

دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك

ره نج محمد نوري¹ ، أفين محمد صالح أحمد² و جيا عصمت دينو²

¹ قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، أقليم كردستان – العراق.

² قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، أقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2017/04 تاريخ القبول: 2017/06 تاريخ النشر: 2017/06 <https://doi.org/10.26436/2017.5.2.315>

الملخص:

يهدف البحث إلى التحقق من توافر خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في منظمات الأعمال في محافظة دهوك وتشخيص دورها في تحقيق التميز المنظمي، ولتناول هذا الموضوع بصورة شاملة تم تقديم الإطار النظري الخاص بالقيادة الخادمة والتميز المنظمي، وتم صياغة فرضيات وأنموذج افتراضي للتحقق من العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة والتميز المنظمي ، ومن أجل التحقق من الفرضيات وضعت عدداً من الأسئلة الأساسية وضمن استمارة الاستبانة التي كانت الاداة الرئيسية لجمع البيانات الجانب الميداني وتمت الإجابة عليها من قبل (60) من الافراد العاملين في عدد من منظمات الاعمال في محافظة دهوك. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط ، واستخرجت النتائج باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي، ووجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في التميز المنظمي. ووضعت الدراسة عدداً من المقترحات التي تخص المنظمات قيد الدراسة كأن أهمها ضرورة أن تعمل القيادة الادارية في المنظمات المبحوثة بتلبية احتياجات افراد العاملين في المنظمة بما يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية السريعة لتحقيق التميز المنظمي.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، خصائص القيادة الخادمة، التميز المنظمي.

1. المقدمة

نتيجة للتغيرات السريعة وتعقيد البيئة التي تعيش فيه منظمات الأعمال المعاصرة ، وتعدد المجالات والثقافات والبيئات المختلفة التي تعمل فيها هذه المنظمات، فان هناك حاجة إلى انماط قيادية وطرق واساليب فريدة وجديدة من أجل التكيف ومواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية الديناميكية. ان أدركت منظمات الأعمال المعاصرة أن استمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية تحقيق المواثمة بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين، أي بمعنى الحاجة الى نمط قيادي قادر على تحقيق التوازن بين ممارسة التأثير وخدمة العاملين في المنظمة، وكذلك بناء وتطوير تميز منظمي، إذ أصبح التميز من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة في ظل المنافسة الشديدة، ويستلزم من تلك المنظمات توافر قيادات إدارية قادرة على بناء وتحقيق تميز منظمي اعتبارها المصدر الأساس والمحرك لتحقيق الابداع والريادة في مجال عملها، وبالتالي تساعد على تحقيق التميز المستدام الذي يصعب على المنافسين محاكاته.

2. الإطار المنهجي

1.2 مشكلة الدراسة

نتيجة العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، وجبت على المنظمات اعتماد انماط قيادية قادرة على مواجهة التحديات وتبنيها للنظم والوسائل والآليات التي يضمن لها البقاء والنجاح والتفوق والتميز ،

تنطبق أهميه البحث من خلال تشخيص وتحليل خصائص القيادة الخادمه والتميز المنقمة الملازمه لنشاك المنقمة، حيب أن الموائمه بين هزه الخصائص والابعاد تعزز الفرص أمام المنقمة لتحقيق التقدم والتميز من خلال المامها بعدد ومحتوى التميز المنقمة وكيفيه بنائها. كما تكمن أهميه الدراسه في كونها إحدى الموائع التي ترتبگ بعمل المنقمة، وبالتالي تساهم هزه الدراسه في تعريف القيادات الاداريه بمفاهيم القيادة الخادمه وأهم خصائصها وما لها من دور في تحقيق التميز المنقمة في المنقمة المبحوئه.

3.2 أهداف الدراسه:

يسعى الدراسه إلى معرفه أثر القيادة الخادمه في تحقيق التميز المنقمة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:

أ. التعرف على مفهوم القيادة الخادمه وخصائصها والتميز

المنقمة من وجهة نظر عدد من الباحثين.

ب. التعرف على مستوى توافر خصائص القيادة الخادمه والتميز

المنقمة في المنظمات المبحوئه وفقا لاراء افراد العاملين.

ج. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين خصائص القيادة الخادمه و

التميز المنقمة في المنظمات المبحوئه.

د. تقديم مقترحات للمنظمات المبحوئه بخصوص كيفية التحرك

مستقبلاً لتحسين مستويات توافر خصائص القيادة الخادمه والتميز

المنقمة فيها.

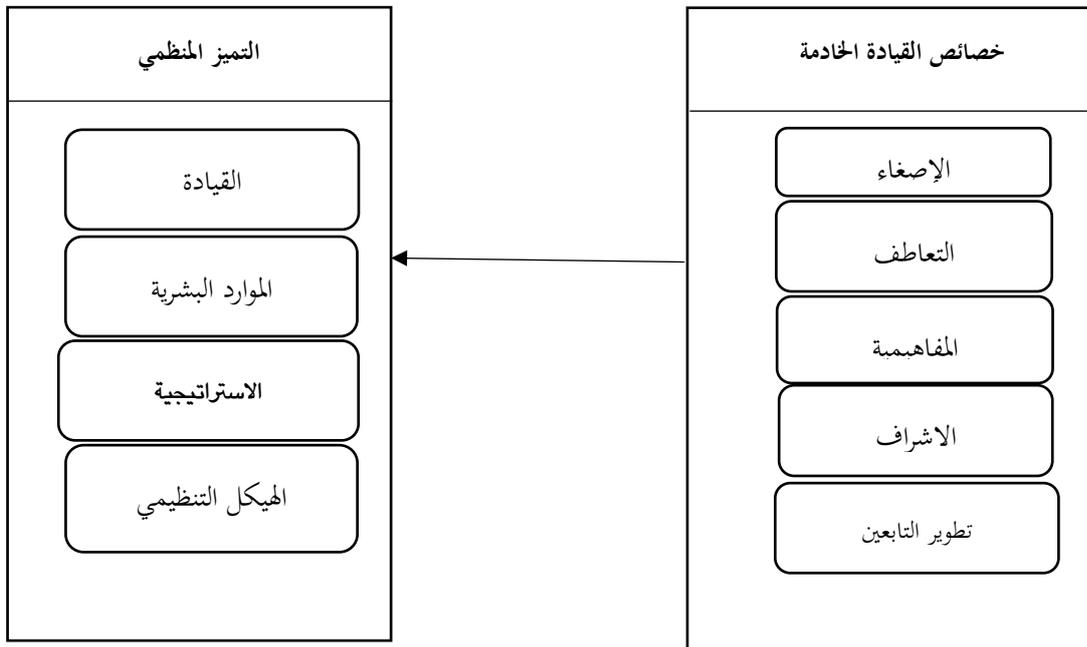
4.2 انموذج الفرضي للدراسه:

تطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسه في ضوء إطارها النظري

تصميم أنموذج فرضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسه.

