

## القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي

دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق

كاروان سعيد توفيق بيلى\*<sup>1</sup> و ره نج محمد نوري داود<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو اقليم كردستان العراق.

<sup>2</sup> قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو اقليم كردستان العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/07 تاريخ القبول: 2022/09 تاريخ النشر: 2022/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2022.10.3.910>

### الملخص:

يسعى البحث للتعرف على دور القيادة الخادمة في الأمن الوظيفي ، تمثلت مشكلة البحث بمدى توفر مستويات الأمن الوظيفي لدى الافراد العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق اعتماداً على ما تمتلكها القيادات الادارية في تلك الجامعات من أبعاد القيادة الخادمة. ولغرض ومن اجل اختبار فرضيات البحث فقد وقع الاختيار على عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق والبالغ عددها (6) جامعات، وتمثل مجتمع البحث بالافراد المتعاقدين في تلك الجامعات، وشكلت عينة البحث من (106) فرداً، الذين اجابوا على فقرات الاستمارة عن مستويات اتفاهم عن توفر ابعاد القيادة الخادمة لدى القيادات في جامعاتهم فضلاً عن اجاباتهم الذاتية عن توفر مستويات من الامن الوظيفي، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني.

تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة اساليب احصائية مناسبة للتحليل في برنامج (SPSS V.22)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة والمتمثلة ب (مساعدة التابعين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع ، التعاطف، المهارات المفاهيمية، التصرف باخلاق) في الامن الوظيفي، وان بعد التمكين، كاحد ابعاد القيادة الخادمة فلم تظهر معنوية تأثيره في الأمن الوظيفي. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات للجامعات المبحوثة فضلاً عن التوصيات المقترحة للباحثين مستقبلاً في موضوعات القيادة الخادمة والأمن الوظيفي.

**الكلمات الدالة :** القيادة، القيادة الخادمة، ابعاد القيادة الخادمة، الامن، الأمن الوظيفي.

### 1- المقدمة

بالقيادات الادارية في الجامعات بضرورة تبني انماط قيادية تضمن بقاء الفرد في الجامعة وتزيل القلق لدى الأفراد العاملين بل وتوفر بيئة خصبة مستقرة يشعر الفرد فيها بالأمن ويشعر بالاستقرار ويحفزهم على الاستمرار في العطاء والتطور. وقد ظهرت في أدبيات الادارة الكثير من الانماط القيادية التي من شأنها احداث تأثير جوهري في التابعين وتوجيههم نحو الاهداف التنظيمية وبلوغ غاياتها، لتصبح عنصراً حاسماً لتحقيق النجاح والبقاء للمنظمة ومن بين تلك الأنماط الحديثة القيادة الخادمة التي تعد احدى اهم الانماط القيادية المعاصرة التي تسعى الى جمع الامكانيات والقدرات لتنصب في الاهداف فضلاً عن توجيهها الايجابي لنمو وتطوير التابعين.

وتأسيساً على ماتقدم، ونظراً لندرة الدراسات التي اهتمت بأبعاد القيادة

تعد القيادة أحد الموضوعات الهامة التي حضيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين والباحثين، نظراً لدورها البارز في تقدم المجتمعات وتطورها من خلال فاعلية عنصر القيادة في شتى القطاعات. ولقد برزت القيادة بوصفها مفهوماً مهماً للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي. وقد برزت توجهات عصرية في قطاع التعليم العالي قائمة على اساس النوعية التي ولدت المنافسة بين الجامعات ويعد المورد البشري احدى اهم الموارد الاستراتيجية التي تتنافس عليها الجامعات لاستقطاب الكفاءات الكفيلة بالتغيير وتحسين اداء الجامعات من خلال تقديم افضل الخدمات في مجتمع المعرفة، الامر الذي يدفع

- 1- هل هناك مؤشرات تدل على وجود نمط القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة حسب وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والامن الوظيفي في الجامعات المبحوثة
- 3- كيف هي العلاقة بين القيادة الخادمة والامن الوظيفي لدى الافراد في الجامعات المبحوثة؟
- 4- هل تؤثر ابعاد القيادة الخادمة في الامن الوظيفي في الجامعات المبحوثة؟

## 2-2 : أهمية البحث:

تعد القيادة الخادمة والامن الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال المنظمة والسلوك التنظيمي، وأن تناول الباحث لهما يعد مساهمة متواضعة لإغناء المعرفة العلمية ، فضلاً عن أن البحث يمكن أن يشكل إغناءً علمياً للمكتبة العراقية ومكتبة إقليم كردستان- العراق في مجالها النظري من خلال عرض لأبرز إسهامات الباحثين في هذا المجال والإفادة منها في وضع مرتكزات الجانب الميداني وبالتالي فإن هذين متغيرين يُعدان مجالاً مهماً للبحث.

ويكتسب البحث أهميته الميدانية في كونه تناول مجالاً مازال هناك الندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان- العراق، كما يكتسب البحث أهميته الميدانية كون نتائجه يمكن أن تستفيد منها جامعات إقليم كردستان- العراق بشكل عام والجامعات المبحوثة بشكل خاص، وان نتائجه يمكن ان يقترح على القائمين بتلك الجامعات للاستفادة منه بأفضل السبل لتعزيز أبعاد القيادة الخادمة وتوفير الأمن الوظيفي ، وفيما يمكن أن يعكس ذلك إيجابيا في أداء تلك الجامعات وقدرتها على التكيف والعمل في البيئة المعاصرة.

2-3 : أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي ولتحقيق هذا الهدف فقد تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي :

- 1- تشخيص مستويات ممارسة القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر الافراد في الجامعات المبحوثة .
- 2- تشخيص مستويات الأمن الوظيفي لدى الافراد في الجامعات المبحوثة .
- 3- الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة والامن الوظيفي لدى الافراد في الجامعات المبحوثة .
- 4- التحقق من تأثير ابعاد القيادة الخادمة في تحقيق الامن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

الخادمة ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي وقع الاختيار على هذين المتغيرين، بهدف بناء إطار فكري وميداني لدور أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق الأمن الوظيفي.

ولغرض إكمال متطلبات البحث تم عرض اهم الاستنتاجات المقدمة من المهتمين والباحثين في هذا المجال تمت صياغة عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة، والمتغير المعتمد المتمثل بالأمن الوظيفي لاختبارها في الجامعات المبحوثة (الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق) ضمن هيكل البحث الذي يتضمن اربعة مباحث: الأول يقدم فيه الإطار المنهجي اما المبحث الثاني فقد خصص للإطار النظري أما المبحث الثالث فقد خصص للإطار الميداني للدراسة والمبحث الأخير تم تقديم اهم الاستنتاجات والمقترحات .

## 2- الإطارات المنهجية

1-2 :

مشكلة البحث: شهد إقليم كردستان العراق نمواً كبيراً في الجامعات في الآونة الأخيرة نتيجة للانفتاح والجهود التنموية التي سعت إليها تشكيلات المتتالية للحكومة في الاقليم مما افرزت عنها الطلب المتزايد على خدمات التعليم والتي ولدت عنها تأسيس واستحداث جامعات اهلية لتنافس نضيراتها الحكومية، مما تدفع بالقيادات الادارية في تلك الجامعات الى ضرورة السعي لتوليد بيئة ايجابية مستقرة امنة للكوادر الوظيفية والاكاديمية لتضمن استمرارهم في عملهم بأداء افضل سعياً لكسب المنافسة التي اشعلتها كل من التوجهات الاصلاحية لوزارة التعليم العالي والطلب المتزايد لنوعية التعليم في المجتمع .

وقد لوحظ في بعض الجامعات الخاصة شيوع ظاهرة نقل او انتهاء الخدمات بعيدة عن طموحات الكوادر الوظيفية والاكاديمية مثلما حدث في جامعة نوروز، اذ صدر امر وزاري المرقم (1801) في 2021/2/3 بنقل خدمات مجموعة من الاساتذة والموظفين من جامعة نوروز الى جامعات اخرى في محافظة دهوك، فضلاً عن استمرار توجهات تخفيض الرواتب وتقليل الاعتماد على الملاك الدائم في الجامعات الخاصة وهي مؤشرات يمكن ان تقلل من الشعور بالأمن في الوظيفة، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وتركيز الدراسات على ضرورة اختبار العلاقة بين انماط القيادة والأمن الوظيفي منها ما اوصت بها دراسة الجهني (2019: 208) في دراسته بضرورة إجراء البحث للكشف عن علاقة القيادة الخادمة بالأمن الوظيفي. جاءت فكرة البحث الحالي للسعي الى الكشف عن العلاقة بين القيادة الخادمة كاحدى اهم انماط القيادة الايجابية والأمن الوظيفي لدى الموظفين الجامعات المبحوثة ويمكن توضيح المضامين البحثية بصيغة التساؤلات التالية:

## 2-4 : نموذج البحث الإفتراضي :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته بناء نموذج يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصورات أولية للفرضيات التي إفترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث .

ويبين الشكل (1) انموذج البحث ويلاحظ بانه يتضمن متغيرين رئيسيين وكالاتي:

الأول يتناول المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الخادمة والذي سيضم ستة أبعاد، وهي:

( مساعدة التابعين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، المهارات المفاهيمية، التصرف باخلاق) .  
في حين أن المتغير الثاني المعتمد هو الأمن الوظيفي والذي يضم اربعة أبعاد، وهي :

(البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد النفسي، البعد السياسي).

ويوضح الشكل (1) الآتي انموذج الإفتراضي للبحث:



الشكل (1) الانموذج الإفتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

علاقة الارتباط

علاقة التأثير المباشر

## 2-5 : فرضيات البحث:

**الفرضية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة .

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:-

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير معنوي لبعده مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لبعده توليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لبعده التمكين في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لبعده التعاطف في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي لبعده مهارات المفاهيمية في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

**الفرضية الفرعية السادسة :** يوجد تأثير معنوي لبعده التصرف باخلاق في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

## 2-6 : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث الموضوعية بالقيادة الخادمة وابعادها التي تمثلت ب (مساعدة التابعين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، مهارات المفاهيمية، التصرف باخلاق) والأمن الوظيفي بمؤشرات قياسه، اما الحدود الزمانية فانحصرت بين المدة زمنية (1-12-2021 ) و(2-6-2022) اما الحدود المكانية فشملت عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق ، وتتمثل الحدود البشرية بالافراد في تلك الجامعات وشملت الاداريين والاكاديميين المتعاقدين في تلك الجامعات.

## 2-7 : أساليب جمع البيانات وتحليلها:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام البحث، والوصول إلى النتائج وتحقيق أهدافه تم اعتمده الباحث في الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية، كما تمت الإفادة من الشبكة المعلوماتية (Internet) لجمع البحوث والدراسات والمستجدات العلمية عن مضمون القيادة الخادمة والأمن الوظيفي. وفيما يخص الجانب الميداني فان إستمارة الإستبانة هي الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية ثلاثة اجزاء كما هو مبين في(الملحق 2). استخدم البحث الحالي مقياس ( Likert ) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (اتفق بشدة، أنفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أنفق بشدة ) بأوزان القياس والتي تندرج من (5) إلى (1) على التوالي. وتم تشخيص المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لوصف متغيرات البحث، وتشخيصها بوصفها مؤشراً عاماً لإجابات أفراد عينة البحث فضلاً عن

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الخادمة فانه ينبغي تقديم مفهوم القيادة ، إذ تعد القيادة من المفاهيم التي تعددت تعريفاتها من قبل الكتاب والباحثين تبعاً لاختلاف اتجاهاتهم في تحديد مهام القائد، وإضافة إلى التطور المستمر في مفهوم (القيادة) فالقيادة هي أكثر الظواهر وضوحاً، وأقلها إدراكاً (الزعتري، 2020: 13). ان اصل كلمة القيادة (Leadership) هي من الانكليزية، وتتكون من كلمتين (Leader) والتي تعني في الانكليزية زعيم أو رئيس يُنتخب أو يُعين من طرف هيئة ما لممارسة مهمة معينة، و(ship) والتي تشير الى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم (جميل، 2021: 88). اما القيادة الخادمة فان المفهوم الأساسي لها تنبع من شعور طبيعي بأن القائد يريد أن يخدم أولاً ، ان الفكرة الأساسية للقيادة الخادمة تتبع من وضع القائد مصطلح التابعين فوق مصالحهم الخاصة وتنمية التابعين (Jamal, and Agustedi, 2021: 967) ان القائد الخادم هو الذي يقود فريق العمل بفعالية، ويعمل كواحد منهم، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف، ويتعامل بجدية مع كافة القضايا والمشكلات في بيئة العمل، ويتأمل ويتفكر جيداً في كافة الممارسات التي يقوم بها (محمد واخرون، 2021: 133). ويعد مصطلح القيادة الخادمة من المصطلحات في العلوم الإنسانية التي لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها ، وربما يعود ذلك إلى أن مفهوم القيادة الخادمة بالغ التعقيد، ومتعددة الأبعاد والدلالات إلى الحد الذي يتعذر معه إيجاد تعريف جامع (الحاج والغويري، 2021: 343).

