

العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب  
"دراسة تطبيقية"

الباحث/محمد محمد عبد العظيم محمد السطوحى

أ.د. حميدة محمد النجار

استاذ إدارة الأعمال المساعد/جامعة المنصورة

جامعة المنصورة

د. تامر إبراهيم العشرى

مدرس إدارة الأعمال/جامعة المنصورة

الملخص:

استهدف هذا البحث فحص العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب بالتطبيق على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات ، وقد بلغ حجم العينة (٢٩٤) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) وأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب ، تنمية المواهب ، المكافآت والتقدير ، الاتصالات ، الثقافة والمناخ المفتوح)، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخدمة والرؤية فقط على أبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب ، تنمية المواهب ، المكافآت والتقدير ، الاتصالات ، الثقافة والمناخ المفتوح).

المصطلحات الرئيسية للبحث: القيادة الخادمة ، إدارة المواهب.



**Abstract:**

The present study aimed at determining the relationship between servant leadership and talent management applied on Pharmaceutical companies, a subsidiary of Holdipharma Company. To achieve this goal, a survey was designed to collect data, the total sample size was (294). The results showed that there is a significant correlation between servant leadership dimensions (service, humility, vision) and talent management dimensions (talent performance management, talent development, reward and recognition, communication, culture and open climate). Also, there is a significant positive effect of service and vision as dimensions of servant leadership on talent management dimensions (talent performance management, talent development, reward and recognition, communication, culture and open climate).

**Key terms:** Servant leadership, Talent management.



## مقدمة:

ظهر فى العقود القليلة الماضية بعض المواضيع الهامة المتعلقة بالأنماط القيادية، فقد أدى الركود الإقتصادى العالمى إلى دفع الباحثين إلى تطوير وتعريف نماذج جديدة من الأساليب القيادية الأخلاقية، والتي بدورها تعمل على مواجهة التحديات التي تنشأ فى الشركات العالمية، ومن أهم الموضوعات التي تشغل الباحثين والمنظمات أيضاً فى يومنا الحالى هي علاقة القائد بالتابع ، حيث يمكن قياس فاعلية القائد من خلال النموذج القيادى المستخدم ، الارتباط الأخلاقى ، والأبعاد العلائقية والأخلاقية، فالقائد الفعال والبارع هو الذى يكون قادر على تعظيم المخرجات من التابعين(Choudhary et al., 2013).

وقد ظهرت نظرية القيادة الخادمة كواحد من هذه النماذج القيادية عام ١٩٧٠ على يد (Greenleaf) الذى أكد على أهمية خدمة القادة لمؤسسيهم، حيث عرفها على أنها ليست مجرد تقنية إدارية ولكنها أسلوب حياة تبدأ مع الإحساس الفطرى للشخص بتقديم الخدمة( Parris and Peachey, 2012). حيث أن القيادة الخادمة هي التحول من نمط القيادة الذى يعتمد على التحكم إلى تنشئة القائد الأبوى القادر على خدمة الموظفين والتابعين والمنظمة ككل، فالقائد الخادم يكون غرضه الأساسى من القيادة هو خدمة الآخرين بالاستثمار فى تنميتهم والوصول إلى الإجابة فى إنجاز المهام والأهداف من أجل الصالح العام( Ambali et al., 2011). وإذا ما امتزجت القيادة مع الأخلاق، قد ينتج عنها مزيد من ثقة التابعين فى القادة مما يجعلهم راغبين فى استخدام مواهبهم بفاعلية أكبر، الأمر الذى ينعكس على تحسين أداء الفريق ككل(Li and Han, 2013).

وفى وقتنا الحاضر وبالتزامن مع المناخ التنافسى الحاد فى مجال الأعمال التجارية، أصبح تطوير إدارة المواهب واحدة من أهم عوامل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لما قد تجلبه من كثير من القيم للمنظمات مع إمكانية تحقيق النمو والازدهار(Shaemi et al., 2011). وإذا نظرنا جيداً إلى المواهب التي تمتلكها المنظمة سوف نجد أنها تمتلك ميزة تنافسية حقيقية تميزها عن غيرها من



المنظمات، فى حين إذا تفوقت المنظمة فى إنتاج منتج جديد فإنها سوف تمتلك ميزة تنافسية على المدى القصير حتى يتم تقليدها من جانب المنظمات المنافسة (مقرى، ٢٠١٤). وتعلم المنظمات علم اليقين أنها لى تنجح فى الحفاظ على ميزة تنافسية مربحة وطويلة الأمد لا يجب عليها فقط أن تجذب المواهب بل يجب عليها أيضا أن تختار وتحفظ وتنمى هذه المواهب التى تكون لها القدرة على التوصل إلى الحلول والمشاريع المبتكرة والخلقة (Altinöz et al., 2013).

