتائج معاملات ارتباط تراوحت بين 0.623 و 0.962 للفقرات مع المحاور لأبعاد متغير القيادة الخادمة كما هو موضح في ملحق (أ-1)؛ وتراوحت معاملات الارتباط لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي بين 0.641 و 0.956 كما هو مبين في ملحق رقم (أ-2). أما بالنسبة للصدق البنائي، فقد تم احتسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.726 و 0.872 لأبعاد متغير القيادة الخادمة وتراوحت بين 0.907 و 0.969 لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول رقم (2)، وتعتبر هذه القيم لمعاملات الارتباط مناسبة وفق (Hair, Anderson, & Babin, & Black, 2010).

كما وتحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وتراوحت قيم المعامل بين 0.769 و 0.964 لأبعاد متغير القيادة الخادمة وتراوحت بين 0.775 و 0.956 لأبعاد متغير الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول رقم (2)، وهي

تأكد الباحثان من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على درجة عالية من الثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وبالتالي وزعت الاستبانة بالشكل النهائي.

نتائج مناسبة وتعبير عن نسب ثبات يمكن الاعتماد عليها حيث يفضل أن تكون نسب معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.70 أو أكثر (Christensen, Johnson, & Turner, 2015; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). عبر الخطوات السابقة الخاصة بفحص الصدق والثبات

الجدول (2): اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات، ثبات الاستبانة، الصدق البنائي

متغيرات الدراسة	الأبعاد	التوزيع الطبيعي		الصدق البنائي
		قيمة Z	Sig.	
القيادة الخادمة	المهارات المفاهيمية	0.985	0.102	**0.726
	التمكين	0.834	0.089	**0.776
	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.794	0.061	**0.872
	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	1.341	0.082	**0.819
	التصرف بأخلاق	0.901	0.203	**0.811
	المعالجة العاطفية	1.133	0.067	**0.760
	الالتزام بتطوير المجتمع	0.769	0.058	**0.801
الالتزام التنظيمي	الالتزام الاستمراري	1.109	0.294	**0.969
	الالتزام العاطفي	0.746	0.097	**0.944
	الالتزام المعياري	0.879	0.198	**0.907

**معامل الارتباط للصدق البنائي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أفراد العينة كانت حالتهم الاجتماعية أعزب، وكان (79.9%) متزوج، وكان (2.7%) مطلق، في حين أن (1.9%) أرمل. كما توضح النتائج أن ما نسبته (34.8%) من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم أقل من 35 سنة، في حين أن ما نسبته (39.3%) من العينة هم من عمر 35 حتى أقل من 45 سنة، بينما أن ما نسبته (20.7%) من العينة هم من عمر 45 حتى أقل من 55 سنة، بينما ما نسبته (5.2%) هم الذين أعمارهم 55 سنة فأكثر. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معظم الأكاديميين الحاصلين على الشهادات العليا يحصلون عليها غالباً بعد سن الثلاثين لذلك نرى ارتفاع في الفئة (35 حتى أقل من 45).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

يتضح من الجدول رقم (3) أن ما نسبته (66.6%) من عينة الدراسة من العاملين في الجامعات من جنس الذكور، بينما ما نسبته (33.4%) هم من الإناث. كما أن نسبة الموظفين الأكاديميين في العينة بلغت (51.4%)، في حين كانت نسبة الموظفين الإداريين (48.6%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نسبة العاملين الأكاديميين إلى الإداريين متساوية تقريباً في مجتمع الدراسة، ما عدا جامعة الأقصى حيث بلغت نسبة الأكاديميين ضعف نسبة الإداريين تقريباً، وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (حنونة، 2006). كما تبين النتائج في الجدول رقم (3) أن (15.5%) من

الجدول (3): الخصائص والسّمات الشخصية للعينة

الجنس	العدد	النسبة المئوية %	طبيعة العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	245	66.6%	أكاديمي	189	51.4%
أنثى	123	33.4%	إداري	179	48.6%
المجموع	368	100%	المجموع	368	100%
الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %	العمر	العدد	النسبة المئوية %
أعزب	57	15.5%	أقل من 35	128	34.8%
متزوج	294	79.9%	35 حتى أقل من 45	145	39.3%
مطلق	10	2.7%	45 حتى أقل من 55	76	20.7%
أرمل	7	1.9%	55 فأكثر	19	5.2%
المجموع	368	100%	المجموع	368	100%
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %	سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	38	10.4%	أقل من 5	86	23.4%
بكالوريوس	138	37.5%	5 حتى أقل من 15 سنة	178	48.4%
ماجستير	105	28.5%	15 حتى أقل من 25 سنة	87	23.6%
دكتوراه	87	23.6%	25 سنة فأكثر	17	4.6%
المجموع	368	100%	المجموع	368	100%

استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح في جدول رقم (2)، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة.

أولاً: ما مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين؟

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.60) بوزن نسبي (65.7%) بانحراف معياري (1.06)، وجاءت جميع أبعاد القيادة الخادمة في المستويين

كما تبين النتائج في الجدول رقم (3) أن (10.4%) من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي دبلوم، وكان (37.5%) لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، وكان (28.5%) لديهم مؤهل علمي ماجستير، وأخيراً كان (23.6%) لديهم مؤهل علمي دكتوراه؛ وأن (23.4%) من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات، وكان (48.4%) لديهم سنوات خبرة ما بين 5 - 15 سنة، وكان (23.6%) لديهم سنوات خبرة ما بين 15 - 25 سنة، بينما كان (4.6%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من (25) سنة.

تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة

يهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة تم في البداية فحص مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومن ثم تحليلها. تم

قبل الأخيرة بُعد "المعالجة العاطفية" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.49) تلاه في المرتبة الأخيرة بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (1.05).

المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.06 إلى 4.07)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد "التصرف بأخلاق" بمتوسط حسابي (5.06) وانحراف معياري (1.36) يليه في المرتبة الثانية بُعد "المهارات المفاهيمية" بمتوسط حسابي (5.02) وانحراف معياري (1.22)، وجاء في المرتبة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة

البُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
التصرف بأخلاق	5.0665	0.724	1.367	1	مرتفع
المهارات المفاهيمية	5.0177	0.717	1.218	2	مرتفع
الالتزام بتطوير المجتمع	4.6985	0.671	1.276	3	متوسط
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	4.5829	0.655	1.283	4	متوسط
التمكين	4.5340	0.648	1.281	5	متوسط
المعالجة العاطفية	4.2423	0.606	1.369	6	متوسط
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	4.0704	0.581	1.489	7	متوسط
الدرجة الكلية	4.6013	0.657	1.056	-	متوسطة

الراقي بمرؤوسيهم وتقديم يد المساعدة لهم والعمل على تنمية روح الفريق. ويعزو الباحثان حصول بُعد "التمكين" على مستوى متوسط إلى أنه لا يمكن تقديم التفويض والمشاركة في عملية اتخاذ القرار للمرؤوسين في جميع القرارات، فهناك قرارات يمكن للمسئول أن يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار بها دون الرجوع له، ولكن يبقى هناك كثير من القرارات التي لن يتم مناقشة المرؤوسين بها. ويعزو الباحثان الوزن النسبي المتوسط لبُعد "المعالجة العاطفية" إلى وجود اهتمام إلى حد ما من قبل المسئول للموظف حيث يقضي معه بعض الوقت لمناقشة أموره الشخصية بالإضافة إلى ملاحظة التغييرات التي قد تطرأ على نفسية الموظف خلال فترة العمل، ولكن هذا الاهتمام من قبل المسئول غير كافٍ من وجهة نظر الموظفين. ويعزو الباحثان الوزن النسبي المتدني لبُعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" حيث جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الخادمة إلى عدم تفريغ المسئول جزء من وقته لمناقشة أحوال وقضايا مرؤوسيه وإبداء الاهتمام بهم، وبالتالي عدم تطور العلاقة بين المسئول والموظف إلى علاقة

ويعزو الباحثان ارتفاع الوزن النسبي لبُعد "التصرف بأخلاق" حيث جاء في المرتبة الأولى إلى خصوصية الجامعات في المجتمع الفلسطيني حيث يتمتع المسئولون والعاملون فيها بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المعاملة، بالإضافة إلى التحلي بخلق الإسلام الذي يحث على التصرف بأخلاق. كما يعزو الباحثان ارتفاع الوزن النسبي لبُعد "المهارات المفاهيمية" حيث جاء في المرتبة الثانية إلى درجة الفهم العميق التي يتمتع بها المسئولون في الجامعات حول الجامعة وقوانينها والمهام الموكلة له. ويعزو الباحثان الدرجة المتوسطة التي حصل عليها بعد "الاهتمام بتطوير المجتمع" إلى عدم تخصيص وقت من قبل المسئولين للمساهمة في الأنشطة المجتمعية وعدم تشجيع الموظفين على ذلك، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود وقت فراغ خصوصاً للأكاديميين حيث يعمل الأكاديمي إلى ساعات المساء وربما إلى عدم وجود عائد مادي مجدٍ مقابل التطوع للمجتمع. ويعزو الباحثان المستوى المتوسط لبُعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" إلى حرص المسئولين في الجامعات على

الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معياري (1.22)، وجاء أخيراً بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (5.21) وانحراف معياري (1.17). وقد اتفقت النتائج مع دراسة (حنونة، 2006) (Hannona, 2006) حيث أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (83.4%)، ويعزو الباحثان انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات مقارنة بنتائج (حنونة، 2006) إلى معاناة الجامعات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها (العامة والحكومية) من العديد من المشاكل وخصوصاً الأزمة المالية في السنوات الأخيرة والتي تتفاقم عام بعد آخر.

نموذجية وتبقى في إطار علاقة العمل الكلاسيكية النمطية في كثير من الأحيان.

ثانياً: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة؟

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً بصفة عامة مع تقارب النتائج للأبعاد الثلاثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.34) بوزن نسبي (76.4%) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت جميع أبعاد الالتزام التنظيمي في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.21-5.43)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (5.43) وانحراف معياري (1.29)، يليه في المرتبة الثانية بُعد

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام التنظيمي

البُعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
الالتزام الاستمراري	5.4295	0.776	1.287	1	مرتفعة
الالتزام العاطفي	5.3725	0.768	1.222	2	مرتفعة
الالتزام المعياري	5.2078	0.744	1.168	3	مرتفعة
الدرجة الكلية	5.3446	0.764	1.161	-	مرتفعة

الآخرين، وربما يعود ذلك إلى الخلفية الأخلاقية التي يتمتع بها معظم العاملين في قطاع التعليم العالي.