تعد القيادة الخادمة ضمن مدخل الشامل للقيادة والتي تتمكن من اندماج التابعين من خلال ابعاد متعددة لتخدم تطوير التابعين وتنميتهم بمنظور اخلاقي (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck and Liden, 2019: 111) (Hutabarat & Prasetya, 2021: 1093) بانها أسلوب قيادة يعطي الأولوية للخدمة، بدءاً من المشاعر الطبيعية للشخص الذي يريد الخدمة وتحديد أولويات الخدمة، وهو يجلب التطلعات والتشجيع في قيادة الآخرين. و يؤكد (محمد واخرون، 2021: 73) بانها الأسلوب القيادي الذي يعتمد على الخدمة المتمركزة على الآخرين ، وتمكينهم من النمو والتطور، والاعتماد على الحكمة والمعرفة والخبرة في صنع واتخاذ القرار. وينفق (M Freeborough, 2021: 34) في تعريفها على ان القائد الخادم هو فرد غير أناني يسعى إلى الخدمة أولاً من خلال وضع احتياجات الآخرين فوق احتياجاتهم بسبب أحداث الحياة التي شكلت الشخصية ومن هو الفرد في جوهرها.

نستنتج من التعاريف السابقة ان القيادة الخادمة هي القيادة النابعة من التوجهات الذاتية للقائد لمساعدة التابعين وخدمتهم أولاً بما يضمن شعورهم بالطمأنينة في التنظيم وبالتالي اندفاعهم لتحقيق الاهداف.

معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation Analysis) بطريقة (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتحديد الاتساق الداخلي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

## 2-8: إختبارات صدق الإستبانة:

من اجل التأكد من صلاحية إستبانة الإستبانة، وقدرتها على قياس متغيرات البحث عرضت الإستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية والتربوية والنفسية لإبداء آرائهم بخصوص مدى صلاحية الأسئلة المقترحة وفعاليتها، ونتجت عن هذا الاختبار ملاحظات وإجريت التعديل اللازم عليها ، وبذلك حصلت الإستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه، فضلاً عن طرح عدد من الأسئلة على السادة المحكمين عن شمولية الاستبانة، وفي ضوء الأسئلة المثارة أضافوا عدداً من الفقرات وحذفوا أخرى، وصحّحوا أو استبدلوا عدداً من العبارات بأخرى أكثر تناسياً وويبين الملحق (1) أسماء الخبراء المحكمين. و تم إعتداد تحليل معامل الاعتمادية (Reliability Analysis) من خلال اختبار (ألفا كرونباخ - Cronbachs Alpha) في قياس مصداقية الإستبانة، يتبين من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ - Cronbach Alpha) تساوي (0.896) لجميع عبارات القيادة الخادمة الاستبانة البالغة (30) عبارة، وبالنسبة لعبارات الامن الوظيفي فقد حققت (0.866)، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، مما يؤكد الملائمة المطلوبة لأداة البحث بمستوى عالي، و تم قياس الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث لاختبار صدق محتوى الاستبانة، وتبين وجود نسبة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية الموجبة لمتغيرات البحث جميعاً مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس متغيرات.

الجدول (1) معامل الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسية

المتغيرات الرئيسية	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
أبعاد القيادة الخادمة	30	0.896
ابعاد الأمن الوظيفي	22	0.8660

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

## 3- الإطار النظري

### 1-3 : القيادة الخادمة Servant Leadership:

### 3-2-2 : أهمية القيادة الخادمة :

تعد القيادة الخادمة إحدى أهم أنماط القيادة التي تسعى إلى تحديد المهام والأهداف للمنظمة، وهذا ما ينقل المنظمة إلى نمط جديد في العمل بحيث يكون الأتباع أكثر ولاءً، وبالتالي أكثر إنتاجاً وتميزاً (أبو شمالة، 2020: 31-33). ويمكن تقسيم أهمية القيادة الخادمة لكل من التابعين والمنظمة والمجتمع كالآتي:

3-2-1 - أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للتابعين: تنبع أهمية القيادة الخادمة للتابعين في دوره في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الإبداع والابتكار للموظفين، وتحسين الرضا الوظيفي، فضلاً عن مساعدة التابعين على بلوغ قمة طاقاتهم (فاضل، 2021: 18). ويؤكد (السر، 2019: 23) على دور القيادة الخادمة في تطوير الموظفين، إذ تسعى القيادة الخادمة إلى تقديم المساعدة للتابعين لتحديد نقاط القوة لديهم والعمل على تعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف لديهم، والوصول بطاقتهم الجسدية والفكرية إلى أعلى المستويات لتحقيق التوازن في حياتهم فضلاً عن الاهتمام بمصالحهم والتسامح مع التابعين، مثل هذه الصفات في القيادة الخادمة يؤدي إلى إيجاد حالة من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين، مما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة والمحافظة عليه.

3-2-2 - أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للمنظمة: تظهر القيادة الخادمة لتكون ذات أهمية في المنظمة إذ إن أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للمنظمة تتبلور في مساهمتها في بناء منظمات مستدامة، وتحسين الأداء التنظيمي (المالي، المتعاملين، العمليات الداخلية، التعلم والابتكار)، وتقلل الصراعات وتحسين الانتاجية (فاضل، 2021: 18). ويرى (السر، 2019: 22) بأن القيادة التقليدية تركز على الهيمنة والتسلط على التابعين وتلقينهم ما يجب عليهم القيام به، أما نمط القيادي الخادم يخولهم القيام بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى تضافر جهودهم الجماعية لتحقيق نتائج عالية في العمل، كما أن للقيادة فوائد أخرى في إطار العمل الجماعي، وبناء العلاقات، فيتم توزيع الأدوار والمهام على كل فرد حسب الخبرات التي يمتلكها بدلاً من الدرجة الوظيفية أو المسمى الوظيفي، حيث ينجم عن ذلك طاقات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها. وفي نفس سياق أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للمنظمة يرى (المقابلة والمالكي، 2021: 612) فإن دورها تكمن بشكل غير مباشر إذ تشجع القيادة الخادمة الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم.

### 3-2-3 - أهمية القيادة الخادمة بالنسبة للمجتمع: يتطرق

(الزعتري، 2020: 18-21) إلى أهمية القيادة الخادمة للمجتمع ويرى بأن أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع تبرز في كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات من خلال مساهمتها في تأسيس ثقافة خدمة المجتمع، وتحقيق الخدمة الاجتماعية من خلال الاهتمام بمتطلبات الآخرين، وتعزيز القيم المثلى التي تصب في الصالح العام، مثل العدل والإنصاف، فضلاً عن مساهمتها في إنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع. وفي نفس السياق يؤكد (أبو شمالة، 2020: 27) أن أهمية القيادة الخادمة تبرز على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة، وهي بذلك تتجاوز الآثار المترتبة على التابعين والمنظمة، لتشمل البيئة التي تحيط بالمنظمة.

### 3-3 : أبعاد القيادة الخادمة:

إن تطور مفهوم القيادة جاء من النظريات التي تعبر عن واقع التأثير الذي تتركه القيادة في التابعين من خلال الأبعاد التي تتناول مضمون القيادة، وإن نظرية القيادة الخادمة تتمحور حول الأبعاد لتمثل مضمون القيادة الخادمة، وتغيرت محتواها عبر التطور التاريخي وقد قدمت الكثير من الأبعاد يبين (Green & Baggerly, 2015: 78) بأن أبعاد القيادة الخادمة تشمل المعالجة العاطفية، ومساعدة العاملين على النمو والنجاح، ووضع الآخرين أولاً، وإيجاد قيمة للمجتمع، والمهارات التصورية، والتصرف بأخلاق، والتمكين. ويرى (Eva et. Al, 2019: 111) بأن أبعاد القيادة الخادمة يتضمن (العلاقات، الجوانب الأخلاقية، العواطف، الجوانب الروحية) وفي إحدى الدراسات الحديثة لها يقدم (السر، 2019: 28) خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي التمكين، التواضع، الالتزام بنمو الآخرين، المعالجة العاطفية، والالتزام بتطوير المجتمع، ويتفق كل من (محمد، 2020: 7-8) (السهيلي، 2021: 363-364)، (Jamal & Agustedi, 2021: 967) و(الحضرمي والتوبي، 2021: 190-191) على أن أبعاد القيادة الخادمة تتضمن: (مساعدة التابعين على التطور والنجاح) توليد قيمة للمجتمع، التمكين، المعالجة العاطفية، واهتمام بالتابعين أولاً، المهارات المفاهيمية، والتصرف بأخلاق) والتي حازت على قبول واسع من جانب الباحثين، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذه الأبعاد السبعة تتناول كافة العوامل التي يمكن أن تتناسب مع هدف البحث مما يتطلب قدرًا من التوضيح لمضامينها وكالاتي:-

3-3-1: مساعدة التابعين على التطور والنجاح ( Helping Followers develop and succeed): تعد مساعدة التابعين من الأسس التي تقوم عليها الموارد البشرية في أي مؤسسة، كما أنها تتمثل في الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو التابعين من خلال

طاقاتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم، والتطوير المستمر لمهاراتهم (المقابلة والمالكي، 2021: 618).

ويؤكد كل من (الحضرمي والتوبي، 2021: 191) و(رضوان والفايدي، 2021: 2019) بأن التمكين هو من الأسس الداعمة لقاعدة المؤسسة ويتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المختلفة والمطلوبة من قبل الموظفين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية، وكذلك من خلال الثقة الممنوحة للتابعين في تولي بعض المناصب والاعمال الإدارية من قبل القائد الخادم في المؤسسة. وتسعى المنظمات الرائدة لتكوين الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ومهامهم ووظائفهم التي يؤديونها، بحيث يشعروا بملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبالتالي يكون نجاحهم في المنظمة من نجاحها وفشلهم من فشلها(العدوان، 2017: 27).

3-3-4: التعاطف (Empathy): ان التعاطف تعني القدرة في فهم مشاعر الآخرين ومهارة التعامل معهم بالإعتماد على الإثارة العاطفية وتقبل الآخرين وأحترام آرائهم والحساسية للثقافات الأخرى وخدمة الزبائن والعملاء (داود، 2008: 199)

ويرى (9: 2014: Jessica & Bud) بأن القائد الخادم يسعى جاهداً لفهم التابعين والتعاطف معهم والاعتراف بهم ووضع النفس في ظروف التابعين، مما يجعل من التابعين يمنحون الموافقة والتوافق مع القائد والناجحة عن التعاطف الاستثنائي لدى القائد. ويعرف (عزيز وآخرون، 2018: 17) ان التعاطف هي الصفة التي من خلالها يتمكن القائد الخادم فهم الآخرين والتعاطف معهم وقبولهم والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من خصائص متفردة.