وقد بدأ اهتمام المنظمات والدراسات بمفهوم إدارة المواهب منذ نشأة عبارة "الحرب على المواهب"، فقد امتدت المنافسة على المواهب فى جميع أنحاء العالم، فأصبحت الشركات تحارب من أجل جذب المواهب التى تعطى لها ميزة تنافسية، ليس فقط الشركات ولكن البلدان أيضاً بدأت تدخل فى صراع المنافسة على المواهب، وفى الوقت الذى كانت تستعمل فيه الشركات سياسة التعيين من الخارج دون النظر إلى الموظفين الداخليين، الأمر الذى أدى إلى شعور الموظفين بأنهم غير مقدرين كفاية من جانب منظماتهم، وعندما أدركت المنظمات أن هذه العملية أصبحت مكلفة وأنها تتحمل تكاليف باهظة من أجل التعيين، وأنها بدأت تفقد بعض من أعضائها الداخليين المميزين، إتجهت إلى التركيز على الاحتفاظ بأعضائها الداخليين الموهبين وإخراج أفضل ما لديهم من إمكانيات (Fakhr, 2013).

وانطلاقاً من مدى أهمية تطبيق المتغيرين فى الشركات المصرية، فقد تم إختيار هذا الموضوع لدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب وتطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية قطاع الأعمال التابعة لشركة هولدوى فارما للوصول إلى نتائج تفيد هذه الشركات فى القدرة على المنافسة المحلية والعالمية.

### أولاً: الخلفية النظرية وصياغة فروض الدراسة :

تناول الباحثون فى هذا الجزء متغيرات الدراسة من حيث المفهوم، والأبعاد، والدراسات السابقة وذلك على النحو التالى:



## القيادة الخادمة Servant Leadership

### ١ - مفهوم القيادة الخادمة

يرى (Stone et al. (2004 أن القائد الخادم لا يمتلك أشياء خارقة داخل المنظمة، ولكن بدلا من ذلك يعطى أهمية وقيمة للأفراد الذين يشكلون المنظمة، فذلك ليس مسعى عاطفى ولكنه اهتمام غير مشروط برفاهية هؤلاء الذين يشكلون الكيان.

وقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة حيث عرفها (Hale and Fields) 2007 بأنها: التركيز على التابعين، حيث يكون القائد الخادم أكثر تركيزاً حول تلقى التابعين للتقديرات المناسبة مقابل إنجازاتهم عوضاً عن تلقى الأوسمة والجوائز لنجاحه، حيث يسعى جاهداً إلى بناء بيئة يمتلك فيها التابعين حق التعبير، فى بعض الحالات قد يقوم القائد الخادم بعمل تضحيات شخصية لتأمين مشاركة، رفاهية، وإنجازات تابعيه.

ووصف (Liden et al. (2008 القيادة الخادمة بأنها: نظرية يعتمدها القائد لإخراج الأفضل من تابعيه، حيث يعتمد القادة على الاتصال وجهاً لوجه لفهم قدرات، واحتياجات، ورغبات، وأهداف، وإمكانات التابعين، كما تختلف القيادة الخادمة عن الأساليب التقليدية للقيادة فى أن تركيزها منصب بالكامل على الموظف بجانب التركيز على إقامة علاقات قوية طويلة الأمد مع الموظفين.

بينما عرف كلا من (Carter and Baghurst (2013 القيادة الخادمة بأنها: فلسفة قيادية، تعالج الاهتمامات الأخلاقية، وتجارب العملاء، ومشاركة الموظفين بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها، حيث يتحد كلاً من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضعية.