ويوضح

الشكل 1: الأنموذج الافتراضي للدراسه.



وخاصة أن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بقيادة كلاسيكية الموجهة، وإنما يتطلب عناصر التي تتجه نحو التميز والنجاح للمنظمة (Darling & Walker, 2010). ويعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، خصوصاً في ظل ما تفرضه المتطلبات والتحويلات والتغيرات البيئية من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال، حيث يشكل التميز التنظيمي أنموذجاً يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة (بوسالم، 2015: 81).

ونتيجة لاحتكاك الباحثين ببحوث واقعية لمنظمات الأعمال في محافظة دهوك من سيادة الملكية الفردية لمنظمات الأعمال وإدارتها وما تفرضه البيئة من ضرورة تبني منظمات الأعمال لادوات التي من شأنها تحقيق التمييز المنقمة فقد اخذ الباحثون القيادة الخادمه والتميز المنقمة عنواناً للبحث وبناء على ما سبق فإن مشكلة البحث تتمحور حول مدى توفر خصائص القيادة الخادمه لدى القيادات الادارية في عدد من المنظمات في محافظة دهوك ومدى مساهمتها في بناء وتحقيق التميز المنقمة، وعموماً يمكن تجسيد مشكلة الدراسه من خلال التساؤلات الآتية:-

ماهي تصورات افراد العاملين بخصوص امتلاك القيادات الادارية في المنظمات المبحوئه لخصائص القيادة الخادمه؟

1. هل تمتلك المنظمات المبحوئه مؤشرات التميز المنقمة؟

2. هل هناك علاقة بين خصائص القيادة الخادمه والتميز المنقمة في المنظمات المبحوئه؟

3. هل تؤثر القيادة الخادمه في تحقيق التميز المنقمة؟

2.2 أهمية الدراسه:

5.2 فرضيات الدراسة

استكمالاً لمتطلبات البحث ، يفصح أنموذج البحث عن فرضيتين رئيسيتين وعدد من الفرضيات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

1.5.2 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الخادمة والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خاصية الإصغاء والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خاصية التعاطف والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خاصية المفاهيمية والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خاصية الإشراف والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خاصية تطوير التابعين والتميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.

2.5.2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي لخاصية الإصغاء في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لخاصية التعاطف في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لخاصية المفاهيمية في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لخاصية الإشراف في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.
- يوجد تأثير معنوي لخاصية تطوير التابعين في تحقيق التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة.

6.2 حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث وفق الآتي:

- 1- الموضوعية: وتشمل: القيادة الخادمة وخصائصها المتمثلة في (الإصغاء، التعاطف، المفاهيمية، الإشراف ، تطوير الموظفين).

أ. التميز المنظمي المتمثلة في: (القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية).

2- الحدود الزمانية: بدأت مدة الدراسة من (كانون الأول/ 2015) ولغاية (كانون الأول/ 2016).

3- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بعدد من منظمات الأعمال في محافظة دهوك وبيين الملحق (2) المنظمات المبحوثة.

7.2 أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

استخدم البحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وتم إخضاع هذه الاستبانة إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط.

8.2 مجتمع الدراسة وعينته:

يمثل مجتمع البحث بعدد من منظمات الأعمال الصغيرة وبلغت 13 منظمة وقد تم اختيار المنظمات بناء على توفر الادارات والهياكل التنظيمية الرسمية لديهم وتتم فيها التوجيه من قبل قياداتها الادارية، كما هو مبين في الملحق (2) وقام الباحثون بتوزيع الاستبانة على افراد العاملين فيها وبلغ عددهم (60) موظف وموظفة، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية، ويظهر فيها أن أغلب المستجيبين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (%78.3)، وهذا يعني أن هذه المنظمات المبحوثة تفضل تعيين الذكور في منظماتهم أكثر من الإناث، ويرجع ذلك إلى أن هذه المنظمات قد لا تتمتع بأفق إجتماعي ينظر إيجابياً للمرأة. وكما يتبين من الجدول أن الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30) سنة شكلوا الغالبية بنسبة (%40) وهذه تعد من المؤشرات المهمة للإجابة على اسئلة الاستبانة كونها من الفئات الناضجة عمرياً وفكرياً. ويتضح أيضاً من الجدول المذكور أدناه أن حملة شهادة البكالوريوس هم الغالبية بنسبة (%53.3) وهذا يوضح بأن الأفراد المبحوثين في هذه المنظمات تمتلك مؤهلات علمية وإدارية جيدة. أما بخصوص مدة الخدمة في المنظمة فإن الأفراد ذوي الخدمة (5-10 سنوات) يشكلون الغالبية بنسبة (%33.3) وهذا يدل أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة في العمل الإداري في هذه المنظمات.

جدول 2: توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

الجنس	العدد	النسبة المئوية	المجموع
ذكر	47	78.3	
أنثى	13	21.7	
المجموع	60	100	
العمر	العدد	النسبة المئوية	المجموع
أصغر من 30 سنة	24	40	
30-40 سنة	21	35	
أكبر من 40 سنة	15	25	
المجموع	60	100	
التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية	المجموع
إعدادية فما دون	4	6.7	
دبلوم	16	26.7	
بكالوريوس	32	53.3	
ماجستير	8	13.3	
المجموع	60	100	
مدة الخدمة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية	المجموع
سنوات 3 أقل من	16	26.7	
3-5 سنوات	16	26.7	
5-10 سنوات	20	33.3	
15 سنة فأكثر	8	13.3	
المجموع	60	100	

2007، 142). ويرى (مطر، 2011: 56) بأن القيادة الخادمة هي أنموذج يركز بشكل أساسي على خدمة الآخرين من قبل القادة وليس الخدمة بالمعنى الوظيفي بل بروح الخدمة المتجلية. وأشار (عبدالوهاب، 2013: 2) إلى أن القيادة الخادمة هي فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق أو قبل المصلحة الذاتية للقائد. كما ويعرف (حجي، 2016: 26) القيادة الخادمة بأنها النمط الذي يركز على تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم والذي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

ويصدد أهمية القيادة الخادمة يرى (Bass, 2000: 29) بأن هذا النمط القيادي يلعب دوراً كبيراً في قيادة منظمات الأعمال المستقبلية، وتكمن قوتها في ملكيتها للخصائص المشجعة للمرؤوسين كي يتعلموا، وينمو، ويستقلوا. ويؤكد (Hamilton, 2004: 146-150) بأن أهمية القيادة الخادمة ترجع إلى التركيز على القيمة والمهمة، والإبداع والإبتكار، المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وضمان الولاء التنظيمي من قبل المرؤوسين. ويبين (مطر، 2011: 65; متعب، 2015: 3) بأن القيادة الخادمة لها أهمية على مستوى المنظمة لتحقيق مستوى من الأداء التنظيمي وذلك نتيجة لتركيزها على احتياجات الفرد سواء كانوا مرؤوسين أم مستفيدين.