ويرى (الشاعر والخشالي، 2021: 58) بأن القادة الخادمون يتصفون بالإيثار وليس بالأنانية، وأن يكون التابعين لهم من أولى أولوياتهم، ويهدفون إلى نصحتهم ودعمهم وخدمتهم ومراعاة مصالحهم، ويظهر كل ذلك في سلوك المواطنة المنظمة لدى القادة، لذلك تعتبر رعاية الآخرين والاهتمام فيهم حجر الأساس للقيادة الخادمون.

3-3-5: المهارات المفاهيمية: تشير المفاهيمية (Conceptualization) في القيادة الى قدرة القائد على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصر، وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة فهي ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل. (الرويس، 2018: 6) ويوضح (محمد، 2018: 240) بأن المهارات المفاهيمية يشير إلى امتلاك القائد للمعرفة حول

توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم سواء كان ذلك في البرامج التدريبية أو التأهيلية أو من خلال المساعدة والتوجيه المباشر لهم، حتى يمتلكوا المهارات المهنية والفنية اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بإتقان وفاعلية (الحضرمي والتوبي 2021: 191)“ (رضوان والفايدي، 2021: 2019). ويشير هذا السلوك إلى قدرة القائد على التعرف على الأهداف المهنية والشخصية للتابعين ومساعدتهم على تحقيقها، حيث يجعل القادة الخادمين التطور الوظيفي للتابعين أولوية، من خلال توجيه التابعين وتقديم الدعم اللازم لهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات، والوصول إلى أقصى إمكاناتهم البشرية (فاضل، 2021: 22). وتتمثل مساعدة التابعين في الاستجابة باحترام للاخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً ومهنياً وإيماناً (الديرية وسلامة، 2018: 150). ويشير (محمد، 2018: 240) إلى إظهار القائد الدعم والتوجيه للتابعين، والاهتمام الصادق بتطورهم ونموهم المهني والوظيفي، وبذل ما في وسعه لمساعدتهم على الوصول إلى كامل طاقاتهم الإنسانية والنجاح في حياتهم المهنية. ويعد مساعدة الآخرين مؤشراً قوياً للقيادة الخادمة إذ يبرز من خلاله تغليب القائد المصلحة العامة على مصلحة الخاصة من أجل مساعدة الآخرين (ابراهيم، 2019: 271).

3-3-2: توليد قيمة للمجتمع (Generate value for the community): تعد توليد قيمة للمجتمع من احد اهم ما يميز القيادة الخادمة عن غيرها من الأنماط القيادية التي تركز على تحقيق المخرجات التنظيمية دون الالتفات لحاجات المجتمع المحلي، ويتم ذلك من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتشجيع التابعين على المشاركة في الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي(فاضل، 2021: 20). وتعتبر خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، إذ تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها(Liden, et al., 2008: 164). وتنادي القيادة الخادمة بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة وكذلك تقوم بإنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي(محمد وآخرون، 2019: 169). وقد اشار (العدوان، 2017: 26) الى ان القيادة الخادمة ترى أن الخدمة التي تقوم بتقديمها للمجتمع الذي يحيط بها وان المحافظة على ثروة المجتمع الطبيعية من أهم المسؤوليات التي تضطلع بها ووسيلة من اجل تحسين مستوى حياة التابعين.

3-3-3: التمكين (Empowering): يشير التمكين الى الآلية التي تمنح التابعين السلطة لاتخاذ القرار، وغالباً ما يكون مرتبطاً مع توزيع المسؤولية من القادة إلى التابعين، كما يمثل عملية مستمرة، تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام التنظيمي، واطلاق

### 3-4 : الأمن الوظيفي job security :

يعد مفهوم الامن من المفاهيم اللغوية ذات الثراء في المعنى، فقد دُكرَ في القرآن الكريم في نحو (63) موضعاً (الشملة والعبدي، 2018: 243). ولعل من اهم معاني الامن في القرآن الكريم هي (عدم الخوف: في قوله تعالى (الذي اطعمهم من جوع وامنهم من خوف) سورة قريش، الاية 4.

قد ورد كلمة الامن في قاموس الامن الدولي بمعنى ضمناً عدم وجود تهديد (روبسون، 2009: 7).

اما الامن الوظيفي فهو ذلك الاحساس او الشعور لدى الموظف بالاستقرار في وظيفته والاستمرارية في ظل وجود ضوابط وسياسات التي تمنع الإنهاء غير المشروع لخدماته، وتقلل من احتمالات فقدان وظيفته، بالإضافة إلى تقديم تعويض مالي لتمكينه من الشعور بالأمان، وتوفير فرص للترقية والوصول إلى حقوق العمال التي تجعله يشعر بالأهمية بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها وبالتالي صعوبة الاستغناء عنه (صرصور، 2015: 10). ويرى (الحجوري، 2018: 14) ان مفهوم الامن الوظيفي قد تطور عما كان عليه الاعتقاد سابقاً، فقديمًا كان السائد لدى العاملين أن مجرد استمرارهم في الوظيفة فهو بحد ذاته تحقيقاً لأمنهم الوظيفي، ويرى (Anduuru, 2020: 3) بان الامن الوظيفي يشير الى احتمالية استمرار الموظفين في عملهم، فالفرد الذي يتمتع بإحساس عالٍ بالأمان الوظيفي سيكون لديه احتمالية أكبر الاحتفاظ بوظيفته.

ويرى (Toosi et al., 2020: 47) بانها مجموعة من المشاعر والتصورات الخاصة بالحصول على وظيفة مناسبة وضمن استمراريتها في المستقبل. ان الامن الوظيفي يتضمن اليقين الدائم فيما يتعلق بحالة العمل، التي تنطوي على الاستقرار المالي والاجتماعي والاقتصادي من خلال العمل المستمر داخل المنظمة أو مهنة معينة (Guberina and Wang, 2021: 9)

### 3-5 : اهمية الامن الوظيفي :

يعتبر الأمن الوظيفي من اعمدة الرئيسية لبناء المجتمعات، اذ لا يقل الأمن الوظيفي أهمية عن غيره من أنواع الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والعسكري ولها ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً ولا يتحقق أحدهما بمعزل عن الآخر، ولكن ما يميزه ارتباطه بالمبادئ الأساسية للفرد والمجتمع بشكل عام ولارتباطه الوثيق بالأخلاق والقيم (شاين، 2021: 1391-1392). ان الافتقار إلى الأمن الوظيفي وانخفاض درجتها في المنظمة تنعكس دائماً على إنتاجية ونجاح تلك المنظمة حتى لو تضمنت مهارات عالية ومتخصصة، وأن توافر الأمن الوظيفي من شأنه أن يشجع احتياجات الموظف المادية نتيجة توافر دخل ثابت، ويساعد في زيادة الإنتاجية، فالأمن الوظيفي يعد مدخلاً لتحقيق الرضا

المنظمة وطبيعة المهام التي يقوم به، وفهمه لأهدافها، وكفاءته في حل مشكلات العمل بأساليب جديدة، بما يمكنه من تقديم الدعم والمساعدة للأخريين بشكل فعال، وخاصة التابعين المباشرين. ان القائد الخادم يقوم بتوفير رؤية واضحة وكسب المصداقية والثقة مع التابعين والتأثير فيهم وهو نهج القيادة التي تتمثل أهدافها ذات الأولوية لخدمة التابعين (Moutia, 2016: 135).

ان المهارات المفاهيمية يتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وبقدر توافرها عند القائد تنعكس على سلوك تابعيه وتطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (الحارثي، 2008: 18).

### 3-3-6: التصرف بأخلاق (Behaving ethically) : يقصد

بمصطلح الأخلاق (Ethic) مجموعة من المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة فيما يخص الصواب والخطأ، كما انها تعني دراسة المتطلبات الأخلاقية والخيارات المتاحة، وتتعلق بكل ما هو صحيح وخاطئ، جيد وسيئ. والأخلاق ضمناً تعني القوة الراسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو ما هو شر، والتمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. والتصرف غير الأخلاقي هو التصرف الذي يؤدي الآخرين ويكون غير مقبولاً أخلاقياً لدى المجتمع، أما التصرف الأخلاقي فانه التصرف الذي يعكس الأخلاق الفضلى ويتجه نحو منفعة الآخرين ويكون مقبولاً من الناحية الأخلاقية (داوده، 2011: 44).

وتتمثل التصرف الاخلاقي في نطاق القيادة الخادمة بأنها آلية التعامل الحسن المبنية على الصراحة في كل ما يحدث داخل المنظمة والإنصاف في التعامل سواء كانت في الأعمال أو مع الآخرين، والصدق والعدالة في التعامل مع التابعين (رضوان والفايدي، 2021: 2019). ان القائد الخادم يسعى الى تحقيق نجاحات مالية وفي نفس الوقت يؤكد على الاجوانب الاخلاقية تجاه التابعين والزبائن و المرؤوسين والمجتمع (Canavesi and Minelli, 2021; 2). ويؤكد (أمسال

وإكرام، 2021: 139) بأن القيادة الخادمة تركز على دعم القيم والمبادئ الأخلاقية للعاملين ودفعهم التحمل مسؤولياتهم كاملة تجاه الأعمال والسلوكيات التي تمارسوها في إطار المهام الموكلة إليهم بما يسمح بتنفيذ الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. ويرى (الشاعر، 2017: 26) بأنه لابد للقائد الخادم أن يعد الأخلاق والقيم ركنا أساسيا في أسلوب تعامله، حيث لا بد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في تعاملاته الشخصية وعلاقاته الخاصة، وكذا في المنظمة التي يعمل بها، حيث يجب أن يتخلى عن أذية الآخرين، واحترام حقوقهم.

أن التصرف بشكل أخلاقي يتمثل بقدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي يراعي فيه تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها (الزيدي، 2021: 343).

واعتمدت دراسة (اشتيايت، 2017: 253-354) بأن بعد الانساني، الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي، الوظيفي او التشريعي كأبعاد القيادة الخادمة، بينما اعتمدت دراسة (الزهراني، 2020: 320) على البعد الانساني، الاجتماعي، الاقتصادي والاخلاقي ولتشخيص مستويات الامن الوظيفي، ويلاحظ ان كل من (جبريل، 2016: 16-18) (أبو شنب، 2020: 29-32) و(كبرد وصفراني، 2021: 413-414) ركزت على الأبعاد الأربعة للامن الوظيفي والمتمثلة في (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد السياسي، والبعد النفسي) والتي حازت على قبول واسع من جانب الباحثين، وبناءً عليه فقد اعتمد الباحث في البحث الحالي على تلك الأبعاد الأربعة، ويمكن توضيح مضامين تلك الأبعاد بشيء من التفصيل وكالاتي:

3-6-1: البعد الاجتماعي : يرى (سليمان وعبدالمجيد، 2020: 614-615) ان البعد الاجتماعي للامن الوظيفي يقصد به وجود نظام عمل يقوم على الموضوعية والمساواة في الحقوق والواجبات والفرص المتساوية أمام جميع العاملين في الترقى والامتيازات بغض النظر عن أي متغير إلا الكفاءة والجدارة. يؤكد كل (الشملة والعبيدي، 2018: 246) و(معروف واخرون، 2018: 287) و(ابو فنس، 2020: 38-39) ان البعد الاجتماعي للامن الوظيفي يقصد به وجود نظام عمل واضح تتضح فيه العدالة للجميع، وتقرب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأمن الوظيفي، وتقوية الدافع نحو الهدف وأن الظلم الاجتماعي لطبقة معينة سواء بمنحها حوافز قليلة أو عدم منحها الراتب المناسب، أو توليها المركز الوظيفي المتدني يؤدي إلى انخفاض مستوى الأمن الوظيفي. ويرى (النور، 2017: 14) ان البعد الاجتماعي يقصد به قدرة المجتمع على حماية خصوصياته الثقافية واللغوية والدينية والهوية الوطنية من مختلف التهديدات، مع القدرة في نفس الوقت على توفير شروط موضوعية لتطورها وسهولة تكيفها مع أنماط هوية المجتمعات وثقافتها. وان الأمن الاجتماعي يقوم على الخصوصيات والمقومات والمكاسب التي يتميز بها المجتمع عن غيره من المجتمعات، ويتحقق من خلال حمايتها والحفاظ على وجودها واستمرار تطورها ونموها، وتتمثل هذه المقومات والمكاسب في الوعاء الثقافي والقيم الأخلاقية والايديولوجية والعقيدية المشتركة، وتمتد الى الكيان التنظيمي السياسي والمؤسساتي والقوانين التي تحكم العلاقات العامة والخاصة بما يتيح تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة.