فى حين عرف (Van Dierendonck and Patterson (2015 القيادة الخادمة بأنها: نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعة من حيث الوصول بالموظفين إلى أقصى إمكانياتهم فى مختلف المجالات مثل فاعلية المهام، والإشراف المجتمعى، والتحفيز الذاتى، بالإضافة إلى تطوير إمكانياتهم القيادية، كما أكدوا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة



الخادمة وهى التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع، والفضيلة.  
ويتفق الباحثون مع التعريفات السابقة، والتي يمكن للباحثون من خلالها استخلاص تعريف للقيادة الخادمة وهو أنه:  
"نمط قيادى يركز على التابعين، من حيث خدمة ، وتطوير ، وتنمية التابعين ، والعثور على المواهب الكامنة بداخل كل شخص وتطويرها وإدارتها بالطريقة المثلى للارتقاء بالأشخاص وبالمنظمة."

## ٢- أبعاد القيادة الخادمة

تعددت أبعاد القيادة الخادمة بين الباحثين، ولكن تم الاعتماد على الأبعاد التي استخدمها (Hale and Fields, 2007) حيث تعتبر هذه الأبعاد هى حجر الأساس لجميع أبعاد القيادة الخادمة التي استخدمها الباحثون ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي:

### أ- الخدمة Service

وهى تعنى تقديم الخدمة لكل من التابعين، والمنظمة، والمجتمع، وتشمل العديد من الأبعاد كالتوجه بالخدمة، تطوير التابعين، الإشراف التنظيمى، التمكين، العلاقات الموثقة، المسؤولية الأخلاقية، مساعدة التابعين على النمو، وضع التابعين فى المقام الأول(Hale and Fields, 2007).

### ب- التواضع Humility

وهى وضع نجاح التابعين فوق النجاح الشخصى للقيادة، ويشمل هذا البعد العديد من الأبعاد كالسلطة الممزوجة بالعلاقات، الإيثار، الدعم العاطفى، الحب الأخلاقى، المصادقية، التبعية التطوعية، العلاقة الجديرة بالثقة، الروحانية العالية، السلوك الأخلاقى(Hale and Fields, 2007).

### ت- الرؤية Vision

وتعنى امتلاك الرؤية والبصيرة الجامعة للقدرة على إيصال الرؤية للتابعين، والتأثير على رؤية التابعين، وتطوير رؤية مشتركة للمنظمة،



وتشمل العديد من الأبعاد كالحكمة، الإقناع، التأثير، التأثير التحويلي، المصادقية، خلق قيمة مضافة للمجتمع، المهارات المفاهيمية (Hale and Fields, 2007).

## إدارة المواهب Talent Management

### ١- مفهوم إدارة المواهب

على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المواهب وحوالي عقد كامل من المناقشات والدعاية، يظل مفهوم إدارة المواهب غير واضح (Collings and Mellahi, 2009).

لقد تعددت الدراسات السابقة من حيث تعريفها لإدارة المواهب بإعتبارها عملية شاملة ومتكاملة، حيث عرف (Heinen and O'Neill, 2004) إدارة المواهب بأنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بالقوى العاملة من حيث تحديد، وجذب، ودمج، وتطوير، وتحفيز، واستبقاء الأفراد.

وقد عرفها كلا من (Collings and Mellahi, 2009) بأنها: أنشطة وعمليات تنطوي على تحديد منهجى للوظائف الرئيسية التي تسهم بشكل مختلف كميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، حيث يتم تطوير المواهب ذات الأداء والإمكانات العالية لملى هذه الوظائف الرئيسية، وتطوير بنية وممارسات الموارد البشرية المختلفة لتسهيل ملء هذه المراكز من حاملي الكفاءات وضمن التزامهم المستمر للمنظمة.

كما عرفها (Chen and Kang, 2013) بأنها: عملية متكاملة تهدف إلى اختيار، واستقطاب، ومكافأة، والاحتفاظ بأفضل المواهب من خلال تعديل أو تحسين العمليات والتقنيات، التي تمكن الموظفين من التكيف مع الأهداف الإستراتيجية وقيم العمل للمنظمة، وبالتالي سوف يتم تحسين كلا من القوة الشخصية والتنظيمية من خلال نظام إدارة المواهب المتكامل.