ثالثاً: ما هو شكل العلاقة بين ممارسة الجامعات للقيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم فحص علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وأبعادها السبعة مع الالتزام التنظيمي. تم في البداية استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين (القيادة الخادمة) و(الالتزام التنظيمي). يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.512) وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى 0.05 وبناء عليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات؛ وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية

ويعزو الباحثان حصول بعد "الالتزام الاستمراري" على مستوى مرتفع إلى أن العاملين يضعون في اعتبارهم المكاسب الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم حال الاستمرار في العمل في الجامعة ويجدون صعوبة في ترك العمل، وذلك يعود إلى ندرة البدائل المتوفرة في سوق العمل خصوصاً في قطاع غزة. كما يعزو الباحثان ارتفاع المتوسط الحسابي لبُعد "الالتزام العاطفي" إلى حب العاملين في الجامعات إلى مكان عملهم واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد مقابل تحقيق نجاح أكبر للجامعة، بالإضافة إلى تجانس التوجهات والميول السياسية للعاملين في الجامعات خصوصاً في الجامعتين الكبريان (الإسلامية والأزهر). ويعزو الباحثان حصول بُعد "الالتزام المعياري" على مستوى المرتفع بوزن نسبي (74.4%) إلى الإحساس الأدبي لدى العاملين للبقاء في الجامعة، كما أنه نابع من القناعة الداخلية للعاملين وليس من ضغوط

(H1). وكذلك يوجد علاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مما يدعم تحقيق الفرضيات الفرعية (H1a)، (H1b)، (H1c)، (H1d)، (H1e)، (H1f)، (H1g). مع ملاحظة أن أقوى علاقة ارتباط بلغت (0.568) وكانت بين بعد "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" والالتزام التنظيمي، بينما كانت أضعف علاقة ارتباط بلغت (0.238) بين بعد "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" والالتزام التنظيمي.

الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، الاهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، تطوير المجتمع) والالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في قطاع غزة.

كما يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي مما يدعم الفرضية الأولى

الجدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة وأبعادها السبعة والالتزام التنظيمي

9	8	7	6	5	4	3	2	1	المتغير
								1	1. القيادة الخادمة
							1	**0.726	2. المهارات المفاهيمية
						1	**0.511	**0.776	3. التمكين
					1	**0.646	**0.668	**0.872	4. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح
				1	**0.694	**0.620	**0.416	**0.819	5. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً
			1	**0.547	**0.658	**0.549	**0.663	**0.811	6. التصرف بأخلاق
		1	**0.500	**0.640	**0.549	**0.511	**0.344	**0.760	7. المعالجة العاطفية
	1	**0.657	**0.599	**0.586	**0.652	**0.489	**0.494	**0.801	8. الالتزام بتطوير المجتمع
1	**0.398	**0.309	**0.568	**0.238	**0.456	**0.360	**0.552	**0.512	9. الالتزام التنظيمي

الأساسية، ومثل هذه القيم هي ما يحتاج إليه المرؤوسين لتنمي لديهم روح الانتماء للمؤسسة وتعزز الالتزام التنظيمي لديهم. تلقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Ajobiwe, 2017) ودراسة (Akram et al., 2016) ودراسة (Untan et al.,) ودراسة (2016) ودراسة (Lee et al., 2015) ودراسة (Goh &)

يعزو الباحثان وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة وبين الالتزام التنظيمي لما تتمتع به القيادة الخادمة من نظرة أخلاقية بين المسؤول والمرؤوسين، ولما تتمتع به أبعاد القيادة الخادمة من مثل عليا وفضائل تقترب من الروحانية والصفاء الفكري الخلاق في مبادئها ومرتكزاتها

السبعة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الاهتمام بتطوير المجتمع) كمتغيرات مستقلة على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وبعد إجراء تحليل الانحدار احتوى النموذج النهائي على أربع متغيرات فقط وهي: (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية). يبين الجدول رقم (7) قيم معاملات الانحدار للمتغيرات والاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات.

وإضافة عن هذا التساؤل، تم إجراء تحليل الانحدار لتحديد أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وبيان درجة تفسير أبعاد القيادة الخادمة للتغير في الالتزام التنظيمي؛ حيث تم إجراء تحليل الانحدار لتوضيح أثر أبعاد القيادة الخادمة

مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين لديها؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم إجراء تحليل الانحدار لتحديد أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وبيان درجة تفسير أبعاد القيادة الخادمة للتغير في الالتزام التنظيمي؛ حيث تم إجراء تحليل الانحدار لتوضيح أثر أبعاد القيادة الخادمة

الجدول (7) نتائج اختبار تحليل الانحدار (Stepwise) بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي

		المتغيرات المستقلة					المتغير التابع
R ²	اختبار F للنموذج	المعالجة العاطفية	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	المهارات المفاهيمية	التصرف بأخلاق	الحد الثابت	الالتزام التنظيمي
		0.104	-0.150-	0.315	0.334	2.247	قيمة المعامل
39.8%	59.781	2.242	-3.406-	6.034	6.476	10.205	قيمة اختبار T
		0.026	0.001	000	000	000	المعنوية

عوامل أخرى. وبالتالي فإن النتائج السابقة تدعم الفرضية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في قطاع غزة" بشكل جزئي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (شيخ السوق، 2014) والتي دعمت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Goh & Zhen-Jie, 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي، وتتوافق أيضاً مع دراسة (Han, 2014) والتي أظهرت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Harwiki, 2013) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء

بإجراء تحليل الانحدار باستخدام الـ (Stepwise) بين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وأبعاد القيادة الخادمة كمتغيرات مستقلة تبين أنه يوجد تأثير ذو قيمة معنوية من الناحية الإحصائية لكل من (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية) على الالتزام التنظيمي (عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$). كما بينت نتائج الانحدار أن لكل من (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، المعالجة العاطفية) تأثير موجب، في حين كان لـ "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً" تأثير سالب على الالتزام التنظيمي. كما يوضح الجدول رقم (7) اختبار F والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F حيث كانت تساوي (59.781) ومعامل التحديد المصحح R² والذي بلغ (39.8%) مما يعني أن المتغيرات المستقلة (التفسيرية) استطاعت أن تفسر (39.8%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي والباقي (60.2%) يُعزى إلى

(ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وفقاً لمتغير مكان العمل (الجامعة) كما هو موضح في جدول رقم (8).
يوضح الجدول رقم (8) أن يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في تقديرات الباحثين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير (مكان العمل)، حيث كانت قيمة ($F=7.224$) وقيمة (Sig.) أقل من 0.05. كما ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في تقديرات الباحثين لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (مكان العمل)، حيث كانت قيمة ($F=4.560$) وقيمة (Sig.) أقل من 0.05.