ويلخص (جلاّب، 2011: 516) أهمية القيادة الخادمة في النقاط الآتية:

1. الإهتمام بخدمة وحاجات الآخرين قبل مصلحته الشخصية.
2. تساهم في تحقيق التعلم والنمو والتطور للمرؤوسين.
3. العمل بروح الفريق الجماعي.

3. الإطار النظري

1.3 القيادة الخادمة

1.1.3 مفهوم وأهمية القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة إحدى الأنماط القيادية التي تقع ضمن نطاق القيادة الاخلاقية إذ يهتم هذا النمط القيادي بحاجات المرؤوسين وتركز على الامتيازات الاخلاقية في علاقاتها مع المرؤوسين (Northouse, 2007: 257).

ويرتبط هذا النمط القيادي بـ (Robert Greenleaf) الذي قدم طروحاته في هذا المجال وأشار إلى أن صفة النمط القيادي يرتبط بخدمة المرؤوسين، فالقائد هو الخادم أولاً قبل أن يكون السلطة المؤثرة في المنظمة، وخاصة أن التغييرات والتطورات الحالية فرضت على القادة أن يكونوا حماة للمرؤوسين وليس قادة موجهون (متعب، 2015: 3; عبدالوهاب، 2013: 2; أبو تينة وآخرون، 2007: 141).

في حين بين (رشيد ومطر، 2014: 91) أن (Hegel) قد سبق (Greenleaf) في طرح موضوع القيادة الخادمة، إلا أن (Hegel) يرى أن القيادة الخادمة هي فهم المرؤوسين بشكل أفضل، أما (Greenleaf) بين أن القيادة الخادمة يتمحور حول توفير فرص النمو للمرؤوسين باستمرار أي بمعنى تعلم المرؤوسين باستمرار. فالقيادة الخادمة تعني التأثير في المرؤوسين بحيث يشاركون بإرادتهم وأختيارهم في السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة لجميع الأطراف (Blandchard, 2004: 33). ويعرف القيادة الخادمة بأنها القيادة التي تحترم كرامة الفرد ويعلي من قيمة المرؤوسين ونموهم ومشاركتهم في نزعتهم الإبداعية الفطرية للقيادة (أبو تينة وآخرون،

2.1.3 خصائص القيادة الخادمة:

قدم الباحثين العديد من الخصائص للقيادة الخادمة، إذ أشار (Graham,1991) إلى أنها تتضمن التواصل والالتزام بتطوير التابعين. بينما ركّز (Page & Wong,2000) إلى أنّ خصائص القيادة الخادمة يتضمن الاستبصار، الالتزام بتطوير التابعين، بناء الجماعة فضلاً عن التواصل. ومن جانب آخر يؤكد كل من (Spears, 1998; Barbuto & Wheeler, 2005; Jessica & Bud, 2014) على أنّ خصائص القيادة الخادمة يتضمن كل من (الإصغاء، التعاطف، الإشراف، تطوير التابعين، المفاهيمية) وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:-

- **الإصغاء (Listening):** يعد الإصغاء أحد أهم خصائص القادة، فهي أفضل طريقة يمكن القائد من التأكد على استمرارية التواصل الجيد مع التابعين وفهم أفكارهم (Christopher, 2014: 35). ويرى (Ann,2000: 19) بأن الإصغاء تعد أساساً للأستفادة من الطاقة الكامنة للخصائص الأخرى للقيادة الخادمة، فهي تسهل التواصل مع التابعين ويستطيع القائد من خلالها صنع القرارات التي تؤدي إلى بناء الجماعة ومن خلالها الإصغاء الجيد يظهر القائد بمظهر الخادم الذي يمثل الداعم والمساند والملتزم بتطوير التابعين. ويؤكد (Jessica & Bud, 2014: 8) بأن الإصغاء هي الخاصية الرئيسية لبناء القيادة الخادمة، ومن خلالها يتمكن القائد من إظهار الاحترام والتقدير للأخرين مما يعزز من مهارات صنع القرار طالما يستطيع القائد الخادم تحديد رغبات المجموعة.

- **التعاطف (Empathy):** إنّ التعاطف تعني القدرة في فهم مشاعر الآخرين ومهارة التعامل معهم بالإعتماد على الإثارة العاطفية وتقبل الآخرين واحترام آرائهم والحساسية للثقافات الأخرى وخدمة الزبائن والعملاء (نوري، 2008: 199 " Gulman,1998: 96). كما أنّ التعاطف تعني الرغبة لاستعراض الحالة مع وجهة نظر الشخص المقابل، وتقوم على أساس ضرورة احترام الافراد والاعتراف بهم، إذ أنه من مسؤولية القائد الخادم توضيح الحالة عندما يكون هناك تناقضات وتثمين تفاعل كل المساهمين (Ann,2000: 20).

- **ويرى (Jessica & Bud, 2014: 9)** بأن القائد الخادم يسعى جاهداً لفهم التابعين والتاطف معهم والاعتراف بهم ووضع النفس في ظروف التابعين، مما يجعل من التابعين يمنحون الموافقة والتوافق مع القائد والناجئة عن التعاطف الاستثنائي لدى القائد.

- **المفاهيمية (Conceptualization):** وتعني القدرة على تصور الامكانات لتوليد الرؤية لما سيكون وتعد ضرورية للقائد، إذ يتم من خلالها امتناع لاتباع الخير العام (Greenleaf.1977). ويرى (Ann,2000:19) بأنها تعني القدرة على رؤية المشاكل، وبموجبه فإن القائد ينظر إلى ما هو أبعد من المسؤوليات اليومية وتوسيع مدارك التفكير لدى التابعين إلى ما هو أبعد من الاهتمامات

اليومية والرغبة في التطلع للمستقبل، أي بمعنى الطريق نحو المستقبل والتواصل مع أعضاء الجماعة نحو الرؤية. ويؤكد (Spears, 1998: 33) بأن خاصية المفاهيمية تساعد على تقديم مفاهيم ذات رؤى للقائد الخادم وتعمل على تعزيز قدراته لبناء رؤى طموحة له ولاتباعه والمنظمة، وهي خارطة الطريق نحو المستقبل.

- **الإشراف (Stewardship):** تظهر هذه الخاصية لدى القائد الخادم من خلال مفهوم تقديم الخدمة للأخرين، فهو يفترض بأن القائد يلتزم بخدمة الآخرين (Ann,2000:22). ويؤكد (Christopher, 2014: 38) على أنّ الإشراف تعني الخدمة التي يقدمها القائد مع الالتزام باشباع حاجات التابعين والحرص على ممتلكاتهم والتضحية بالنفس، وممارسة الانفتاح والاقناع بدلاً من التحكم، وتهيئة المناخ المنظمي الذي يمكن للتابعين من تحقيق التميز الإيجابي. ويرى (Clay,2010: 5) بأن وفق هذه الخاصية يتحمل القائد الخادم شخصياً مسؤولية الفشل أو النجاح للمنظمة. ويؤكد (Jessica & Bud, 2014: 10) بأن خاصية الإشراف تمثل نوع من المساهمة الهادفة، فالقائد بموجب هذه الخاصية ملزم بخدمة حاجات التابعين ويدعم ذلك من خلال الثقة والاقناع.