إدارة المواهب هو منهج تسعى المنظمة من خلاله إلى إغلاق الفجوة بين ما تحتاجه المنظمة من مواهب لمعالجة الصعوبات التي تواجهها وبين تحقيق الأهداف، عن طريق تطبيق إستراتيجياتها، والاتصالات والتعاون المطلوب بين المدراء فى كل المستويات، ومن خلال مراحل متنوعة مثل (تخطيط القوى العاملة، والتدريب، والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتقييم



الأداء، والحفاظ على المواهب) (Gümüş et al., 2013)، وعرف Caracol and Dias (2015) إدارة المواهب بأن الأساس فيها وجود ثقافة تنظيمية داخلية للمواهب والتي من شأنها تشجيع وتعزيز الأفضل من رأس مالها البشري وإدارته من خلال برامج تتماشى مع رسالتها، ورؤيتها، وإستراتيجياتها، والتواصل بموضوعية عن ماذا يجب أن يفعله الموظفين وكيف يمكن عمله لاعتبارهم موهوبين. ويتفق الباحثون مع التعريفات السابقة، والتي يمكن للباحثون من خلالها استخلاص تعريف لإدارة المواهب وهو أنها: "عملية إدارية تتطلب دعم مستمر من جانب الإدارة العليا والمنظمة ككل والتي تنطوي على وضع الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة والعمل على التطوير، والتعليم الدائم والمستمر والحفاظ عليهم عن طريق الدعم والمكافآت والتقدير المناسبة.

## ٢- أبعاد إدارة المواهب

أشار العديد من الباحثين ( Shaemi et al., 2011 ; Sweem, 2009 ; Fakhri EIDin, 2013). إلى وجود خمسة أبعاد لإدارة المواهب هي إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافآت والتقدير، الاتصالات، والثقافة والمناخ المفتوح، وقد اعتمد الباحثون في قياس إدارة المواهب على هذه الأبعاد نظراً لأنها تمتع بصدق وثبات مرتفع لإستخدامها الواسع من قبل الباحثين ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي:

### أ- إدارة أداء المواهب Talent Performance Management

هي عملية منهجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تطوير أداء الفرق والأفراد. مما يعنى الحصول على نتائج أفضل من المنظمة، والفرق، والأفراد عن طريق فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة، ومعايير ومتطلبات الكفاءة. كما يجب اعتبارها عملية مرنة وليست ثابتة تنطوي على التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والمراجعة (Armstrong, 2006).





**ب- تنمية المواهب Talent Development**  
يمكن تعريف تنمية المواهب بأنها : عملية تطوير وتحفيز للمهارات البشرية بواسطة التطوير التنظيمى، وتطوير الأداء، وتدريب الموظفين، ومن أهم أهدافها زيادة الكفاءة والفاعلية، وتكامل الأفراد داخل المنظمة، وتعزيز النمو والتطوير للموظفين. (Allameh et al., 2012).

**ت- المكافأة والتقدير Reward and Recognition**  
مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية والتي تقدمها المنظمة نظير إسهامات الأفراد والتي تتفق مع عمليات وسياسات واستراتيجيات المنظمة، ولا تقتصر المكافآت فقط على أجور ومستحقات الموظفين، بل تمتد لتشمل المكافآت الغير مادية مثل الاعتراف بالفضل، فرص التعلم والتطوير وزيادة مسئوليات العمل (Armstrong, 2007).

**ث- الاتصالات Communication**  
الاتصال هو التفاعل بين الأفراد بواسطة التكلم أو استخدام لغة الجسد، والاتصال فى المنظمة يسمح للموظفين أن يكونوا على دراية بالطرق الصحيحة لأداء العمل والتعرف على المناطق التي تحتاج إلى التحسين وإصلاحها (Shaemi et al., 2011).

**ح- الثقافة والمناخ المفتوح Culture and Open Climate**  
تشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية الواضحة للمنظمة والتي يمكن للمنظمات الأخرى التعرف عليها من خلالها، كما أن لها تأثير كبير على سلوكيات الموظفين وفعالية المنظمات (Shaemi et al., 2011).