3-6-2: البعد الاقتصادي: أن البعد الاقتصادي يشمل كل ما يرتبط بالجانب الاقتصادي والهدف من عملية التنمية لتحقيق الرفاهية وتأمين الحياة الكريمة للأفراد(النحال، 2020: 10). ويشير(سليمان وعبدالمجيد، 2020: 615) الى البعد الاقتصادي بأنه تلك

الوظيفي والنتائج عن توفر الاستقرار والأجر المادي الذي يحقق للموظف احتياجاته، ونظام عادل في الأجور والعقوبات، وأن أهمية توافر الأمن الوظيفي تتمثل بالاتي: (ابو شنب، 2020: 17)

1- شعور العامل بالاستقرار على الصعيدين المادي والنفسي في بيئة عمله.

2- يكون العامل عضوا فاعلا في العمل الجماعي مباشر ومبدع.

3- شعور العامل باهميته وتقدير الآخرين له كنتيجة حتمية لحفظ كرامته من قبل الإدارة.

4- توافر الأمن الوظيفي سبيل من سبل كسب ولاء العاملين لمؤسساتهم.

ان للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمات، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المنظمة، ولهذا فإن للأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية أداء الفرد لرفع الإنتاج والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى في سوق العمل (المساعد، 2019: 37).

ان الأمن الوظيفي يستمد أهميته من كونه أحد الركائز الأساسية التي يحتاج إليها أي فرد، حيث أنه يرتبط بتحقيق أمن الفرد بالاستمرار في عمله، وتأمين مصدر رزقه، ويساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس على حبه لوظيفته، وتركيز جهده في أداء المهام الموكلة إليه، كما يساهم في رفع درجة الطمأنينة وإنهاء حالة القلق لدى العاملين والتي قد تنتج عن تغيير الإدارات، ويساعد على تحسّن أداء العاملين والشركات بشكل كبير، ويوفر أيضا بيئة مناسبة للإبداع والابتكار، والتي تزيد من قدرة العاملين على مواجهة المشاكل والعمل على حلها بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد، كما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، ورفع روحه المعنوية (إمام، 2019: 116). وفي سياق الجامعات اشار (Aishwara,2021:28) ان الامن الوظيفي يعد مهما للطلبة في الجامعات على الرغم من اهميتها الكبيرة للأفراد، ان 75٪ الافراد يضعون الامن الوظيفي كأولوية اساسية لديهم.

### 3-6: أبعاد الامن الوظيفي :

سعت العديد من الدراسات التي تناولت الامن الوظيفي إلى تشخيص عدد من الأبعاد وتحديد طبيعة تأثيرها وتأثيرها مع المتغيرات التنظيمية والسلوكية" ان ركزت الدراسات المبكرة على البعد الانساني، الاخلاقي، الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، الجغرافي، الايدولوجي والنفسي (الحازمي، 2010: 84-86) (الجحني، 2000: 208) و(العثيمين، 2006: 116).



المصالح بين الدول وسعي كل دولة لأن تحقق مصالحها على حساب أمن واستقرار الشعوب الأخرى وذلك من خلال مطامعها وما إلى ذلك. وأشار(عودة والشورطي، 2015: 21) الى ان البعد السياسي يتضمن أدوار القيادة السياسية، وتطلعاتها، وبرامجها الإصلاحية، ومدى ترسيخ نظم الإدارة المحلية، وتأمين الحياة السياسية للتصدي للانحرافات، والفساد الإداري. ويتعلق أيضا بالأنظمة القائمة بالدولة التي تحدد أطر العمل في القطاع العام، أو الخاص.

3-6-4: البعد النفسي : يرى كل من (حجازي، 2020: 28)“ (وفيلة وعبدالمجيد، 2005: 259-260) ان البعد النفسي يقصد به مشاعر الفرد نحو وظيفته، والنتائج عن إدراكه لما تقدمه الوظيفة له وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، وقدرته على إشباع حاجاته الأساسية، وإشعاره بتحقيق ذاته، واحترام الذات، والتقدير، وتحمل المسؤولية، والإبداع، والإنجاز، واتجاهاته نحو مهنته، فكلما كان تصورات الافراد أن عملهم يحقق لهم إشباعا كبيرا لحاجاتهم كلما كانت مشاعرهم إيجابية نحو العمل والعكس صحيح. ويشير(كيرد وصفراني، 2021: 413) ان البعد النفسي يقصد به شعور الفرد بالاطمئنان والسكينة والراحة داخل بيئة العمل التي يعمل بها وعدم الخوف والتوتر، وإشباع الحاجاته والثقة في قدراته.

وأشار(مرسي، 2014: 174) الى إن الفرد عندما يشعر بعدم الأمان الوظيفي، فإن ذلك يهدد التوازن المتوقع في علاقة الأخذ والعطاء المتبادلة بين الموظف والمنظمة، وعندما تفشل المنظمات في إمداد عاملها بالمستويات المتوقعة من الأمان الوظيفي، فإن ذلك يقود إلى العديد من النواتج الصحية والسلوكية مثل الاضطرابات النفسية وسيطرة مشكلات العمل على الحياة الشخصية وكذا القلق نحو احتمالية ترك الوظيفة في المستقبل.

#### 4- الإطار الميداني

4-1 : وصف مجتمع البحث وعينتها.

4-1-1: وصف مجتمع البحث : تم اختيار الجامعات الخاصة في اقليم كردستان-العراق والبالغة عددها (19) جامعة بوصفها مجتمعاً للبحث، وتم الإختيار على (6) من تلك الجامعات والتي تمثل نسبة (32٪) من الجامعات والجدول (2) يوضح تلك الجامعات المبحوثة حسب تدرج تأسيسها ، اذ تأسست (جامعة نوروز/ دهوك) رسمياً عام (2004)“ في حين تأسست جامعتي (جيهان/ اربيل) و(اللبنانية

الإجراءات التي يتخذها قادة المنظمة لمساعدة العاملين على مواجهة ما قد يعترضهم من مشكلات اقتصادية كغلاء المعيشة. ويرى (كيرد وصفراني، 2021: 414) ان البعد الاقتصادي يقصد به كل ما يتلقاه الموظف من مزايا معنوية أو مادية على الاعمال التي يقوم بها والجهد الذي يبذله، والاجر الذي يرى بأنه كاف ولا داعي للبحث عن عمل اضافي.

ان الأمن الاقتصادي يتعلق بمختلف الإجراءات والتدابير الاقتصادية، التي تحقق للإنسان كرامته وحصوله على احتياجاته الأساسية في الحد الأدنى من العيش، كالأكل العمل والسكن والملبس والعلاج وغيرها من ضروريات الحياة الكريمة، ويكون النظام الاقتصادي آمناً عندما يتيح امكانية وقدرة أفراد المجتمع على الاستجابة لتحديات الحياة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والأزمات الخارجية، وكذا قدرته أيضا على تحقيق تنمية مستدامة لقدراته البشرية والمادية. فلا يمكن تحقيق الأمن الاقتصادي دون النجاح في مسار التنمية المستدامة، فهي تحقق مستوى معيشة أفضل لحياة الناس باستمرار، وتوفر فرص العمل وضمان المساواة في استحقاق المناصب، وتنمية مختلف مهارات قوة العمل بالتدريب والتأهيل المستمر، ومنه خلق نظام اقتصادي أكثر أماناً واستقراراً (النور، 2017: 13).

3-6-3: البعد السياسي : وأشار(زامل ورسن، 2010: 43) الى ان البعد السياسي يشمل محورين يعرف الأول الأمن السياسي وهو الجهود المبذولة في المحافظة على أسرار الدولة وسلامتها، والعمل على منع ما من شأنه إفساد العلاقة بين السلطة والشعب، ويعرف الثاني الأمن الوقائي وهو مجموعة التدابير التي تؤمن بعض الجوانب المهمة في الدولة، وتشمل الإجراءات والترتيبات كافة التي تتخذها الدولة عن طريق أجهزتها المعدة لهذا الغرض لحفظ أسرارها وحماية منشآته.

يرى (ابو شنب، 2020: 30) أن البعد السياسي يقصد به السياسات والأنظمة القائمة بالدولة التي تقوم على تحديد أطر العمل في القطاع العام والخاص، فالنظام القائم على الانفتاح ويعمل وفق اقتصاد السوق الحر يؤدي الى زيادة معدلات الأمن الوظيفي، أما إذا كان النظام يستخدم سياسات البيروقراطية والمركزية فإنه يؤدي إلى انخفاض معدلات الأمن الوظيفي نتيجة الخوف من التجديد لأن أي خطأ يتعرض مرتكبه للعقوبة.

ويرى (النحال، 2020: 9-10) ان البعد السياسي يتضمن النظام السياسي للدولة بما يشمله ذلك من تحديد هوية الأنظمة السياسية والسياسات التي تعمل من خلالها الدولة ناهيك عن التحالفات السياسية وحتى التنظيم الدولي وما إلى ذلك، كما أنه ينقسم بدوره إلى بعدين أولهما داخلي يتطرق من خلاله إلى رصد التماسك الداخلي اجتماعيا وثقافيا وحتى على الصعيد السياسي بين مختلف النخب، ثانيهما البعد الخارجي والذي يتضمن النظر إلى توازنات القوى وخاصة في ظل تضارب

الوسطي في ادارة تلك الجامعات إذ لم يبلغ نسبة حملة الشهادات الاعدادية فمادون (3٪)، واذا ما اخذ بنظر الاعتبار بان التعليمات الوزارية تفرض على الجامعات الخاصة بضرورة التركيز على الملاك الحكومي في توليهم للمناصب الادارية، فان غالبية افراد العينة هم من الاداريين الذين لديهم دراية كافية بحثيات البيئة الداخلية في تلك الجامعات.

الجدول (3) وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات	
43.8	42	ذكور	الجنس
56.2	54	إناث	
100.0	96	المجموع	
45.8	44	30 سنة فأقل	العمر
41.6	40	31 - 40 سنة	
6.3	6	41 - 50 سنة	
6.3	6	51 سنة فأكثر	
100.0	96	المجموع	
2.1	2	إعدادية فما دون	الشهادة
6.2	6	دبلوم	
59.4	57	بكالوريوس	
2.1	2	دبلوم العالي	
18.7	18	ماجستير	
11.5	11	دكتوراه	
100.0	96	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

(SPSS)

#### 2-4 : وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1-2-4 : وصف القيادة الخادمة: يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص القيادة الخادمة وحسب وجهة نظر الأفراد المبحوثين وتمثلة بأبعادها الآتية: ( مساعدة التابعين على التطور والنجاح " توليد قيمة للمجتمع " التمكين " التعاطف " المهارات المفاهيمية " والتصرف باخلاق )، ويظهر من الجدول (4) الأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية والاهمية الترتيبية لابعاد القيادة الخادمة على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد.