العاملين، وتطابقت أيضاً مع دراسة (Chinomona, Mashiloane, & Pooe, 2013) وقد أظهرت نتائجها وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتشابهت النتائج مع دراسة (Cerit, 2010) حيث بينت وجود علاقة طردية موجبة بين مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

خامساً: هل يوجد فروقات في استجابات الباحثين فيما يتعلق بممارسة القيادة الخادمة ومستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير "مكان العمل"؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين

الجدول (8) اختبار "تحليل التباين" وفقاً لمتغير مكان العمل "الجامعة"

القيادة الخادمة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F اختبار	Sig.
بين المجموعات	23.002	3	7.667	7.224	0.000
داخل المجموعات	386.351	364	1.061		
المجموع	409.353	367			
الالتزام التنظيمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F اختبار	Sig.
بين المجموعات	17.941	3	5.980	4.560	0.004
داخل المجموعات	477.359	364	1.311		
المجموع	495.301	367			

شملت الدراسة وبحسب استجابة الباحثين لمدى تطبيق مفاهيم القيادة الخادمة: في المرتبة الأولى جاءت الجامعة الإسلامية تلاها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة وأخيراً جاءت جامعة فلسطين. وبالتالي فإن النتائج تدعم الفرضية الثالثة "بوجود فروقات في استجابات الباحثين فيما يتعلق بالقيادة الخادمة تعزى لمتغير مكان العمل". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شيخ السوق، 2014) والتي دعمت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة الباحثين تعزى لمتغير الجامعة.

ولمعرفة لصالح أي من هذه الجامعات كانت هذه الفروق تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة كما هو موضح في الجدول رقم (9). فيما يتعلق بالقيادة الخادمة، يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد فروق بين الجامعة الإسلامية وباقي الجامعات (الأزهر، الأقصى، وفلسطين) وكانت هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية؛ كما أنه يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأقصى؛ ويوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأزهر؛ ويوجد فروق بين جامعة الأقصى وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأقصى. وبالتالي نستطيع ترتيب الجامعات التي

الجدول (9) يوضح الفرق بين متوسطات ممارسة القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الجامعات باستخدام اختبار (LSD)

المتوسط	الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	جامعة فلسطين
(القيادة الخادمة)	4.7848	4.3857	4.7105	3.9665
جامعة فلسطين	*0.8182	0.4191	*0.7440	-
جامعة الأقصى	0.0742	*0.3248	-	-
جامعة الأزهر	*0.3991	-	-	-
الجامعة الإسلامية	-	-	-	-
المتوسط	5.5159	5.5089	5.0358	5.1395
(الالتزام التنظيمي)				
جامعة فلسطين	0.37644*	0.36940	0.10370	-
جامعة الأقصى	0.48014*	0.47309*	-	-
جامعة الأزهر	0.00705	-	-	-
الجامعة الإسلامية	-	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

الباحثان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر عن الجامعات الأخرى بسبب وجود توافق في الخلفية الفكرية والتوجهات لمعظم العاملين في كلا الجامعتين مع أفكار وتوجهات الجامعة.

استنتاجات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة متمثلة في جميع أبعادها كانت متوسطة فيما عدا "التصرف بأخلاق" و"المهارات المفاهيمية" التي جاءت نتائجها مرتفعة. ارتفاع الوزن النسبي لبُعد "التصرف بأخلاق" يدل على مراعاة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية لأخلاقيات المهنة وحسن التصرف مع الآخرين وهذا يعكس الأبعاد التربوية والخلق القويم الذي يبديه المسؤولين في الجامعات. كما أن ارتفاع الوزن النسبي لبُعد "المهارات المفاهيمية" يظهر درجة الفهم العميق التي يتمتع بها المسؤولين في الجامعات حول الجامعة وقوانينها والمهام الموكلة لهم. في المقابل أظهرت النتائج مستويات متوسطة في الجهود الخاصة بتمكين العاملين ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والاهتمام بهم وتحقيق مصالحهم وتهيئة الظروف النفسية المناسبة لهم؛

فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، يتضح من الجدول رقم (9) أنه يوجد فروق بين الجامعة الإسلامية وباقي الجامعات (الأزهر، الأقصى، فلسطين) وكانت هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، مع ملاحظة أن الفروق في الالتزام التنظيمي للعاملين بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بسيط جداً. علاوة على ذلك، تبين النتائج أنه يوجد فروق بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر؛ وبين جامعة الأزهر وجامعة فلسطين لصالح جامعة الأزهر؛ وبين جامعة الأقصى وجامعة فلسطين لصالح جامعة فلسطين. وبالتالي يمكن ترتيب الجامعات التي شملتهم الدراسة وبحسب استجابة الباحثين لمستوى الالتزام التنظيمي كما يلي: في المرتبة الأولى جاءت الجامعة الإسلامية، تلتها في المرتبة الثانية جامعة الأزهر، ثم جامعة فلسطين وأخيراً جاءت جامعة الأقصى. وبالتالي فإن النتائج تدعم الفرضية الثالثة بوجود فروقات في استجابات الباحثين فيما يتعلق بمستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل". تتفق النتيجة مع دراسة (Helles, 2012) (2012)، في حين تختلف النتيجة مع دراسة (حنونة، 2006) (2006) (Hannona, 2006). ويعزو

التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع) وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة أي بعد من الأبعاد السبعة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة. كما بينت النتائج أن أربعة فقط من أبعاد القيادة الخادمة (التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، المعالجة العاطفية) تؤثر على الالتزام التنظيمي. وبالتالي فإن هذه المتغيرات استطاعت أن تفسر (39.8%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي والباقي (60.2%) يُعزى إلى عوامل أخرى.