### الدراسات السابقة :

درست العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط التنظيمى وبين الالتزام ومن هذه الدراسات (Rayan et al., 2015 ; Van Dierendonck et al., 2014). فى حين درست العديد العلاقة بين القيادة الخادمة وبين الرضا الوظيفى مثل دراسة (Afaq et al, 2017 ; Deng, 2016 ; Zhang et al., 2015). وقد وجدت دراسة الجراح و أبو دوله، (٢٠١٥)



ارتباط وأثر طردي ايجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

كما توصلت دراسة (Choudhary et al., 2013) أن للقيادة الخادمة تأثير على التعلم والنمو للموظفين ، فعندما يأخذ القائد في الحسبان إحتياجات الموظفين ، وتعليمهم عن طريق التدريب وورش العمل وحضور المؤتمرات ؛ فإن ذلك يؤدي إلى زيادة القدرة المنظمة المعرفية ، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء المنظمة ككل.

وأكدت دراسة (Li and Han, 2013) أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابي على أداء الفرق الخاصة بالمعرفة ، والذين تعتبرهم المنظمة اشخاص ذوى مهارات ومعرفة مهنية عالية ، فالقيادة الخادمة تعمل على خلق أفضل الظروف المطلوبة لتطوير الموظفين وجعلهم أكثر ذكاء وإستقلالية. وقد وجدت دراسة (عطالله، ٢٠١٥) علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد التطوير الذاتى للعاملين، الذى يعتبر أحد أبعاد إدارة المواهب. كما وجدت دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤) تأثير للقيادة التحويلية على إدارة المواهب.

كما وجدت أيضا دراسات ( ; Winston and Hartsfield, 2004 ) علاقة ترابط قوى بين القيادة الخادمة وبين الذكاء العاطفى. (Gregory, 2016) فالعلاقة التكاملية بين كلا من القيادة الخادمة والذكاء العاطفى يمكن دمجهما فى برنامج قيادى لتطوير وتحسين المهارات والكفاءات القيادية، كما أن لكل منهما أيضا تأثير إيجابى على التنمية والاحتفاظ بالمواهب (Mukonoweshuro et al., 2016).

ومن الناحية الأخرى أكدت دراسة (Shaemi et al., 2011) على وجود تأثير معنوى إيجابى لإستراتيجيات إدارة المواهب على الذكاء العاطفى. وقد أكدت دراسة (Malkawi, 2017 ; Vural et al., 2012) أيضاً وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وبين الالتزام التنظيمى. كما وجدت دراسة (Khodabakhshi and Abdoalrezagholizadeh, 2015 ; FakrEldin, )



(2013) علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب وبين الرضا الوظيفي. فى حين وجدت دراسة (Alias et al., 2014) علاقة ارتباط معنوية وقوية بين إدارة المواهب وبين الارتباط الوظيفي. بينما وجدت دراسة (Mkamburi and Kamaara, 2017) وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب وبين أداء الموظفين. بينما توصلت الدراسات (Lyria et al., 2017 ; Kumar, 2017) إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المواهب وأداء المنظمة.

من خلال عرض الدراسات السابقة لكل من القيادة الخادمة وإدارة المواهب ، ونظراً لوجود العديد من المتغيرات المشتركة فى العلاقة والتأثير بين المتغيرين وعدم وجود دراسات – على حد علم الباحثين- فحصت العلاقة والتأثير المباشر بين المتغيرين، فإنه يمكن للباحثون استنتاج الفرضين التاليين:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب.
- يوجد تأثير معنوى إيجابى للقيادة الخادمة على إدارة المواهب.

#### مشكلة البحث:

وفقاً لما اطلع عليه الباحثين من بحوث ودراسات سابقة وفى ضوء الفجوة البحثية ونتائج الدراسة الإستطلاعية ، يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى التساولين التاليين:

1. ما هى طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب بالشركات محل الدراسة؟
2. ما مدى تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب بالشركات محل الدراسة؟



### أهداف البحث:

١. بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب بالشركات محل الدراسة.
٢. تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب بالشركات محل الدراسة.

### فروض البحث:

سعيًا لتحقيق أهداف البحث ، وإستناداً إلى الدراسات السابقة قام الباحثون بصياغة ووضع الفروض التالية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب.
٢. يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب.