ويتبين بان أبعاد القيادة الخادمة في الجامعات المبحوثة حققت مستويات جيدة وذلك بالاستناد على اتفاقات المبحوثين مؤشرات قياسها، ويظهر

الفرنسية/ اربيل) في عام (2007) " أما تأسيس جامعة (كومار/ سليمانية) كانت في سنة (2009) " بينما تم تأسيس جامعتي (جيهان/ دهوك) و(جيهان/ سليمانية) في سنة (2013).

الجدول (2) وصف مجتمع البحث (الجامعات المبحوثة)

ت	أسم الجامعة	سنة التأسيس
1	نوروز/ دهوك	2004
2	جيهان/ أربيل	2007
3	البنانية الفرنسية/ أربيل	2007
4	كومار / سليمانية	2009
5	جيهان/ دهوك	2013
6	جيهان/ سليمانية	2013

المصدر: إعداد الباحث

#### 4-1-2: وصف عينة البحث:

تم اختيار الأفراد العاملين في الجامعات المبحوثة، اذ تم توزيع (120) إستمارة إستبانة على الأفراد المبحوثين من الذين يمتلكون المعرفة والخبرة في هذه الجامعات المبحوثة، وتمت عملية فرز تلك الإستمارات بعد جمعها، للتعرف على الإستمارات الصالحة منها، وإستبعاد الإستمارات غير الصالحة، وكانت نسبة الإستجابة (80٪)، وبلغت عينة البحث (96) فردا بعد استبعاد بعض الاستمارات الغير صالحة للتحليل إستمارة، ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الإستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية (الشخصية) ظهرت الخصائص الآتية فيها، وهي:

4-1-2-1: الجنس: يُلاحظ بوضوح من النتائج الواردة في الجدول (3) أن نسبة فئة الإناث بلغت (56.2٪) في حين أن نسبة فئة الذكور بلغت (43.8٪) وهي نسبة أقل نوعاً ما من نسبة الإناث، ولكن ليس بنسبة كبيرة، وهذا يدل بأن الجامعات الخاصة في اقليم كردستان- العراق تُركز على كلا الجنسين بشكل عادل عند ممارسات ادارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتعيين، ويعود ذلك الى ضرورة توفر كلا الجنسين لخدمة المجتمع.

4-1-2-2: العمر: يتضح من الجدول (3) أن أكثرية أفراد المبحوثين هم من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بلغت أعلى نسبة المبحوثين وبنسبة (45.8٪) وتؤكد هذه النسب أن أكثرية المبحوثين في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان-العراق هم من الشباب ومتوسطي العمر، مما يدل على تركيز الجامعات المبحوثة على الفئات الشابة في التوظيف.

4-1-2-3: الشهادة: يتضح من الجدول (3) إن حملة شهادة بكالوريوس جاءت بنسبة اكثر اذ بلغت نسبتهم (59.4٪) مقارنة بحملة شهادة الماجستير الذين بلغت نسبتهم (18.7٪) وحملة شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (11.5٪)، ويلاحظ انخفاض نسبة الكادر

الاقتصادي، البعد النفسي، والبعد السياسي)، ويظهر الجدول (5) النسب المئوية للاتفاق والأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة، يتبين بان هناك مستويات جيدة من الامن الوظيفي اذ بلغ الوسط الحسابي (المؤشر الكلي (4.00) وياخرف معياري مقداره (0.85) مما يعني تجانس الاجابات وعدم تشتتها .

ويلاحظ بان البعد السياسي كأحد أبعاد الأمن الوظيفي قد حقق أعلى درجة اتفاق إذ يتفق أكثر من (80%) من أفراد العينة على توفر هذا البعد، وبمتوسط حسابي مقداره (4.15) مما يعني توفر هذا البعد بمستويات اكبر من الأبعاد الاخرى ومساهمتها تأتي في مقدمة أبعاد التي تتضمن الأمن الوظيفي، وتأتي بعدها بُعد النفسي من حيث الأهمية النسبية في المساهمة في الأمن الوظيفي، إذ أن (79.86%) من أفراد العينة يتفقون على توفر البعد النفسي لديهم أي أنهم يشعرون بالأمان من الناحية النفسية، وجاء بُعد الاجتماعي في التسلسل الثالث من حيث الأهمية النسبية في المساهمة في الأمن الوظيفي، إذ يتفق (79.38%) من أفراد العينة على توفر البعد الاجتماعي كمؤشر للأمن الوظيفي لديهم وهي نسبة تكون متقاربة من كل بعدي السياسي والنفسي، أما البعد الاقتصادي فقد حقق اقل من نسبة المساهمة في الأمن الوظيفي، إذ لم يتفق سوى (58.32%) من أفراد العينة على توفر البعد الاقتصادي كمؤشر من مؤشرات الأمن الوظيفي لديهم، مما يعني ان هناك انخفاض في الشعور بالأمن الاقتصادي مقارنة بالأبعاد الاخرى للأمن الوظيفي.

الجدول (5) وصف أبعاد الأمن الوظيفي

ت	أبعاد الأمن الوظيفي	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البعد الاجتماعي	79.38	4.08	0.834
2	البعد الاقتصادي	58.32	3.69	1.046
3	البعد النفسي	79.86	4.08	0.700
4	البعد السياسي	80.73	4.15	0.858
	المعدل العام	74.57	4.00	0.859

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

4-3 : تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي:

تتضمن هذه الفقرة التحقق من الفرضية الأولى والتي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير المعتمد (الأمن الوظيفي) على مستوى الجامعات المبحوثة . وتوضح نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الخادمة

ذلك في الجدول (4) بان نسبة الاتفاق على أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (المؤشر الكلي) بلغت (72.93%)، وتؤكد هذه النتيجة قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة (المؤشر الكلي) البالغة (3.92).

ومن خلال المقارنة بين قيم المتوسطات الحسابية ونسب الإتفاق لإجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الخادمة يتبين أن بُعد التصرف بأخلاق جاء في المرتبة الأولى، والذي يشير إلى تركيز القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة بالدرجة الأولى على (التصرف بأخلاق) وذلك حسب اراء المبحوثين في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان-العراق، وهذا يدل على أهمية هذا البعد وبالدرجة الأولى في تكوين نمط القيادة الخادمة" إذ بلغ وسطه الحسابي (4.09) وبنسبة اتفاق (82.1%)، في حين جاءت (المهارات المفاهيمية) في الأهمية ثانياً إذ بلغ وسطه الحسابي (4.04) وبنسبة اتفاق (79.58%)، أما الأهمية الترتيبية الثالثة فكانت(التمكين) إذ بلغ وسطه الحسابي (3.94) وبنسبة اتفاق (69.60%) والأهمية الترتيبية الرابعة فكانت (توليد قيمة للمجتمع) إذ بلغ وسطه الحسابي (3.90) وبنسبة اتفاق (71.06%)، والأهمية الترتيبية الخامسة فكانت(مساعدة التابعين على التطور والنجاح) حيث بلغ وسطه الحسابي (3.87) وبنسبة اتفاق (72.52%)، في حين جاءت التعاطف في الأهمية الترتيبية السادسة والأخيرة إذ بلغ وسطه الحسابي (3.66) وبنسبة اتفاق (62.72%).

الجدول (4) وصف وتشخيص ابعاد القيادة الخادمة

ت	أبعاد القيادة الخادمة	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مساعدة التابعين على التطور والنجاح	72.52	3.87	0.908
2	توليد قيمة للمجتمع	71.06	3.90	0.943
3	التمكين	69.60	3.94	0.871
4	التعاطف	62.72	3.66	0.969
5	المهارات المفاهيمية	79.58	4.04	0.829
6	التصرف بأخلاق	82.1	4.09	0.796
	المعدل العام	72.93	3.92	0.885

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل

الإحصائي (SPSS)

4-2-2: وصف الأمن الوظيفي: يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص الأمن الوظيفي متمثلة بأبعادها: ( البعد الاجتماعي، البعد

واعتماداً على النتيجة السابقة يتبين وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الخادمة (المؤشر الكلي) وبين الأمن الوظيفي (المؤشر الكلي)، وتفسر هذه النتيجة بأن عينة البحث متفقة على أن امتلاك الجامعات المبحوثة لأبعاد القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية فيها ينتج عنه تحقيق مستويات معنوية من الأمن الوظيفي لدى المبحوثين.

الجدول (7) تأثير القيادة الخادمة مجتمعة في الأمن الوظيفي على مستوى الجامعات المبحوثة(المؤشر الكلي)

الامن الوظيفي						المتغير المعتم
Sig.	T	F	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	
	المحسوبة	المحسوبة				
0.000	2.99	129.43	0.579	0.761	0.809	القيادة الخادمة

DF (1.94) N=96, Tabulated .F. at d.f (1.94) =3.94. Tabulated .T. at d.f (1.94) =1.66

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

4-4-2: تأثير بُعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الأمن الوظيفي: تشير نتائج التحليل في الجدول (8) الخاص بتحليل العلاقة التأثيرية بين بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح والأمن الوظيفي الى وجود تأثير معنوي لبعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الأمن الوظيفي، وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.183)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من مساعدة التابعين على التطور والنجاح سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.18) في الأمن الوظيفي لدى الموظفين في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.160) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94) عند درجتي حرية (6,89)، مما يعني أن أي تغير يحدث في بعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

4-4-3: تأثير بُعد توليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة

والأمن الوظيفي إذ بلغت قيمة الارتباط (0.761) وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05)، واعتماداً على هذه القيمة الاحصائية فالنتيجة تعني أن هناك مستويات مقبولة من حالة اقتران بين أبعاد القيادة الخادمة لدى القياديين في الجامعات المبحوثة والأمن الوظيفي لدى المبحوثين، مما يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة والأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

الجدول (6) علاقة الإرتباط بين القيادة الخادمة مجتمعة والأمن

الوظيفي في الجامعات المبحوثة(المؤشر الكلي)

Sig	الأمن الوظيفي	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.000	0.761**	القيادة الخادمة

\*\* علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=96

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

4-4: تحليل تأثير القيادة الخادمة في الأمن الوظيفي :

4-4-1: تحليل تأثير القيادة الخادمة مجتمعة في الأمن الوظيفي (المؤشر الكلي): يبين الجدول (7) نتائج تحليل الإنحدار بين أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة ( المؤشر الكلي ) كمتغير مستقل وبين الأمن الوظيفي كمتغير معتمد، بهدف اختبار علاقة التأثير، ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبين من مؤشر (R<sup>2</sup>) بأن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأمن الوظيفي، إذ بلغ هذا المؤشر (0.579) مما يعني أن القيادة الخادمة (المؤشر الكلي) استطاعت أن تفسر حوالي (58%) من التغيرات الحاصلة في الأمن الوظيفي (المؤشر الكلي) أما بقية النسبة فإنها تفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث وأن هذا التأثير يعد معنوياً بدلالة (F) المحسوبة والبالغة (129.43) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغة (3.94) عند درجتي حرية (1.94) عندى مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، ويلاحظ من قيمة ميل خط الانحدار (B<sub>1</sub>) بأنها بلغت (0.761)، التي تعني إن تغيراً مقداره وحدة واحدة من القيادة الخادمة سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (0.761) في الأمن الوظيفي، وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.99) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66)، مما يعني أن أي تغير يحدث في القيادة الخادمة يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي، وبذلك تحققت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

تحققت الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبُعد التعاطف في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

4-4-6: تأثير بُعد المهارات المفاهيمية في الأمن الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد المهارات المفاهيمية في الأمن الوظيفي، يبين الجدول (8) أنّ المهارات المفاهيمية لها تأثير معنوي في الأمن الوظيفي، عند مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.210)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) من المهارات المفاهيمية سيؤدي إلى تغير ايجابي في الأمن الوظيفي لدى الافراد المبحوثين في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة بمقداره (%21)، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.246) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94) عند درجتي حرية (6,89)، مما يعني أن أي تغير يحدث في بعد المهارات المفاهيمية يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبُعد المهارات المفاهيمية في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

4-4-7: تأثير بُعد التصرف بأخلاق في الأمن الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية السادسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد التصرف بأخلاق في الأمن الوظيفي، يبين الجدول (8) أنّ التصرف بأخلاق يؤثر معنوياً في الأمن الوظيفي عند مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.219)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) من بعد التصرف بأخلاق سيؤدي إلى تغير مقداره (0.219) في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.535) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94)، مما يعني أن أي تغير يحدث في بعد التصرف بأخلاق يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي وبهذا تحققت الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبُعد التصرف بأخلاق في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد توليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي، يتبين من معطيات الجدول (8) أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد توليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.181)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) درجة من توليد قيمة للمجتمع سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (%18) في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.079) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94)، مما يعني أن أي تغير يحدث في بعد توليد قيمة للمجتمع يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لتوليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

4-4-4: تأثير بُعد التمكين في الأمن الوظيفي: من أجل التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد التمكين في الأمن الوظيفي، يتضح من الجدول (8) أن بُعد التمكين بوصفه احد ابعاد القيادة الخادمة لا يؤثر في الأمن الوظيفي، إذ ظهرت قيمة مستوى الدلالة (0.637) بمستوى اكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وعلى الرغم من تحقيق (B<sub>1</sub>) لقيمة مقدارها (0.04) إلا أن هذه قيمة غير معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (0.473) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.94) عند درجتي حرية (6,89)، وبهذا ترفض الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى أنه "يوجد تأثير معنوي لبُعد التمكين في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة".