وأخيراً، أظهرت النتائج وجود فروقات مهمة في تقديرات الباحثين لمستوى ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (مكان العمل)، وأن هذه الفروقات كانت لصالح الجامعة الإسلامية تلاها جامعة الأقصى ثم جامعة الأزهر ثم جامعة فلسطين.

التوصيات:

خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات كالتالي:

1. العمل على تحسين قدرة القيادات في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بفهم بيئة العمل وتعزيز قدرتهم على مواجهة المشكلات المعقدة وحل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة وذلك من خلال دورات تدريبية نوعية في هذا المجال.
2. تغيير الممارسات القيادية السائدة عبر تمكين العاملين من القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم ومنحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بانها الأفضل وخصوصاً فيما يتعلق بمنحهم صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم، وبالتالي جعل مهمة الموظفين أسهل.
3. تعزيز الثقافة المنفتحة عبر العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية؛ وبالتالي إشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم بها.
4. العمل على توعية العاملين بأهمية العمل بنشاطات تطوير المجتمع وحثهم على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية.

وهذا يبرز طبيعة العمل في الجامعات التي يتبع فيها الموظفون تعليمات صارمة. كما وتبرز النتائج ضعف مستوى المساعدة المُقدم من قِبَل المسؤولين وقلة اهتمام المسؤول بأحوال وقضايا مرؤوسيه وإبداء الاهتمام بهم. كما تظهر النتائج ضعف جهود العاملين الخاصة بالمساهمة في الأنشطة المجتمعية وعدم تشجيع الموظفين على ذلك، وربما يعود ذلك إلى الأزمة المالية الصعبة التي تواجهها الجامعات الفلسطينية وما صاحبها من زيادة الضغوط على العاملين عبر زيادة أعباءهم التدريسية وتشديد الترقبات العلمية وهذا بدوره يضعف قدرة المسؤولين على تخصيص الوقت اللازم لخدمة المجتمع وبناء علاقات قوية مع المؤسسات المجتمعية.

فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات، كشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%). كما أظهرت النتائج تمتع العاملين بالجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي يساوي (76.8%) مما يعكس حبه للعمل في الجامعات واستعدادهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف الجامعة. كما يتمتع العاملون بالجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي يساوي (77.6%) مما يدل على أن العاملين يضعون في اعتباراتهم المكاسب والاستثمارات التي قد تعود عليهم في حال الاستمرار في العمل الحالي. ويتمتع العاملون بالجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي يساوي (74.4%) مما يعكس درجة عالية من التزام العاملين الأدبي تجاه الجامعة.

فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث أن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة السبعة والالتزام التنظيمي، كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة السبعة (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً،

من قطاع التعليم، تبين أن أربعة فقط من أبعاد القيادة الخادمة تؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي من الأفضل فحص النموذج بتطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الحكومي، والخاص، والخدمات، والصناعي، البنوك والخدمات المالية وغيرها) حيث تتمتع القطاعات الأخرى ببيئة عمل مختلفة من الممكن أن تؤثر على طبيعة الممارسات القيادية.

5. دراسة العلاقة بين متغيرات أخرى تؤثر في الالتزام التنظيمي (مثل: جودة الخدمات الداخلية، ممارسات التسويق الداخلي، الممارسات الإدارية)، حيث أظهرت النتائج للدراسة الحالية أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر فقط قرابة 40% من التغير في الالتزام التنظيمي.

6. وفق نتائج الدراسة المعتمدة على بيانات تم تجميعها

المراجع

المراجع العربية

حنونة، س. إ. ح. (2006). قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (الماجستير في ادارة الأعمال)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

خيرالدين، م. أ.، & النجار، م. أ. (2010). تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية-دراسة ميدانية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية

دهليز، خ. ع.، & حمد، م. ح. (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 24(4)، 26 - 50.

دهليز، خ. ع.، & زعرب، ن. ح. (2016). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25(1)، 16-35.

راضي، ج. م.، & حسن، ع. ا. ك. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(1)، 103-120.

رشيد، ص. ع. ا.، & مطر، ل. ع. (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(76)، 83-109.

شيخالسوق، س. م. (2014). القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. (الماجستير)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

أبو ربن، إيمان بشير، (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في أوجه، م. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. (ماجستير)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الأحمدي، ط. ب. ع. (2013). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض-السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 24(1)، 1-44.

البقي، س. ت. غ. (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة. (درجة الماجستير في العلوم الادارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجميلي، م. ش. ع. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(9)، 293-304.

الشمري، ع. ب. ر. ع. (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. (الماجستير في العلوم الادارية)، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

حسين، ق. ا. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(26)، 67-94.

حلس، ص. م. أ. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على، بلدية غزة. (الماجستير)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

حمادات، م. ح. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس عمان، الأردن: دار الحامد.