- **تطوير التابعين (Develop Employee):** تعد هذه الخاصية التزاماً أو واجباً لدى القارئ، إذ يتطلب تحديد حاجات التابعين ومنح الفرص لهم لتطوير أدائهم والجوانب الانسانية لديهم، وهي مسؤولية كبيرة " لأن القائد الخادم يبقى ملتزماً ويعمق لتطوير كل فرد داخل المنظمة، باعتبارها الاساس لبناء الجماعة وفرق العمل (Jessica & Bud, 2014: 10). إن الالتزام بنمو الافراد تعد بمثابة استثمار في المورد البشري، بهدف استغلال طاقاتهم الكامنة (Spears, 1998: 36). ويؤكد (Christopher, 2014: 36) علماً بأن الالتزام بتطوير التابعين هي مسؤولية كبيرة من القائد الخادم لرعاية وتطوير التابعين شخصياً ومهنياً، ويتطلب من القائد الخادم إدراك حجم المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتقه لبذل كل ما بوسعه تحقيقه.

2.3 التميز المنظمي

1.2.3 مفهوم وأهمية التميز المنظمي:

تعددت تعريف التميز المنظمي في العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، مما عكست على أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي (منصور والعايد، 2013: 8).

والتميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، أي بمعنى لا يمكن تصوير منظمة ما متميزة في مجال معين دون المجالات الأخرى، فالتوازن والتوافق سمتان أساسيتان للتميز في مختلف وحدات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة هما أن الغاية الحقيقية للإدارة هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر

اقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز. المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009: 8).

في حين يرى (فرج، 2009: 1) أنه مجموعة سلوكيات وقدرات ، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة. وكذلك تعني قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الضلعين، 2010: 8) . وأكد (النسور، 2010: 32) بأن التميز المنظمي هو الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل. والتميز المنظمي هو السعي المستمر، والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى، أي بمعنى حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة (بوسالم، 2015: 60). وتكمن أهمية التميز التنظيمي في (منصور و العابد، 2013: 8) في أنها وسيلة للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، والمساعدة في اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين. ويرى (المبيضين، 2013: 693) أن التميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح منظمات الأعمال، وتحقيق فوائد عالية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة والأسعار وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه شركاتهم. وإن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي المنظمات التي تهتم باتجاهات التطور وتحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (كاتزنباخ، 2002: 101) .

أن تطوير آليات عمل المنظمات الحكومية يؤدي إلى تحقيق التميز في أداء الموظفين وتقديم خدمة مميزة لمتلقي الخدمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل موظف بأن المنظمة ملك له، وهذا الشعور يدفع الموظفين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (السعودي،

عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم واستراتيجيات تتسم بالتميز، والبعدان متممتان ومتكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001: 12).

في حين يرى (Ajaif, 2008: 227)، التميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة. وأشار (السيد، 2007: 114) إلى أن التميز المنظمي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. ويعرف (John , 2001: 3) التميز التنظيمي بأنه عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. ويعرف التميز التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح، كما أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة. (Kanji, 2001).

وأشار (السلمي، 2001) إلى التميز المنظمي بأنها حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.

وبين (John & Daniel, 2004: 24) على أنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة (TQM) والعاملون ذوي القدرة على الإبداع. أيضا هناك من يعرف التميز التنظيمي على أنه نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة، استراتيجياتها وعملياتها والتي من خلالها يصل الفرد إلى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح (Forrest, 2008: 3) . بينما عرّفه (Pinar & Girard, 2008: 31) بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويعرفها الباحثان إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة قياس التميز التنظيمي المعدة لهذه الدراسة.

ويشير (جواد، والخرشنة ، 2008: 8) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في الكل

3.3 العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة:

يعدّ تحليل دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المنظمي التوجه الجديد الذي تسعى إليه جميع منظمات الأعمال المعاصرة في الوقت الحاضر، لأنه يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة، والبقاء في المنافسة.

يظهر من الأدبيات الإدارية التي تسنى للباحثين الاطلاع عليها، أنه على الرغم من أنه لا توجد دراسة تبيّن العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسية معاً، إلا أنها أشارت ضمناً إلى كيفية ارتباط النمط القيادي بأداء المنظمة وتميزها.

فقد أشار (حسوني، 2010: 208) إلى إن حقيقة أداء المنظمة يرتبط مع أداء القائد الاستراتيجي، علماً أن القيادة المقتردة ليست العنصر الوحيد في تميز المنظمة إلا أن الدور الكبير في تميز المنظمة وتحويلها من حالة التفكك والإنحدار إلى منظمة قوية و متميزة.

ويرى (حافظ وكهية: 135) أن الانماط القيادية يعد مصدراً جوهرياً من مصادر بناء التميز المنظمي والمحرك الأساس لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها كون أن القيادة يعد من نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعده في تعزيز ميزته التنافسية .

4. الإطار الميداني

بهدف التحقق من صحة فرضيات البحث وأنموذجه وطبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة فقد تضمن هذا المبحث المحاور الآتية:-

1.4 قياس آراء المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة:

بهدف التعرف على مواقف واتجاهات المستجيبين وتشخيص آرائهم تجاه متغيرات الدراسة فقد تم استخراج مؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأُعدت لأغراض التحليل على حاصل جمع مقياسي (أُتفق تماماً، أُتفق) للمعدل العام لكل خاصية من خصائص القيادة الخادمة، حيث كانت النتائج على النحو الآتي:-

1.1.4 وصف وتشخيص خصائص القيادة الخادمة:

أ. تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X1-X4) المتعلقة بخاصية الاصغاء. إذ تشير النسب إلى أن (64.5%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (15.9%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد و(19.6%) محايدون في اجاباتهم، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.986)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم خاصية الإصغاء تبين أن فقرة (X4) جاء في المرتبة الاولى من حيث مساهمتها ويتمحور حول تركيز القيادة الإدارية المنظمات المبحوثة على التحدث المباشر مع الموظفين لتبادل المعلومات وذلك باتفاق غالبية أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي مقداره (3.70) وبيانحراف معياري (0.961)، في حين ظهر اضعف الاتفاق حول فقرة (X1) والذي يشير الى سعي القيادة الإدارية الى

(2008: 13). فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي، والقدرة على التنبؤ بالتغيرات والتوقعات المستقبلية (التيجاني، 2007: 12).