4-4-5: تأثير بُعد التعاطف في الأمن الوظيفي: يتضح من الجدول (8) أن بُعد التعاطف يؤثر معنوياً في الأمن الوظيفي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.030) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، وبلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (0.195)، التي تعني أن تغييراً مقداره (1) من التعاطف سيؤدي إلى تغير مقداره (0.195) في الأمن الوظيفي في الجامعات المبحوثة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.210) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.94) عند درجتي حرية (6,89)، مما يعني أن أي تغير يحدث في بعد التعاطف يقود إلى التغير في الأمن الوظيفي وبهذا

الجدول (8) تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة في الامن الوظيفي على مستوى الجامعات المبحوثة

الأمن الوظيفي				المتغير المعتمد
Sig.	T المحسوبة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	المتغير المستقل

القيادة الخادمة				
0.033	2.160	0.183	0.134	مساعدة التابعين على التطور والنجاح
0.041	2.079	0.181	0.147	توليد قيمة للمجتمع
0.637	0.473	0.042	0.033	التمكين
0.030	2.210	0.195	0.133	التعاطف
0.021	2.246	0.210	0.184	المهارات المفاهيمية
0.013	2.535	0.219	0.192	التصرف بأخلاق

مستوى الجامعات المبحوثة

DF (6,89) N=96 Sig 0.05

Tabulated T. at d.f (6.89) =1.94

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

## 5- الإستنتاجات والمقترحات

### 1-5 : الإستنتاجات:

6- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية لُبعد التصرف بالأخلاق في الأمن الوظيفي بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات عالية من الأمن الوظيفي في حالة تركيز القيادات اهتمامهم على التصرفات الأخلاقية.

7- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية لُبعد المهارات المفاهيمية في الأمن الوظيفي بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات جيدة من الأمن الوظيفي في حالة تركيز القيادات على المهارات المفاهيمية.

8- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية لُبعد مساعدة التابعين على التطور والنجاح في الأمن الوظيفي الى الاستنتاج بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات جيدة من الأمن الوظيفي في حالة تركيز قياداتها في اهتمامهم على مساعدة التابعين على التطور والنجاح.

9- بناءً على علاقات التأثير المعنوية لُبعد توليد قيمة للمجتمع في الأمن الوظيفي يستنتج بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات جيدة من الأمن الوظيفي في حالة تركيز اهتمام قياداتها على توليد قيمة للمجتمع.

10- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية لُبعد التعاطف في الأمن الوظيفي بأنه يمكن للجامعات المبحوثة تحقيق مستويات جيدة من الأمن الوظيفي في حالة تركيز اهتمام قياداتهم على التعاطف.

11- تقود نتائج تحليل علاقة التأثير غير المعنوي لُبعد التمكين في الأمن الوظيفي الى الاستنتاج بأنه تحقيق الأمن الوظيفي لدى الجامعات المبحوثة لا تتأثر بالبعد التمكين الممنوح من قبل القيادات الجامعية كمتغير استجابة في هذا البحث .

### 2-5 : المقترحات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليه البحث الحالي، يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها تحسين درجة ممارسة القيادة الإدارية لنمط القيادة الخادمة، وبالتالي تعزيز من مستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق، وكالاتي:-

تتناول هذه الفقرة اهم الإستنتاجات التي توصل إليه البحث بالاستناد إلى ما أفرزته نتائج التحليل الاحصائي ، وعلى النحو التالي:

1- يستنتج من الطروحات النظرية أن القيادة الخادمة كانت ومازالت مجالاً للدراسة من قبل العديد من الكُتّاب والباحثين، غير أن الطروحات عن الأمن الوظيفي مازال قليلاً إلى حد ما مقارنة مع ما كُتب عن القيادة الخادمة، ويعزى ذلك الى أهمية موضوع الأمن الوظيفي في الميدان لذا فانه يحتاج الموضوع إلى المزيد من البحث والمناقشة.

2- استنادا الى نتائج التحليل الوصفي الذي يظهر بان البعد السياسي جاء بالمرتبة الأولى من حيث درجة اتفاق على توفرها، يدل على أهمية وقوة البعد السياسي بشكل اكثر نسبياً عند الأفراد في الجامعات المبحوثة.

3- يستنتج بان هناك مؤشرات جيدة لأبعاد القيادة الخادمة في الجامعات الخاصة في الاقليم، وان بعد التصرف بأخلاق جاء بالمرتبة الأولى من حيث توفر مستوياتها ، وهذا يدل على اعتماد التصرف بأخلاق بشكل اكثر نسبياً عند القيادات الإدارية وهذا يبرز ضرورة السلوك الاخلاقي لدى القيادة في الجامعات.

4- بناءً على النتائج المتعلقة باقتران ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة ب(مساعدة التابعين على التطور والنجاح، توليد قيمة للمجتمع، التمكين، التعاطف، المهارات المفاهيمية، والتصرف بالأخلاق) بالأمن الوظيفي، فانه يستنتج بان الأمن الوظيفي يمكن تحقيقها عند اعتماد القيادة على الابعاد التي تعبر عن النمط الخادم في القيادة.

5- يستنتج من النتائج التحليلية بأن ابعاد الأمن الوظيفي المتمثلة ب (البعد السياسي، البعد النفسي، البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي) ترتبط مع نمط القيادة الخادمة مما يعني صحة الافتراضات المطروحة في البحوث والنظريات والدراسات في حقل الإدارة والتنظيم الحديث.

## المصادر

- القرآن الكريم

اولاً - المصادر العربية

أ : الاطاريح والرسائل العلمية

1. أبو شمالة، أحمد عبد الحليم أحمد، (2020)، أثر القيادة الخادمة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
2. أبو شنب، مريم حسين محمد ، (2020)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، اطروحة دكتوراه، جامعة الاقصى، فلسطين.
3. ابو فنس، نجاح احمد سليم، (2020)، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
4. جبريل، ايمان جبريل، (2016)، الامن الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. الجحني، علي بن فايز، (2000) الإعلام الأمني والوقاية من الجريمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم التطبيقية . الرياض. المملكة العربية السعودية.
6. جميل، بريشان معروف، (2021)، الدور المعدل للمناخ الاخلاقي في العلاقة التبادلية للقيادة الاقناعية في البلاغة التنظيمية، دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من الجمهور المتابعين للبرامج المرئية في عدد من القنوات الفضائية في اقليم كردستان - العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كردستان - العراق.
7. الحارثي، سعد عائض، (2008)، درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، مؤتة، الاردن.
8. حجازي، احلام حمدان موسى، (2020)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، اطروحة دكتوراه، جامعة الاقصى، فلسطين.
9. الحنجوري، مؤزر، (2018)، اثر الامان الوظيفي علي الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة- محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين.
10. داوده، ره نج محمد نوري، (2011)، القيادة الريادية وأخلاقيات العمل في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة دهوك، إقليم كردستان- العراق.
11. الزعتري، دنيا نور الدين، (2020)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
12. السر، محمد محمد، (2019)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الكليات الجامعية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بدورهم في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

- 1- ضرورة اعتماد القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة للابعد التي تعبر عن نمط القيادة الخادمة كاسلوب ومنهجية أساسية لقادة الجامعات وتجسيدها من خلال وضع مصلحة الموظفين فوق مصلحتها، وان تضحي بمصالحها الشخصية لتلبية حاجات الموظفين، وأن تهتم بنجاح الموظفين قبل نجاحها.
- 2- الاستمرار في تركيز القيادة الإدارية على غرس السلوكيات والقيم الأخلاقية والإجتماعية في الجامعة والتأكيد على تبني السلوكيات الإيجابية، فضلاً عن أخذ المعايير الأخلاقية كأحد أهم المعايير عند الممارسات اليومية وتنمية السلوكيات الأخلاقية.
- 3- ضرورة الاستمرار في التركيز على مساعدة التابعين واخذ هذا التوجه بمحمل جدي لدى القيادة الإدارية، وذلك من خلال تطوير وتنمية المعارف والخبرات والمهارات المختلفة، والتعرف على ردود أفعال العاملين بصورة مستمرة.
- 4- من أجل تحقيق الأهداف المهنية للموظفين فانه ينبغي اعتماد البيات التطوير المهني للموظفين ضمن أولويات القيادة الإدارية في الجامعات المبحوثة، وتوفير فرص التدريب والتطوير والتنمية والتعليم للموظفين ضمن منهج الاندماج الوظيفي.
- 5- ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار أبعاد القيادة الخادمة عند اختيار القيادات الإدارية في الوحدات الادارية والمنظمات بشكل عام، فضلاً عن التأكيد على محاولة تبني أبعاد القيادة الخادمة من خلال جهود التعلم القيادي قبل وبعد الممارسة الفعلية من خلال جهود صيانة الموظفين والاحتفاض بهم.
- 6- بناءً على الإستنتاجات التي توصل اليها البحث فإنه يتطلب تسخير أبعاد القيادة الخادمة في بيئة الجامعات المبحوثة وتفعيلها وذلك من أجل تحقيق الأمن الوظيفي.
- 7- ينبغي على الموظفين في الجامعات المبحوثة البحث عن أساليب تمكنهم من إيصال الرسائل إلى القيادات الإدارية وتحمل في طياتها المؤشرات التي تؤدي الى تحقيق الأمن الوظيفي .
- 8- نظراً للدور المؤثر لبعد التصرف بأخلاق كأحد ابعاد القيادة الخادمة، فانه يتطلب استمرار تسخيرها لتحقيق الأمن الوظيفي للأفراد العاملين.
- 9- ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات بحيث تمتد ليشمل الجامعات الحكومية ايضا فضلاً عن قطاعات أخرى سواء داخل إقليم كردستان- العراق أو خارجها، إذ يمكن التحقق من هذه الافتراضات في قطاعات أخرى مثل قطاع التربية، وشركات الاتصالات، والصحة، فضلاً عن البلديات.
- 10- إجراء دراسات تستهدف التعرف على تأثير أبعاد أخرى في الأمن الوظيفي والتحقق من أنماط قيادية أخرى منها (القيادة الكاريزمية، القيادة الاقناعية، القيادة الأخلاقية).