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، 165-195.

كنعان، ن. (2009). القيادة الادارية. الأردن، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

متعب، ح. ك. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية*، 17(1)، 573-613.

مطرية، ع.، هنطش، ا. أ.، & وجيه، ع. (2008). هجرة الأدمغة من المجتمع الفلسطيني: مع دراسة استكشافية لقطاعي الصحة والتعليم العالي. فلسطين، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

نافع، و. ع. (2006). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. (دكتوراة)، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

نجم، ن. ع. (2006). اخلاقيات الادارة ومسئولية الاعمال في شركات الاعمال. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abdelkareem, N. (2013), *Towards a National Strategy for Achieving Financial Sustainability of the Palestinian Public Education System*. RamALLAH, Palestine: Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS).

Abdullhussain, B. (2012), "The Impact of Employee Environment on Organizational Commitment: Analysis Study of a Sample of General Directorate". *Baghdad College Journal for Economic Studies*, 31(1): 257-280 .

AbuJayab, M. (2014), *Antecedents to Development of the Organizational Commitment of the Palestinian Police Officers in the Gaza Strip*. Unpublished MA Thesis, The Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine .

Al-shamri, A. R .E. (2013), *The Role Of Internal Work Environment In Achieving The Organizational Commitment Of The Staff Of The Border Guards In The Northern Border Area*. Unpublished MA Thesis , Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia .

Alabbady, A. H. M. (2000), *Organizational Commitment and its Related Factors in the Directors of General Education Schools for Boys in Jeddah*. Unpublished

العبادي، أ. ب. ح. ب. م. (2000). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. (الماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

عبدالحسين، ب. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 31(1)، 257-280.

عبدالكريم، ن. (2013). نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني. فلسطين، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

عودة، و. (2016). دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني. (ماجستير)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

فارس، م. ج. م. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. *مجلة*

MA Thesis , Om-Alqura University, Kingdom of Saudi Arabia .

Alahmadi, T. A. (2013), "Organizational Loyalty And Its Relationship To Personal Characteristics And Desire To Leave The Organization And Profession: A Field Study Of Nurses Working In Hospitals Of The Ministry Of Health In Riyadh-Saudi Arabia". *The Arab Journal of Management*, 24(1): 1-44.

Albaqmi, S. T. G. (2012), *Organizational Commitment and Its Relation to the Functional Performance of the Employees of the Passport of Makkah Region*. Unpublished MA Thesis , Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia .

Aljamili, M. S. A. (2012), "Factors Affecting Organizational Commitment "An Analytical Study of the Opinions of the Employees of Anbar Technical Institute". *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 4(9): 293-304 .

Dahleez, K. A., and Hamad, M. H. (2016), "The Impact of Job Engagement and Perceived Organizational Support on Job Performance in Academic Institutions". *IUG*

- Journal of Economics & Administrative Studies*, 24(4): 26-50 .
- Dahleez, K .A., and Zorob, N. H. (2016), "The Mediating Role of Job-Based Psychological Ownership on the Relationship between Internal Marketing Practices and Organizational Citizenship Behavior in Academic Institution in Palestine". *IUG Journal of Economics & Administrative Studies*, 25(1): 16 - 35 .
- Faris, M. J. M. (2014), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment: A Field Study on Al-Azhar University – Gaza". *IUG Journal of Economics & Administrative Studies*, 22(2): 165-195 .
- Hamadat, M. H. (2006), *Values of Work and Career Commitment of Principals and Teachers in Schools*. Amman, Jordan: Dar Alhamed.
- Hannona, S. I. H. (2006), *Measuring the Level of Organizational Commitment of Palestinian University Workers in the Gaza Strip*. Unpublished MA Thesis, The Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine .
- Helles, S. M. A. (2012), *The Role of Change Management in Enhancing the Organizational Commitment of Employees "Case Study of Gaza Municipality"*. Unpublished MA Thesis, The Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine.
- Hussain, K. I. (2013), "The Role of Entrepreneurial Characteristics in Enhancing Organizational Commitment "A survey of the views of a sample of decision makers at the General Company for Electrical Industries-Diyala". *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9(26): 67-94 .
- Kanaan, N. (2009), *Administrative Leadership*. Amman, Jordan: Dar Alam Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Khayroldeen, M. A., and Alnajjar, M. A. (2010), **The Impact of the Internal Environment on the Organizational Commitment in the General Organization for Social Security in the Hashemite Kingdom of Jordan - Field Study**. The General Organization for Social Security in the Hashemite Kingdom of Jordan .
- Mataryya, A., Abu-Hantash, I., and Wajeeh A. (2008), **Brain Drain from Palestinian Society: An Exploratory Study of the Health and Higher Education Sectors**. Unpublished MA Thesis, Ramallah, Palestine: Palestinian Economic Policy Research Institute (MAS).
- Mutaeb, H. K. (2015), "Servant Leadership & its effect on Team Effectiveness: Analysis Study on Local Council Members In Alqadesia Governorate". *Kout Journal for Economic Sciences*, 17(1): 573 - 613 .
- Nafie, w. A. (2006), *Organizational Climate and Its Impact on Job Performance*. Unpublished Doctoral Dissertation , Menoufia University, Egypt .
- Najem, A. N. (2006), *Management Ethics and Business Responsibility in Business Companies*. Amman, Jordan: Al-Warraq for Publishing and Distribution.
- Ouda, W. (2016), *Role of the Servant Leadership in Improving the Organizational Environment in the Ministry Of Interior and National Security*. Unpublished MA Thesis, Graduate School of Management and Politics, Gaza, Palestine .
- Radi, J. M., and Hasan, A. K. (2011), "The Relationship between Ethical Behavior of Leadership and Organizational Commitment: Empirical Study in College of Economics & Business". *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21(1): 103-120 .
- Rasheed S. A., and Matar, L. A. (2014), "Organizational Citizenship Behavior under the Theory of Servant Leadership Survey Study in a Sample of the Colleges of the University of Qadisiyah". *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 20(76): 83-109 .
- Shaikhelsouq, S. M. (2014), *Servant Leadership and its Relation to Job Satisfaction and Organizational Commitment - An Applied Study on Egyptian Universities*. Unpublished MA Thesis, Menooufia University, Egypt.