2.2.3 أبعاد التميز المنظمي:

هناك مجموعة من الأبعاد التي أعتمد عليها الباحثين في دراساتهم إلا أن الأبعاد الأكثر اتفاقاً عليها من قبلهم هي (القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي والاستراتيجية) (حسوني، 2010: 214؛ الضلاعين، 2010: 71؛ النصور، 2010: 34-36؛ الحوراني، 2014: 27-29؛ النويقة، 2014: 437؛ بوسالم، 2015: 73-80):

• **القيادة** : يتضمن القيادة ضمن اطار التميز المنظمي بكونها يتضمن قدرة القائد على التفكير المتجدد، إيجاد واستغلال الفرص التطويرية وتنمية قدرات الافراد وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وتمكين فرق العمل وتفويض الصلاحيات، واتباع نظام اللامركزية في المنظمة، وتبني استراتيجية سياسة الباب المفتوح (النصور، 2010: 34؛ النويقة، 2014: 437؛ بوسالم، 2015: 73).

• **الموارد البشرية** : أن مفتاح التميز المنظمي هو الرؤوسين، باعتبارهم مصدر القوة والثروة في المنظمة وأهم اصول وموارد ومصادر المنظمة، وعلى المنظمة الحفاظ على هذا المورد الذي يعتبر محور اساس ثبات المنظمة في بيئة الأعمال (النصور، 2010: 34؛ حسوني، 2010: 214؛ بوسالم، 2015: 73).

• **الهيكل التنظيمي** : إن تمايز الهيكل التنظيمي يعني قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء النظام وتحديد العلاقات بين الأعمال والوحدات، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم، بأعتبار أن أحد الحوافز المؤثرة على تميز الافكار وتجديدها هو الهيكل التنظيمي (النويقة، 2014: 437). ويرى (بوسالم، 2015: 75) بأن تميز الهيكل يتمثل في القدرة على التعاون والتوافق والانسجام بين جميع وحدات المنظمة، واتاحة الفرص للنمو والتطور هو وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحقيق درجة عالية من الموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها.

• **الإستراتيجية** : تعتبر الاستراتيجية هي الوسيلة الرئيسية لضمان بقاء واستمرارية المنظمة وتميزها في ضل التحديات البيئية، وتميز الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية قادرة على تحقيق وضع ومكانة استراتيجية متميزة، من خلال التنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، بالإضافة إلى استجابة الإدارة للتحديات والتغيرات البيئية من جهة وأغتنام الفرص من جهة أخرى (حسوني، 2010: 214).

(66.3%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (10.8%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد و(22.9%) محايدين في اجاباتهم، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.917) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم خاصية المفاهيمية تبين أن (X9) هي الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري (0.799) و يتعلق ذلك ب نظر القيادة الإدارية في منظمات المبحوثة إلى ما هو أبعد من المسؤوليات اليومية ، في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X12) والتي تشير الى سعي القيادة الإدارية إلى إدراك الموظفين للمستقبل بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.065).

د. تشير محتويات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X16-X13) المتعلقة بخاصية الإشراف، ويتبين أن (56.2%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات و بوسط حسابي مقداره (3.40) وانحراف معياري (1.124) ، مقابل (20.4%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد و(23.4%) محايدين في

الجدول 3: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص القيادة الخادمة

	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاستماع	X1	8	13.3	8	13.3	11	18.3	29	48.3	13.3	8	1.096
	X2	4	6.7	4	6.7	13	21.7	36	60.0	6.7	4	0.908
	X3	6	10.0	9	15.0	11	18.3	32	53.3	3.3	2	0.982
	X4	11	18.3	7	11.7	12	20.0	29	48.3	1.7	1	0.961
المعدل		12.0		11.7		19.6		52.5		4.2		0.986
التعاطف	X5	9	15.0	7	11.7	13	21.7	31	51.7	15.0	9	0.869
	X6	9	15.0	6	10.0	17	28.3	27	45.0	1.7	1	0.922
	X7	8	13.3	5	8.3	13	21.7	32	53.3	3.3	2	0.935
	X8	7	11.7	6	10.0	13	21.7	32	53.3	3.3	2	0.942
المعدل		13.8		10.0		23.4		50.8		2.0		0.917
المفاهيمية	X9	15	25.0	2	3.3	15	25.0	28	46.7	25.0	15	0.799
	X10	12	20.0	3	5.0	13	21.7	31	51.7	1.7	1	0.866
	X11	8	13.3	8	13.3	11	18.3	32	53.3	1.7	1	0.938
	X12	9	15.0	8	13.3	16	26.7	24	40.0	5.0	3	1.065
المعدل		18.4		8.7		22.9		47.9		2.1		0.917
الإشراف	X13	8	13.3	9	15.0	12	20.0	27	45.0	6.7	4	1.110
	X14	7	11.7	7	11.7	13	21.7	27	45.0	10.0	6	1.149
	X15	9	15.0	10	16.7	14	23.3	22	36.7	8.3	5	1.174
	X16	8	13.3	3	5.0	17	28.3	27	45.0	8.3	5	1.065
المعدل		13.3		12.1		23.4		42.9		8.3		1.124
تطوير القاديين	X17	9	15.0	7	11.7	20	33.3	24	40.0	15.0	9	0.888
	X18	9	15.0	10	16.7	13	21.7	27	45.0	1.7	1	0.998
	X19	9	15.0	9	15.0	12	20.0	30	50.0	-	-	0.917
	X20	5	8.3	10	16.7	13	21.7	30	50.0	3.3	2	0.980
المعدل		13.3		15.0		24.2		46.3		1.2		0.945

الجدول من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

ويتناول مدى تقديم القيادة الإدارية برامج وورشات العمل لتنمية مهارات الموظفين بوسط حسابي (3.43) وأنحراف معياري (0.980).

2.1.4 وصف وتشخيص التميز المنظمي

تشير معطيات الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X21-X37) المتعلقة بوصف وتشخيص التميز المنظمي. إذ تشير النسب إلى أن (66.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (11.4%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد و(21.7%) محايدين، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وأنحراف معياري (0.854)، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم متغير التميز المنظمي تبين أن فقرة (X34) التي تشير الى انه تؤمن الإدارة العليا في هذه المنظمات بأن عملية صياغة الإستراتيجية تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة هي الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي مقداره (4.06) ويانحراف معياري (0.685)، في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X33) والتي تتمحور حول مدى حرص القيادة الإدارية على امتلاك موظفيها الصلاحيات اللازمة لأداء العمل بوسط حسابي (3.25) وأنحراف معياري (1.129).