9. الديرية، لانا فوزي فهد، والسلامة، كايد محمد احمد، (2018)، درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الإستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالاداعية تجاه عملهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22)، 147-159.
  10. رضوان، عبير أنور عقيلة، والفادي، إيمان السيد جاد المولى، (2021)، القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، 1(1)، 205-239.
  11. الرويس، عبدالله بن فهد بن ناصر، (2018)، درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، مجلة البحث العلمي في التربية، 19(جزء 16)، 697-728.
  12. زامل، يوسف عناد، ورسن، عامر عبد، (2010)، الأمن الوطني ماهيته، أبعاده، مقوماته، مهاداته، وأثره على التماسك الاجتماعي في المجتمع العراقي، بحث تحليلي في علم الاجتماع السياسي، مجلة لارك للفلسفة واللغويات والعلوم الاجتماعية، 4(1)، 33-68.
  13. الزبيدي، مشعل بن عبيد بن إبراهيم، (2021)، درجة ممارسة قادة مدراس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، 21(233)، 333-360.
  14. الزهراني، رانية بنت احمد بن سعيد، (2020)، واقع الامن الوظيفي لدى معلمات المدارس الاهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للنشر العلمي، 21، 314-342.
  15. سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد، وعبدالمجيد، اشرف عبدالنواب، (2020)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر-القاهرة، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 27، 601-658.
  16. السهيلي، نوره بتال، (2021)، تصور ترجمة لتفعيل دور القيادة الخادمة في تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبات المدارس بمحافظة المحافظة على رؤية المملكة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 353-404.
  17. الشاعر، سوسن عبدالله، والخشالي، شاكر جارالله، (2021)، أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في الصناعات الكهريائية الأردنية، مجلة المنقال الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 6(2)، 43-97.
  18. شاين، نوال (2021)، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 6(1)، 1383-1403.
  19. الشملة، ميسون عبدالله أحمد، والعبدي، نور علي عبود، (2018)، مدى إسهام القدرات المنظمة في بلورة الامن الوظيفي للأفراد العاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 41(1)، 233-256.
  20. العثيمين، يوسف بن احمد، (2006) نحو استراتيجية وطنية شاملة لمكافحة الارهاب في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي الثامن، المركز الوطني لبحاث الشباب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  13. الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (فلسطين).
  14. صرصور، اية، (2015)، دور الامن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الاداريين بجامعة الاقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، فلسطين.
  15. العدوان، هديل محمد يوسف، (2017)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
  16. عودة، بشرى عبدالله محمد، والشورطي، يزيد عيس، (2015)، درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الاردن.
  17. فاضل، ليلي حسن، (2021)، اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
  18. المساعد، علي، (2019)، تأثير الأمن الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- ب : المجالات والدوريات والمؤتمرات**
1. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد، (2019)، القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعهد الثانوي الأزهرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 111، 259-292.
  2. اشتيات، سامح، (2017)، النمط الإداري لمدراس وعلاقته بالامن الوظيفي لدى المعلمين محافظة إربد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، جامعة بابل، 35(35)، 342-371.
  3. أمسال، يوب، وإكرام، بودبة، (2021)، أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحكمة-دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة، مجلة التكامل الاقتصادي، 9(1)، 137-148.
  4. إمام، محمود السيد، (2019)، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس الجزائر، 4(4)، 108-129.
  5. الجهني، سارة بنت رجا الله، (2019)، تصور مقترح لتحسين ادارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، 20، ج 14، 175-211.
  6. الحاج، عبد الملك طاهر، والغويري، إبتهاال عبد العزيز، (2021)، ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الموظفات، مجلة رؤى اقتصادية، 11(1)، 339-360.
  7. الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، والتوبي، عبدالله بن سيف بن محمد، (2021)، درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان، مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، 1(1)، 173-205.
  8. داوده، ره نج محمد نوري، (2008)، دور بعض الخصائص الفردية والوظيفية في تحديد مستويات الذكاء العاطفي، دراسة لآراء عينة من مدراس المدارس الثانوية في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك، 11(1).



21. عزيز، ديلمان احمد، عبدالله، ده رون فريدون، ومحمد، جلال عبدالله، (2018)، ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السلبيانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 4(1)، 13-31.
22. كبريد، ربيعة" وصفراي، عائشة، (2021)، أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط، مجلة الباحث، 21(1)، 409-424.
23. محمد، اسماء عزمي عبدالحمد، (2020)، توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(2)، 1-42.
24. محمد، اشرف السعيد احمد، (2018)، القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي، مجلة تطوير الاداء الجامعي، 6(1)، 223-256.
25. محمد، سيدة سلامة، المهنا، محمد فرج متعب، محمد، فتحي عبد الرسول، وأحمد، أشرف محمود، (2019)، واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية الصيد، 2(1)، 155-208.
26. محمد، محمد سعيد ابراهيم ، محمد، محمد ابو طالب، عباس، جيهان الأمير، الصوالحي، هيثم عبد الرازق، (2021)، القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق، مجلة السياحة والفنادق والتراث، 2(1)، 72-89.
27. محمد، محمد سعيد ابراهيم، محمد، محمد ابو طالب، عباس، جيهان الأمير، والصوالحي، هيثم عبد الرازق، (2021)، قيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق، مجلة السياحة والفنادق والتراث، 2(1)، 132-150.
28. مرسى، مرفت محمد السعيد، (2014)، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل" دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(2)، 165-198.
29. معروف، انس معن" محمود، يزن نافع" والاطرقي، اسامة محمد، (2018)، الامان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية: دراسة حالة في الجامعات الاهلية - اربيل، مجلة جامعة جهان- اربيل العلمية، 2(B)، 283-300.
30. المقابلة، منصور أحمد حسين، والمالكي، عبد الهادي عبد الرحيم، (2021)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 9(9)، 609-664.
31. النحال، مياب حسني، (2020)، السياسة الخارجية والأمن القومي المصري.. حدود العلاقة في الفكر والممارسة، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، 8(7)، 163-199.
- ج : الكتب
1. الحازمي، خليل بن عبيد ، (2010)، الحوار الوطني ودوره في تعزيز الامن الوظيفي للمملكة العربية السعودية، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الطبعة الثالثة، الرياض.
- 2- روبنسون، بول، (2009)، قاموس الامن الدولي، مركز الإمارة للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، الطبعة الاولى، الإمارة العربية المتحدة.
- 3- فيلة، فاروق، وعبدالمجيد، السيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان
- د : المواقع الأترنيت:
1. النور، رحموني فاتح، (2017)، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس الاستراتيجية والأمن الدولي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر. متوفر على الرابط:  
[http://dspace.univ-  
msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/151](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/151)
- تاريخ الدخول: 2022/2/9.
- ثانياً: المصادر الأجنبية
- A. Thesis & Dissertation
1. Anduuru, A., (2020), *Influence of Employee Redundancy on Perceived Job Security Among Outsourced Employees of Essential Management Consultancy Services Limited*, Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya.
2. M. Freeborough, Lorena, (2021), *"The Effect of Servant Leadership on Nonprofit Workplace Conflict"*, Dissertation Doctor of Education in Organizational Leadership, Abilene Christian University, USA.
- B. Articles & Journals & Conferences & Working Paper
1. Aishwara, K., (2021), *Employees job security*, journal of research in business and management, [www.questjournal.org](http://www.questjournal.org) [www.elsevies.com](http://www.elsevies.com)
2. Canavesi Alice and Eliana Minelli, (2021), *Servant Leadership, A systematic Literature review and network Analysis*, Employee responsibilities and Right Journal, <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-5> , www Springer.com.
3. Eva Nathan, Robin Mulyadi, Sendjaya Sen, Dierendonck Direk Van and Liden Robert C.,(2019), *Servant leadership: A Systematic review and call for future research*, the leadership quarterly , Elsevier publication inc, pp:111-132, [www.elsevies.com](http://www.elsevies.com) )
4. Green, M. T., Rodriguez, R. A., Wheeler, C. A., & Baggerly-Hinojosa, B., (2016), *Servant leadership: A quantitative review of instruments*

8. Jessica Dearth, & Bub West, (2014), The Use of Servant Leadership in the United Methodist Church. Interdisciplinary Journal of Research.
9. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D., (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, Journal of the Elsevier, The Leadership Quarterly, Vol. 19, 161-177.
10. Moutia, P., Muthamia, S., (2016), The Dichotomy of Servant Leadership and Its practicality on the African Continent, International 176 Journal for Innovation Education and Research, 4(5), 130-145.
11. Toosi, K., Bakhtiary, M., & Salehi, F., (2020), The relationship of job security with organizational commitment and counterproductive behaviors, Industrial and Organizational Psychology Studies, 7(1), 47-60
- and related, findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(2), 5.
5. Guberina, T., & Wang, A. M., (2021), Entrepreneurial Leadership Impact on Job security and Psychological Well-being during the COVID-19 Pandemic: A conceptual review, *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(6), 7-18.
6. Hutabarat, C., Suaryono, S., Utami, H. N., & Prasetya, A, (2021), Servant leadership, business transformation, and corporate competitiveness, *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 1091-1099.
7. Jamal, A., Budiyanto, B., & Agustedi, A, (2021), The role of religiosity in moderating the influence of servant leadership on job satisfaction, *Accounting*, 7(4), 965-976.

الملحق (1)

ائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية / المعهد	الجامعة/ المعهد
1.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2.	الأستاذ الدكتور	هادي خليل إسماعيل	إدارة أعمال	معهد التقنية الادارية	دهوك التقنية
3.	الأستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	نوروز
4.	الأستاذ الدكتور	خيري علي أوسو	إدارة التسويق	التقنية الادارية	دهوك التقنية
5.	الاستاذ الدكتور	كاظم فرج عارف هاواري	الإدارة الاستراتيجية	معهد التقنية السليمانية	السليمانية التقنية
6.	الأستاذ المساعد الدكتور	اري محمد علي	إدارة أعمال	تقنية لادارية	دهوك التقنية
7.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل عباس	نظرية المنظمة	الإدارة والاقتصاد	دهوك
8.	الأستاذ المساعد الدكتور	سنان قاسم حسين	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
9.	الأستاذ المساعد الدكتورة	هنار ابراهيم محمد	إدارة الانتاج والعمليات	الإدارة والاقتصاد	دهوك
10.	الأستاذ المساعد الدكتور	شفان احمد محمد	إدارة المالية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
11.	الأستاذ المساعد الدكتور	فارس محمد فؤاد	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
12.	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر داود	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
13.	الأستاذ المساعد الدكتورة	كرين مصطفى خالد	المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك
14.	الاستاذ المساعد الدكتور	فرست علي شعبان	إدارة الاعمال	التقنية الادارية	دهوك التقنية
15.	الأستاذ المساعد الدكتور	جيمس يوخنا عوديشو	إدارة الموارد البشرية	التقنية الادارية	دهوك التقنية
16.	الأستاذ المساعد الدكتور	ميهفان شريف يوسف	إدارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد	زاخو
17.	الأستاذ المساعد الدكتور	صباح حسن محمد	اللغة العربية	التربية	زاخو
18.	الأستاذ المساعد الدكتور	ستار جبار حاجي	طرائق تدريسية عامة	فاكلتي التربية	زاخو
19.	الأستاذ المساعد الدكتور	نصرالدين ابراهيم محمد	علم النفس الاداري والتربوي	فاكلتي التربية	زاخو
20.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد عبدالقادر حسين	اللغة العربية	فاكلتي العلوم الإنسانية	زاخو
21.	الأستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	إدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
22.	الأستاذ المساعد الدكتور	وريا نجم رشيد	إدارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
23.	الأستاذ المساعد الدكتور	جلال عبدالله محمد	إدارة الاعمال	التقنية الادارية	السليمانية التقنية
24.	الأستاذ المساعد الدكتور	احمد سليمان الجرجري	الإدارة الاستراتيجية	التقنية الادارية / موصل	التقنية الشمالية
25.	المدرس الدكتور	زاهد سامي محمد	علم النفس	فاكلتي التربية	زاخو
26.	المدرس الدكتور	إحسان محسن حسين	إدارة الاعمال	الإدارة والاقتصاد	زاخو

الملحق (2)

أ نموذج الإستبانة



جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم الإدارية

الدراسات العليا/ ماجستير

إلى السيدات والسادة/ الموظفين في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق... المحترمون

م/استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد...