المراجع الأجنبية

- Ajobiewe, S. S. (2017), *The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment*. Unpublished Doctoral Dissertation, , Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, USA .
- Akram, M., Haq, A. U., and Kiran, S. (2016), “Comparing Servant Leadership And Organizational Commitment Of Higher Secondary School Principals In Punjab, Pakistan”. *Science International*, 28(2): 1353 - 1358 .
- Anderson, K. P. (2005), *A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in a Religious Educational Organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, , University of Phoenix, Arizona, USA .
- Bambale, A. J. A., Shamsudin, F M., and Subramaniam, C. A. (2012), “Servant Leadership as Employee-Organization Approach for Performance of Employee Citizenship Behaviors in the Nigeria's Electric Power Sector”. *Journal of Marketing and Management*, 3(1): 1-21 .
- Barbuto Jr, J. E., Gottfredson, R. K., and Searle, T. P. (2014), “An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3): 315-323 .
- Beck, C. D. (2014), “Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3): 299-314 .
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., and Manganelli, A. M. (2012), “Servant Leadership in Italy and its Relation to Organizational Variables. *Leadership*, 8(3): 229-243 .
- Buchanan, B. (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546 .
- Cerit, Y. (2010), “The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational Commitment in Primary Schools in Turkey”. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3): 301-317 .
- Chinomona, R., Mashiloane, M., and Pooe, D. (2013), “The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14): 405 - 414 .
- Christensen, L. B., Johnson, B., and Turner, L. A. (2015), *Research Methods, Design, and Analysis*, 12 ed. England: Pearson Education Limited.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., and Geldenhuys, M. (2017), “The Functions of a Servant Leader”. *Administrative Sciences*, 7(5): 1 - 32 .
- Cooper-Hakim, A., and Viswesvaran, C. (2005), “The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework”. *Psychological Bulletin*, 131(2): 241-259 .
- Daft, R. L., and Noe, R. A. (2001), *Organizational Behavior*. Harcourt College Publishers.
- Drury, S. (2004), *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Regent University .
- Farrell, D., and Stamm, C. L. (1988), “Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence”. *Human Relations*, 41(3): 211-227 .
- Goh, S.-K., and Zhen-Jie, L. B. (2014), “The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders”. *International Journal of Business and Management*, 9(1): 17 - 25 .
- Greenberg, J. (2013), *Managing Behavior in Organizations*, 6 ed. USA: Pearson.

¹ قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين

² شركة غزة لتوليد الكهرباء، غزة - فلسطين

تاريخ استلام البحث 2017/6/4 وتاريخ قبوله 2017/12/4.

- Greenleaf, R. (2007), *The Servant as Leader*. In W. C. Zimmerli, H. M. & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Germany: Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., and Black, W. C. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (Vol. 7). Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Hajjaj, K. G. (2014), "Relationship between Servant Leadership Style and Intent to Stay among the Employees in the Municipality of Gaza". *International Journal of Business and Social Science*, 5(7): 95-101 .
- Han, R. (2014), *Hotel Employees' Perceptions of Supervisors' Servant Leadership Behaviors, And Relationships with Employees' Affective Commitment*. Unpublished MA Thesis, , Iowa State University, Ames, Iowa, USA .
- Harwiki, W. (2013), "The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)". *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12): 876-885 .
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D. 2016. "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis". *Journal of Management*, 42(6): 1 - 29 .
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., and Shin, M. 2016. "The Effect of Leadership Styles, Rank, and Seniority on Affective Organizational Commitment: A Comparative Study of US and Korean Employees". *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2): 340-362 .
- Hunter, J. C. (2004), *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. United States: Crown Publishing Group.
- Hussain, T., and Ali, W. (2012), "Effects of Servant Leadership on Followers' job Performance". *Journal of Science, Technology, and Development*, 31(4): 359-368 .
- Irving, J. A. (2005), *Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: Findings from the Nonprofit Sector*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, USA.
- Jang, J., and Kandampully, J. (2017), "Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1): 1-17 .
- Joseph, E. E., and Winston, B. E. (2005), "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22 .
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., and Dahleez, K. A. (2016), "The Impact of HRM Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza (IUG) in Palestine". *International Review of Management and Marketing*, 6(4):1080-1088.
- Kabasakal, H., and Bodur, M. (2004), "Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes". *Culture, Leadership, and Organizations*, 62(1): 564-601 .
- Khan, M. R., Ziauddin, J. F., and Ramay, M. (2010), "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance". *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298 .
- Krekeler, L. A. (2010), *The Relationship Between Servant Leadership Behavior and Individual Personality Style in New York Annual Conference United Methodist Pastors*. Unpublished MA Thesis, Seton Hall University .
- Lantu, D. C., and Lantu, A. (2015), "Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia". *Paper presented at the Procedia - Social and Behavioral Sciences, Jl.Ganesha 10, Bandung 40132, Indonesia*.
- Lapointe, É., and Vandenberghe C. (2015), "Examination of the Relationships Between Servant Leadership,

- Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors". *Journal of Business Ethics*: 1-17 .
- Lee, S. Y., Lee, M. H., Kim, H. K., Park, O. L., and Sung, B. J. (2015), "Effects of Head Nurses' Servant Leadership on Organizational Commitment among Clinical Nurses: Focused on the Mediating Effect of Empowerment". *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(5): 552-560 .
- Liden, R. C. (2012), "Leadership Research in Asia: A Brief Assessment and Suggestions for the Future". *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2): 205-212 .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., and Meuser, J. D. (2014), "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance". *Academy of Management Journal*, 57(5): 1434-1452 .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., and Liao, C. (2015), "Servant Leadership: Validation of a Short form of the SL-28". *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269 .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008), "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment". *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177 .
- Liu, B., Hu, W., and Cheng, Y.-C. (2015), "From the West to the East: Validating Servant Leadership in the Chinese Public Sector". *Public Personnel Management*, 44(1): 25-45 .
- Lubin, K. A. (2001), *Visionary Leader Behaviors and their Congruency with Servant Leadership Characteristics*. University of La Verne.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194 .
- McCann, J. T., Graves, D., and Cox, L. (2014), "Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals". *International Journal of Business and Management*, 9(10): 28-38 .
- Melchar, D. E., and Bosco, S. M. (2010), "Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership". *The Journal of Business Inquiry*, 9(1): 74 - 88 .
- Mercurio, Z. A. (2015), "Affective Commitment as a Core essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review". *Human Resource Development Review*, 14(4): 389-414 .
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89 .
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538 - 551 .
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989), "Organizational Commitment and Job performance: It's the Nature of the Commitment that Counts". *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152-156 .
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., and Xu, L. (2014), "Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China". *Public Administration*, 92(3): 727-743 .
- Muthia, A., and Krishnan, V. R. (2015), "Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership". *International Journal on Leadership*, 3(1): 9-20 .
- Nguyen, T. T. T. (2016), *The Impact of Servant Leadership and Work Environment On Organizational Commitment of Employees in Public Agencies in Ho Chi Minh City*. (Programme For M.A In Public Administration), University Of Tampere .
- PCHR, P .C. f. H. R. (2005), *Higher Education in Palestine and Avenues for its Development. Research Studies*. Gaza, Palestine.
- Piong, C. K. (2016), *Servant Leadership, Organizational*

- Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, , Walden University .
- Ramli, A., and Desa, N. M. (2014), "The Relationship Between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives". *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2): 312-324 .
- Rauch, K. E. (2007), *Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana Wesleyan University .
- Riketta, M. (2002), "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 257-266 .
- Rowden, R. W. (2000), "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1): 30-35 .
- Saunders, M. N., Lewis, P., and Thornhill, A. (2016), *Research Methods for Business Students*, 7th ed. England: Pearson Education Limited.
- Schulkers, J. L. (2017), *Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation , Walden University .
- Spears, L. C. (2005), "The Understanding and Practice of Servant Leadership". *International Journal of Servant Leadership*, 1(1): 29-46 .
- Untan, L., Bin Kasim, A. L., Sin, I., and Raman, A. (2016), "The Impact of Headmaster's Servant-Leadership Practices towards Teachers' Commitment in Betong, District of Sarawak". *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 4(1B): 80-86 .
- Van Dierendonck, D. (2011), "Servant Leadership: A Review and Synthesis". *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261 .
- Van Dierendonck, D., and Nuijten, I. (2011), "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure". *Journal of Business and Psychology*, 26(3): 249-267 .
- Van Dierendonck, D., and Patterson, K. (2010), *Servant leadership: Developments in Theory and Research*. Springer : Palgrave Macmillan.
- Yahaya, R., and Ebrahim, F. (2016), "Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review". *Journal of Management Development*, 35(2): 190-216 .
- Yücel, İ. (2012), "Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study". *International Journal of Business and Management*, 7(20): 44-58 .
- Yukl, G. A. (2013), *Leadership in Organizations* (S. Yagan Ed., 8th ed.). New Jersey, USA: Pearson Education.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., and Colón Grufeiro, P. (2015), "Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Private Banking Employees". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2): 91-106.

Effect of Servant Leadership on Organizational Commitment in Palestinian Academic Institutions

Khalid Abed Dahleez¹, Mohammed Ahmed Ghali²

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between servant leadership and organizational commitment among academic and administrative staff at the four biggest Gaza Strip universities (Islamic University, Al-Azhar University, Al-Aqsa University and Palestine University). The study adopted the descriptive analytical approach and a questionnaire was employed as the main data elicitation tool. The study was conducted using a stratified random sample of 400 employees at the four universities mentioned above. The findings of the study showed that the degree of practicing servant leadership was 65.7%, which is medium at the universities from the respondents' point of view. In addition, the findings revealed that the employees who work at universities in Gaza Strip had a high level of organizational commitment in its three dimensions; namely, 76.4%. The findings also showed that there is a positive impact of servant leadership on organizational commitment. In addition, the results demonstrated differences in responses towards servant leadership and organizational commitment due to place of work. The study's most important recommendations highlighted the necessity of improving the abilities of leaders at Palestinian Tertiary Education Institutions. The study also recommended making the prevalent managerial practices more sustainable through employee empowerment and nurturing open culture. This can be achieved via encouraging employee participation in decision making and increasing their awareness regarding active participation in community activities.

Keywords: Servant leadership, Organizational commitment, Palestinian academic institutions, Universities.

¹ Business Administration Department, the Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine.

² Gaza Power Generating Company, Gaza, Palestine.

Received on 4/6/2017 and Accepted for Publication on 4/12/2017.