هـ. اجاباتهم، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم خاصية الإشراف تبين أن (X16) جاءت بالمرتبة الأولى ويتمحور حول تجنب القيادة الإدارية في هذه المنظمات اعتماد الأساليب غير المرغوبة لدى الموظفين وبوسط حسابي مقداره (3.50) ويانحراف معياري (1.065)، في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X15) والمتعلقة ب تضحية القيادة الإدارية بمصالحها الشخصية من أجل تلبية احتياجات الموظفين بوسط حسابي (3.33) وأنحراف معياري (1.174).

و. يتبين من الفقرات (X20-X17) في الجدول (2) والمتعلقة بخاصية تطوير التابعين. أن (59.6%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.2%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد و(24.2%) محايدين، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.53) وأنحراف معياري (0.945) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في دعم خاصية تطوير التابعين تبين من فقرة (X19) بانها جاءت بالمرتبة الأولى من حيث مساهمتها في خاصية تطوير التابعين، مما يعني بان هناك تشجيع من القيادة الإدارية في هذه المنظمات للإشتراك الموظفين في الدورات التدريبية وبوسط حسابي مقداره (3.65) ويانحراف معياري (0.917)، في حين ظهر ضعف الاتفاق حول الفقرة (X20)

الجدول 4: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المنظمي

المتغير	الرمز	مقياس الاستجابة									
		اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	X21	15	25.0	24	40.0	13	21.7	5	8.3	3	5.0
	X22	14	23.3	24	40.0	17	28.3	5	8.3	-	-
	X23	9	15.0	32	53.3	15	25.0	3	5.0	1	1.7
	X24	12	20.0	29	48.3	9	15.0	7	11.7	3	5.0
	X25	12	20.0	31	51.7	12	20.0	5	8.3	-	-
	X26	18	30.0	25	41.7	10	16.7	7	11.7	-	-
	X27	8	13.3	34	56.7	15	25.0	3	5.0	-	-
	X28	7	11.7	26	43.3	14	23.3	9	15.0	4	6.7
	X29	7	11.7	31	51.7	11	18.3	10	16.7	1	1.7
	X30	6	10.0	26	43.3	16	26.7	8	13.3	4	6.7
	X31	9	15.0	27	45.0	13	21.7	9	15.0	2	3.3
	X32	3	5.0	35	58.3	15	25.0	7	11.7	-	-
	X33	5	8.3	26	43.3	14	23.3	9	15.0	6	10.0
	X34	16	26.7	32	53.3	12	20.0	-	-	-	-
	X35	7	11.7	38	63.3	13	21.7	2	3.3	-	-
	X36	9	15.0	40	66.7	9	15.0	2	3.3	-	-
	X37	12	20.0	33	55.0	13	21.7	2	3.3	-	-
المعدل العام		16.6	50.3	21.7	9.1	2.3	3.69	0.854			

الجدول: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

2.4 قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

Correlation) للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث ويظهر الجدول (4) نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

إن الهدف من قياس معاملات الارتباط فيما بين متغيرات الدراسة هو التعرف على درجة التماسك أو الترابط بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد أسلوب معامل الارتباط بيرسون (Pearson

يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى مبدئياً والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص القيادة الخادمة والتميز المنظمي في منظمات الاعمال المبحوثة.

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل خاصية من خصائص القيادة الخادمة والتميز المنظمي، إلا أن العلاقة بين خاصية تطوير التابعين والتميز المنظمي كانت الأقوى، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.669) وعند مستوى معنوية (0.00). ويعد ما تقدم إشارة إلى قبول الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول 5 علاقة الارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والتميز المنظمي

درجة المعنوية	التميز المنظمي	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.00	0.742**	خصائص القيادة الخادمة
0.01	0.434**	الإصغاء
0.00	0.573**	التعاطف
0.00	0.640**	المفاهيمية
0.00	0.626**	الإشراف
0.00	0.669**	تطوير التابعين

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS) $p \leq 0.01$ ، N = 60

معامل التحديد (R^2) بأن نسبة (18.9%) من التميز المنظمي الموجود بمنظمات الأعمال المبحوثة تتأثر بخاصية الإصغاء لدى القيادات الإدارية فيها ، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (13.485) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0) عند درجتي حرية (1،58)، ويلاحظ من مؤشر β_1 بان تغيير ايجابي بوحدة واحدة من خاصية الإصغاء لدى القيادات الادارية يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق ابعاد المنظمة المتميزة بمقدار 43٪ ، ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة (3.673) .

• وتشير نتائج التحليل أيضاً في الجدول (5) إلى أن التعاطف كأحد خصائص القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في التميز المنظمي ، إذ بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.328). وهذا يعني أن نسبة (32.8%) من التميز المنظمي الموجود بالمنظمات المبحوثة تتأثر بخاصية التعاطف لدى القيادات الإدارية فيها ، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة (28.289) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0) عند درجتي حرية (1،58)، يلاحظ من مؤشر β_1 بان تغيير ايجابي بوحدة واحدة من خاصية التعاطف يؤدي تحقيق ابعاد المنظمة المتميزة بمقدار 57٪ ، ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة (3.673) ، ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية البالغة (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.319).

عند مقارنة علاقات الارتباط بين خصائص المتغير المستقل المتمثل بخصائص القيادة الخادمة وبين المتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي نلاحظ النتائج التالية والمعروضة في الجدول (4).

• تبين معطيات الجدول (4) أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بخصائص القيادة الخادمة والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي وعلى المستوى الكلي هي علاقة معنوية موجبة بلغت (0.742) وعند مستوى معنوية (0.00)، مما يعني أن لخصائص القيادة الخادمة ارتباطاً بالتميز المنظمي في المنظمات المبحوثة، مما

3.4 قياس تأثير خصائص القيادة الخادمة في التميز المنظمي:

إن الهدف من قياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة هو التعرف على درجة تأثير المتغير المستقل للمتغير المعتمد، وقد تم إعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط للتعرف على درجة التأثير بين متغيرات البحث، وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:-

تشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى وجود تأثير معنوي لخصائص القيادة الخادمة في التميز المنظمي على المستوى الكلي ، إذ بلغ (R^2) معامل التحديد (0.55) ، وهذا يعني أن نسبة (55%) من التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة تتأثر بخصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية فيها والباقي يعود الى عوامل اخرى لم يشملها البحث ، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (70.875) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0) عند درجتي حرية (1،58) ، ومن متابعة مؤشر β_1 يلاحظ بان تغيير وحدة واحدة ايجابيا من خصائص القيادة الخادمة يؤدي الى استجابة معنوية نحو تحقيق ابعاد المنظمة المتميزة بمقدار 74٪ وهي اعلى نسبة تأثير ، ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية البالغة (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.419)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية مبدئياً .

• يظهر نتائج التحليل في الجدول (5) إلى أن الإصغاء كأحد خصائص القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في التميز المنظمي إذ يبين قيمة

الإشراف لدى القيادات الإدارية يؤدي إلى تحقيق ابعاد المنظمة المتميزة بمقدار 62٪. ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية البالغة (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة (6.106).