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة التي بين أيديكم، شاكرًا لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة عن جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع رسالة الماجستير المعنونة ب: ((القيادة الخادمة ودورها في تحقيق الامن الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق)). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وخبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذا البحث، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً.

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين ( أتفق تماماً ) إلى ( لا أتفق تماماً ) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة ( √ ) في المكان المناسب والذي يعكس واقع الجامعة.

ملاحظات عامة:

- 1- لا حاجة لذكر الاسم على ورقة الاستبانة.
  - 2- يرجى الاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استمارة الاستبانة من أجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير مواقفكم إزاء العبارات.
  - 3- الباحث على استعداد للإجابة عن أي أستفسار يتعلق بالعبارات الخاصة بالاستبانة.
- ولكم فائق الاحترام والتقدير

أولاً / المعلومات العامة:

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .
- 2- العمر: 30 سنة فأقل ( ) 31-40 سنة ( ) 41 - 50 سنة ( ) 51 سنة فأكثر ( ) .
- 3- الشهادة: إعدادية فما دون ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

المشرف العلمي

أ.م.د. ره نج محمد نوري داوده

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة زاخو

طالب الماجستير

كاروان سعيد توفيق

ت	مساعدة التابعين على التطور والنجاح	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تشجع القيادة الادارية في الجامعة على تنظيم دورات تنمية لتطوير كفاءة الموظفين.					
2	تضع القيادة الادارية في الجامعة تنمية الموظفين من أولوياتها.					
3	تركز القيادة الادارية على التأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.					
4	تتودد القيادة الادارية الموظفين بخبرات العمل التي تمكنه من تطوير مهارات جديدة.					
5	توفر القيادة الادارية البيئة الداعمة لتعلم الموظفين.					
	توليد قيمة للمجتمع					
6	تؤكد القيادة الادارية على ضرورة التواجد الدائم مع المجتمع.					
7	تحرص القيادة الادارية على تنفيذ أنشطة مجتمعية داخل الجامعة بمساعدة العاملين.					
8	تركز القيادة الادارية على إقامة علاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع المحلي					
9	تشجع القيادة الادارية على تنظيم مبادرات تطوعية لخدمة المجتمع.					
10	تقدم القيادة الادارية حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي من خلال مساهمات العاملين.					
	التمكين					
11	توفر القيادة الادارية المعلومات التي يحتاج إليها الموظفون في الجامعة.					
12	تشجع القيادة الادارية الموظفين على العمل بشكل جماعي.					
13	توفر القيادة الادارية الدعم اللازم لتمكين الموظفين للمشاركة في صنع القرارات المناسبة.					
14	تقدم القيادة الادارية الدعم اللازم لتمكين الموظفين من متابعة تنفيذ القرارات.					
15	تمنح القيادة الادارية الموظفين الصلاحيات اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة.					
	التعاطف					
16	لدى القيادة الادارية تصور واضح عن كيفية فهم الآخرين لها.					
17	تتمكن القيادة الادارية من التعبير عن الرأي بالاعتماد على الاشارات اللاشفوية.					
18	تهتم القيادة الادارية بمصلحة الموظفين اكثر من مصلحتهم الذاتية.					
19	تراعي القيادة الادارية مشاعر الآخرين عند التعبير عن وجهة نظرها.					
20	تركز القيادة الادارية بشكل فعال على الفرد المقابل عند الاستماع له.					
	المهارات المفاهيمية					
21	تبذل القيادة الادارية جهودها في تطوير ذاتها من أجل تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.					
22	لدى القيادة الادارية الفهم العميق لأهداف الجامعة.					
23	تمتلك القيادة الادارية رؤية واضحة عن كيفية إنجاز المهمات المنوطة للمدراء.					
24	تسعى القيادة الادارية الى الوقوف على الاخطاء التي تحدث اثناء العمل.					
25	تستطيع القيادة الادارية حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.					
	التصرف بأخلاق					
1.	تمتلك القيادة الادارية القدرة على تطبيق قوانين العمل بصورة تخدم جميع الأطراف.					

					2. تتمتع القيادة الادارية بمعايير أخلاقية عالية.
					3. تتفاعل القيادة الادارية مع الظروف الاجتماعية التي يمر بها الموظفون.
					4. تركز القيادة الادارية على الشفافية في التعامل مع الموظفين.
					5. تلتزم القيادة الادارية بمبادئ أخلاقيات الاعمال في سبيل تحقيق النجاح.

ثالثاً / الامن الوظيفي:

ت	البعد الاجتماعي	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1.	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات التي اقدمها لهم.					
2.	تحقق لي وظيفتي المكانة الاجتماعية المناسبة.					
3.	احضى بالتقدير والاحترام من قبل زملائي والقيادة الادارية.					
4.	اعمل في بيئة العمل تتسم بالود والتعاون.					
5.	اتبادل مع زملائي الزيارات الاجتماعية في المناسبات					
ت	البعد الاقتصادي					
6.	اعتقد بان أنظمة الحوافز التي تتبناها الجامعة مقبولة وشفافة.					
7.	اشعر بقدر من الطمأنينة على مصدر الدخل الثابت.					
8.	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع حجم المهام الملقاة على عاتقي.					
9.	اعتقد بأن نظام الأجور والمكافآت في الجامعة تكون عادلة.					
10.	تحرص الجامعة على إشباع حاجاتي المادية.					
ت	البعد النفسي					
11.	أحافظ على عملي ولن أتعرض للعقوبات دون مبرر.					
12.	اشعر بالفخر والانتماء للجامعة.					
13.	تسعى الجامعة إلى تخفيف القلق تجاه مستقبل وظيفتي.					
14.	تعمل الجامعة على حفظ مكانتي الوظيفية.					
15.	تساهم الجامعة في دعم شعور بالإنجاز لدي					
16.	أشعر أنني في موضع احترام وتقدير من قبل رؤسائي.					
ت	البعد السياسي					
17.	لا يتأثر مستوى إنجاز أعمالي في الجامعة بالخلافات السياسية.					
18.	تحيدني القيادة الادارية عن أي خلافات سياسية أو حزبية.					
19.	توفر لي القيادة الادارية فرص الترقية بعيداً عن انتمائي السياسي.					
20.	أستطيع التعبير عن أفكارى وأرائي بحرية.					
21.	تتوفر الحماية لي من خلال القوانين والتشريعات المعمول بها.					
22.	لا يتأثر نظام الأجور والمكافآت بالمواقف السياسية.					

### سەرکردایه تیا خزمه تکار و روئی وی د دهستقه ئینانا ئاسایشا کاری دا

فه کولینه کا لیگه ریئیه ل بوچوونا نمونه یه ک ژ فه رمانبه رین ژماره یه کا زانکوین ئه هلی ل هه ریم کوردستانا عیراقی

پوخته:

فه کولینه که هه ولده ت روئی سەرکردایه تیا خزمه تکار ل ئاسایشا کاری دا دهستنیشان بکه ت، ئاریشا فه کولینه چه دنیا به رده ستبوونا ئاستین ئاسایشا کاری بو فه رمانبه ران ل ژماره کا زانکوین ئه هلی ل هه ریم کوردستانا عیراقی پشتبه ستن لسه هه بوونا ره هه ندین سەرکردایه تیا خزمه تکار لده ف سەرکردین کارگیزیان وان زانکویا، ژبو مه رهم و پیخه مه ت تاقیکرنا گریمانین فه کولینه، نمونه یه ک لسه زانکوین ئه هلی ل هه ریم کوردستانا عیراقی کو هژمارا وان (6) زانکونه هاتنه هه لجزارتن، هه روه سا کومه لگه ها فه کولینه ئه وان فه رمانبه ران ب خوفه دگریت یین کو ژلای کارگیز و ئه کادیمی گریبه ست ل وان زانکوین، و نمونا فه کولینه پیکهاتیه ژ (106) که سان، کو به رسف داینه لسه برگین پرسیارنامی سه بابه ت ئاستین ریکه فتنین وان سه بابه ت به رده ستبوونا ره هه ندین سەرکردایه تیا خزمه تکار لده ف سەرکردین زانکوین وان زیده باری به رسقین وان سه بابه ت به رده ستبوونا ئاسته نگین ئاسایشا کاری، پرسیارنامه وه ک ئامرازه کا سهره کی د کومکرنا پیزانینین گریدایی ب لایه نی مه بدانی فه بکارهاتیه .

گریمانین فه کولینه ب کارئینانا کومه لکا شیواژین ئامارا گونجای بو شیکارکرنی ل به رنامی (SPSS V.22) هاتینه تاقیکرن، کو گه هشتینه کومه لکا دهرئه نجاما، کو گرنگترین دهرئه نجام هه بوونا په یوه ندیه کا گریدانا ئه رینی د نافیه را سەرکردایه تیا خزمه تکار و ئاسایشا کاری دا ل زانکوین راپرسیگری و زیده باری هه بوونا کاریگه ریه کا ئه رینی یا ره هه ندین سەرکردایه تیا خزمه تکار وه ک ( هاریکاریا دیقه فقیان لسه گه شه کرن و سهرکه فتنی، په یداکرنا به های بو کومه لگه هی، هه فسوزی، شاره زایا چه مکی، ره فتارکرن ب روشتی ) ل ئاسایشا کاری دا، و ره هه ندی شیاندار وه ک ئیک ژ ره هه ندین سەرکردایه تیا خزمه تکار کاریگه ریه کا ئه رینی یا به رچاؤه لسه ئاسایشا کاری دهرنه که فت .

فه کولین ب کومه لکا پيشنیااران بو زانکوین کومه لگه ها فه کولینه زیده باری پيشنیاارکرن پيشنیااران بو فه کوله ران ل پاشه روژی د بابه تین سەرکردایه تیا خزمه تکار و ئاسایشا کاری دو مایه ک هات

په یقین سهره کی: سەرکردایه تی، سەرکردایه تیا خزمه تکار، ره هه ندین سەرکردایه تیا خزمه تکار، ئاسایش، ئاسایشا کاری .

### Servant Leadership and its Role in Achieving Job Security

#### An exploratory study of the opinions of a sample of individual in a number of private universities in the Kurdistan Region – Iraq

#### Abstract:

The research aims to identify the role of servant leadership in job security. The research problem was represented in the availability of levels of job security among employees in a number of private universities in the Kurdistan Region - Iraq, and dimensions of servant leadership style among administrative leaders in those universities. For this purpose and in order to test the research hypotheses, a sample of the private universities in the Kurdistan Region - Iraq, which are (6) universities, were chosen and represented the research community with employees in terms of administrators and academics contracting in those universities, and the research sample consisted of (106) individuals who answered the questionnaire about their levels of agreement on the availability of servant leadership dimensions among leaders in their universities, as well as their own answers about the availability of levels of job security. The questionnaire was used as the main tool in collecting data related to the field side.

The research hypotheses were tested using a set of statistical methods suitable for analysis. The research reached a set of conclusions, the most important is the existence of a significant correlation between servant leadership and job security in the universities investigated, as well as a significant effect of the dimensions of the servant leadership represented by (helping followers to develop and succeed, generate value for society, empathy, conceptual skills, and act ethically) in job security. The impact of empowerment, as one of servant leadership dimensions, on job security has not appeared. The study concluded with a set of recommendations and proposals for the universities, and the research community, as well as the proposed recommendations for future researchers on the topics of servant leadership and job security.

**Keywords:** leadership, servant leadership, dimensions of servant leadership, security, job security.