• وتشير نتائج التحليل أيضاً في الجدول (5) إلى أن تطوير التابعين كأحد خصائص القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في التميز المنظمي، ويلاحظ من قيمة معامل (R^2) بأن نسبة (44.8٪) من التميز المنظمي في المنظمات المبحوثة تتأثر بخاصية تطوير التابعين لدى القيادات الإدارية فيها على. ومن مؤشر β_1

يلاحظ بان تغيير ايجابي بوحدة واحدة من جهود تطوير التابعين لدى القيادات الإدارية يؤدي إلى تحقيق ابعاد المنظمة المتميزة بمقدار 66٪. ويؤكد ذلك قيمة (t) الجدولية البالغة (1.672) التي تقل عن قيمة (t) المحسوبة (6.859).

• تشير نتائج التحليل في الجدول (5) إلى أن المفاهيمية كأحد خصائص القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في التميز المنظمي عند مستوى إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (40.248) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0) عند درجتي حرية (1.58)، مما يعني من تفسير لمعامل التحديد (R^2) بأن نسبة (41٪) من التميز المنظمي الموجود بالمنظمات المبحوثة تتأثر بخاصية المفاهيمية لدى القيادات الإدارية فيها.

• يبين نتائج التحليل في الجدول (5) إلى أن الإشراف كأحد خصائص القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في التميز المنظمي بمعامل التحديد مقداره (0.391)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة (37.289) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0) عند درجتي حرية (1.58)، ومن مؤشر β_1 يلاحظ بان تغيير ايجابي بوحدة واحدة من خاصية

الجدول 6 تأثير خصائص القيادة الخادمة في التميز المنظمي

التميز المنظمي		المتغير المعتمد	
المحسوبة F	R^2	β_1	المتغير المستقل
70.875	0.550	0.742 (8.419)	خصائص القيادة الخادمة
13.485	0.189	0.434 (3.673)	الإصغاء
28.289	0.328	0.573 (5.319)	التعاطف
40.248	0.410	0.640 (6.344)	المفاهيمية
37.286	0.391	0.626 (6.106)	الإشراف
47.046	0.448	0.669 (6.859)	تطوير التابعين

المصدر: من اعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات البرمجية الاحصائية (SPSS).

F الجدولية = 4.0 T الجدولية = 1.672 d.f: 1,58 n = 60

5. الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات:

- تمضت نتائج الدراسة الميدانية عن جملة استنتاجات ممثلة بالآتي:
1. يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية المهمة التي تطرح ذاتها على الباحثين والأكاديميين في مجال قيادة منظمات الأعمال المستقبلية، وهي تمثل القيادة التي توفر الفرص التطويرية للمرؤوسين وتبني استراتيجية سياسة الباب المفتوح، كما يظهر من مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتميز المنظمي أن هناك قدر من الاتفاق بين عدد من الباحثين أن لها أربعة أبعاد أساسية تتمثل في تميز القيادة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.
- أوضحت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توفر خصائص القيادة الخادمة بمستويات متوسطة، والتميز

المنظمي أيضاً بمستويات متوسطة في منظمات الأعمال المبحوثة، وبحسب الأهمية الترتيبية جاءت التميز المنظمي بالمرتبة الأولى، والقيادة الخادمة في المرتبة الثانية، وهذه النتائج مؤشر على صحة التميز المنظمي في منظمات الأعمال المبحوثة في محافظة دهوك بوصفها مجتمعاً للبحث.

3. كشفت نتائج التحليل باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على القيادة الإدارية في هذه المنظمات تركز على التحدث المباشر مع الموظفين لتبادل المعلومات، إلا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تقصيراً من قبل القيادة الإدارية في السعي إلى الاستماع لآراء الموظفين باستمرار. ويستنتج من ذلك إنه بالرغم من أن الإدارة تركز على التحدث المباشر لتبادل المعلومات والمعرفة إلا أنها لا تستمع لآرائهم بشكل مستمر وهذا ما يؤثر على أدائهم في إنجاز تلك الأنشطة.

4. بينت نتائج البحث عن أن الأفراد المبحوثين متفوقون على أن القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تنظر إلى ما هو أبعد من المسؤوليات اليومية، وبالمقابل فقد ظهرت نتائج البحث أن سعي إدارة هذه المنظمات إلى إدراك الموظفين للمستقبل هي دون المستوى المطلوب. ويدل ذلك على أن هذه القيادة الإدارية في هذه المنظمات تنظر وتهتم بالمستقبل وكيفية التخطيط للمسؤوليات المستقبلية للمنظمة الا أنها لا تهتم بإدراك الموظف للمستقبل وهذا ما يؤدي إلى ضعف فهم الموظفين للخطط والاحتياجات المستقبلية للمنظمة مما يؤثر سلباً على تأدية واجبه الوظيفي.

5. أظهرت نتائج تحليل الوصفي أن نسبة متوسطة من الأفراد المبحوثين متفوقون على أن القيادة الإدارية في هذه المنظمات تتجنب اعتماد الأساليب غير المرغوبة لدى الموظفين، إلا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تقصيراً من قبل إدارة المنظمة في التضحية بمصالحها الشخصية من أجل تلبية احتياجات الموظفين. ويستنتج ذلك إن إدارة المنظمة تعتمد على الأساليب المرغوبة لدى الموظفين ولكن في نفس الوقت أن المصلحة الشخصية للمنظمة هي الأهم.

6. أظهرت نتائج تحليل العلاقة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والمتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي على المستوى الكلي، إلا أن خاصية تطوير التابعين هي الأكثر ارتباطاً في التميز المنظمي، وهذا يدل على أن خصائص القيادة الخادمة السائدة في المنظمات المبحوثة لها علاقة ببناء التميز المنظمي. وهذا يدل على أن تطوير التابعين السائد بالمنظمات المبحوثة هي من أهم خصائص القيادة الخادمة التي لها علاقة ببناء وتحقيق التميز المنظمي.

7. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة في المتغير المعتمد المتمثل بالتميز المنظمي على المستوى الكلي، وهناك تأثير معنوي لكل خاصية من خصائص القيادة الخادمة في التميز المنظمي (المتغير المعتمد)، إلا أن بُعد بناء ثقافة تنظيمية فعالة هو الأكثر تأثيراً في التمييز المنظمي، وهذا يدل على أن تطوير التابعين السائدة بالمنظمات المبحوثة هي من أهم خصائص القيادة الخادمة التي تؤثر في تحقيق التميز المنظمي للمنظمات المبحوثة، وهذا يدل على أن خصائص القيادة الخادمة السائدة في المنظمات المبحوثة تؤثر في بناء وتحقيق التميز المنظمي.

6. المصادر

1.6 المصادر العربية

ابو تينة، عبدالله محمد " خصاونة، سامر" الطحاينة، زياد لطفي، (2007)، القيادة الخادمة في المدارس الاردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(8)، العدد(4).

بوسالم، أبو بكر، (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، قسم علوم التيسير، الجزائر.

التيجاني، هادي،(2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، إمارة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. جلاب، احسان دهش،(2001)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي" والخرشة، ياسين،(2008)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان : المنظمة العربية للتنمية الادارية.

حافظ، عبدالناصر علك" كهية، حسين عليوي، (2011)، تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز المنظمي: بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، مجلة لية المأمون، العدد الرابع والعشرون.

ثانياً-المقترحات:

تأسيساً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات التي ذكرت، فقد تم تقديم بعض المقترحات الضرورية وكالاتي:

1. تقترح الدراسة بضرورة أن تعمل منظمات الأعمال المبحوثة السعي باستمرار الى الاستماع لأراء الموظفين بما يضمن لها امتلاك موارد

مطر، ليث علي، (2011)، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية- كلية الإدارة والاقتصاد.

منصور، مجيد" العابد، حسين، (2013)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، مقدم لـ المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

النسور، اسماء سالم،(2010)، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلميا لأردنية، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال.

نوري، ره نج محمد، (2008)، دور بعض الخصائص الفردية والوظيفية في تحديد مستويات الذكاء العاطفي، دراسة لأراء عينة من مدرء الدارس الثانوية في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك، المجلد 11، العدد 1.

النويقة، عطا الله بشير، (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(10)، العدد(3).

2.6 المصادر الأجنبية

- Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College: 227.
- Ann Todd Abel, (2000). The Characteristics, Behaviors, and Effective Work Environments Of Servant Leaders: A Delphi Study.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass .Keith, K. M. , (2009). " Servant Leaders " Leadership Excellence, San
- Blanchard, K. , 2004 , Reflections on encourage the hert.in J.M.Kouzes ,& B.Z.poster(Eds.) Christian reflections on the leadership challenge, San Francisco .Jossey-Bass. Business A Division of HarperCollins Publishers.
- Clay Brewer. (2010). Servant leadership: A Review of literature, Southern Illinois University at Carbondale, Online Journal for Workforce Education and Development, volume IV, issue(2), 3.
- Christopher T. S.Crabtree, (2014). The Relationship between Servant Leadership and Student Achievement in Southwest Virginia Schools (Doctoral dissertation, Liberty University).
- Daniel Seymour and John R.Barker, (2004), "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National QualityAward as a Framework for Improving Higher Education", Theory and Concepts, Vol.I, Prescott Publishing Co.,Maryville, P.24.
- Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership

- حجي، ريفينك محمد سالم، (2016)، دور خصائص القيادة الخادمة في إرتباط العاملين، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في عدد من المصارف الأهلية العاملة في محافظة دهوك. رسالة ماجستير غير منشورة، فاكولتي العلوم الانسانية/ جامعة زاخو- اقليم كوردستان العراق.
- حسوني، أثير عبدالامير، (2010)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية-بغداد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.
- الهوراني، اشرف محمد يونس،(2014)،أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم المنظمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الاعمال.
- رشيد، صالح عبد الرضا" مطر، ليث علي، (2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(76).
- السعودي، موسى أحمد، (2008)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(4)، العدد(3).
- السلمي، علي، (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السيد، رضا،(2007)، عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات في الادارة العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر.
- الصيرفي، محمد، (2009)، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورسالدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية- مصر.
- الضلعين، علي (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(5)، العدد (1)، عمان - الاردن.
- عبد الوهاب، محمد أبو القصمان محمد، (2013)، القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار اثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، مصر.
- فرج، وليد علاء، (2009)، علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز : دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية- هيئة التعليم التقني، بغداد.
- كاتزنيباخ، جون، (2002)، الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب، ط 1، ترجمة محمد شموط، دار العبيكان للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المبيضين، محمد زيب، (2013)، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(9)، العدد(4).
- متعب، حامد كاظم، (2015)، القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوث للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، كلية الادارة والاقتصاد، العدد(17).

- on Religion, regent university Virginia Beach, Virginia.
- John S.Oakland, (2001), Total Organizational Excellence—Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth,Heinemann,. legitimate power and greatness" . New York: Paulist Press. Geoffrey A . 322(1), 58-61
- Northouse ,P.,G ., 2007, Leadership :Theory and practices , Fourth ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development, 69-110.
- Pinar, M., Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), pp. 29-45.
- spears,l. (1998), tracing the growing impact of servant leadership. in insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant - leadership,.., john wily ,new york.
- Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, 46-63.□
- Forrest Breyfogle, Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean SixSigma and the Balanced Scorecard, (2008),Vol.1, Pub Bridgeway Books and Citius Publishing, Inc, Austin USA. Francisco: Jossey3.
- G. KANJI,(2001), "Business Scorcard", Total Quality Management, Vol.12, N0.6, , PP:701-718.
- Golman,d., 1998, what makes aleader? , Harvard business review,11,12.□
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. The Leadership Quarterly, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K., (1977). " Servant leadership: A journey into the nature of servsnt leadership, Inspirational and moral. The Leadership Quarterly, 2(2).
- Hamilton, S. E. (2004). "Where are we now? A view from the Red Cross.
- Jessica Dearth, & Bub West, (2014). The Use of Servant Leadership in the United Methodist Church. Interdisciplinary Journal of Research

INVESTIGATE THE AVAILABILITY OF SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTICS AMONG THE ADMINISTRATIVE LEADERS IN BUSINESS ORGANIZATIONS IN DOHUK PROVINCE AND DIAGNOSE THEIR ROLE IN ACHIEVING ORGANISATIONAL EXCELLENCE

Abstract

The research aims to investigate the availability of Servant leadership characteristics among the administrative leaders in business organizations in Dohuk province and diagnose their role in achieving Organisational excellence. to address this issue theoretical framework has been presented on Servant leadership and Organisational excellence , hypotheses formulated to verify the relationship between the characteristics of Servant leadership and Organisational excellence , in order to verify the hypotheses ,number of fundamental questions within the questionnaire developed , which was the main tool for collecting field data and has answered by form (60) of individuals working in a number of business organizations in the province of Dohuk.

Data was analyzed using averages, standard deviations, as well as simple linear regression analysis, Pearson correlation coefficient, and the results were extracted using statistical software (SPSS). The study found a number of conclusions the main was the significant correlation between the independent variable (Servant leadership) and Organisational excellence, and the existence of a significant effect of Servant leadership on Organisational Excellence. The study concluded with number of sugestions concerning the organizations under study was the most important need for the administrative leadership work in the surveyed organizations meet the needs of individuals working in the organization so that they can meet the challenges and rapid environmental changes to achieve Organisational excellence.

Keywords: Servant Leadership, servant leadership characteristics, Organisational Excellence.