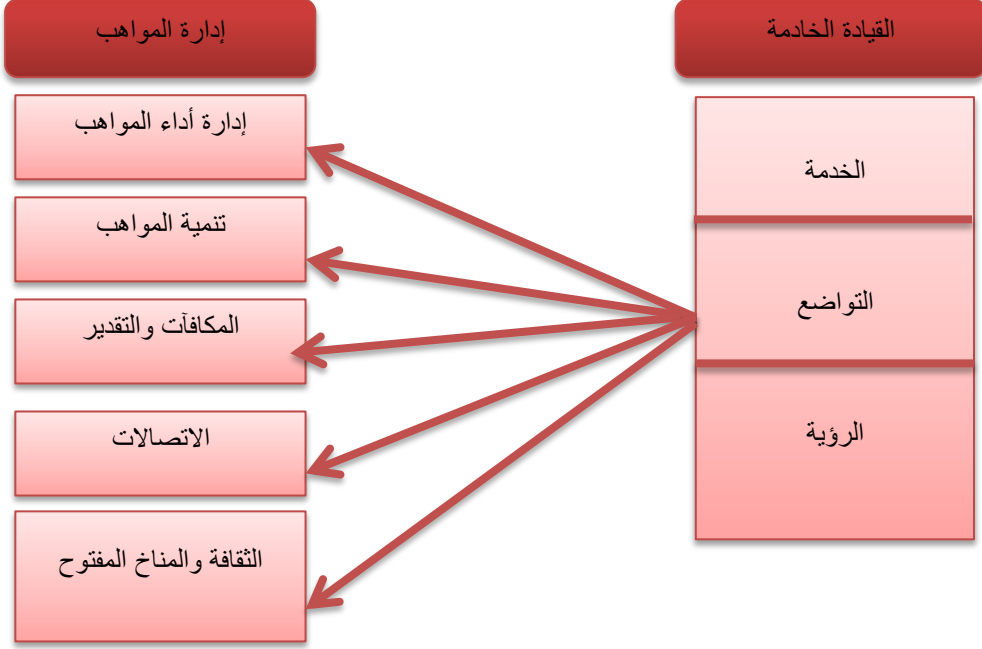
### ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على إدارة أداء المواهب.
- ٢/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على تنمية المواهب.
- ٣/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على المكافآت والتقدير.
- ٤/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على الاتصالات.
- ٥/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة على الثقافة والمناخ المفتوح.

وبناءً على ما تقدم من إستعراض لمتغيرات البحث والعلاقات بينهما،  
يمكن توضيح نموذج البحث المقترح فى الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثين بالرجوع إلى الدراسات السابقة

ثانياً: طريقة البحث :

ويتضمن كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها ، صدق وثبات المقياس ، مجتمع الدراسة والعينة ، أداة جمع البيانات ، أسلوب جمع البيانات ، البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها. وذلك على النحو التالى:

١. متغيرات الدراسة وأساليب قياسها : وتنقسم متغيرات الدراسة إلى ما يلى:

١/١. المتغير المستقل: القيادة الخادمة

تعددت أبعاد القيادة الخادمة التى استخدمها الباحثين، حيث حددها ( Hale and Fields, 2007 ; West and Bocarnea, 2008 ) فى ثلاث أبعاد أساسية



هى: (التواضع ، الخدمة ، الرؤية). كما تناولها كل من ( Jacobs, 2006 ; Choudhary et al., 2013) فى خمسة أبعاد هى: (الحب الغير المشروط ، التواضع ، الرؤية ، التمكين، الثقة). بينما (Ambali et al., 2011) تناولها فى ستة أبعاد هى: (الأمانة ، التعاطف ، التواضع ، الرؤية ، الإجتهد ، بناء المجتمع). ولقد أشار العديد من الباحثين (Ehrhart, 2004 ; Liden et al., 2008 ; Tang et al., 2015 ; Newman et al., 2015) إلى وجود سبعة أبعاد للقيادة الخادمة هى: (الدعم العاطفى ، السلوك الأخلاقى ، التمكين ، وضع المرؤسين أولاً ، مساعدة المرؤسين على النمو والنجاح ، المهارات المفاهيمية ، خلق قيمة مضافة للمجتمع) ومن هؤلاء الباحثين). وتناولها كلا من (Van Dierendonck & Nuijten, 2010 ; Sousa and Van Dierendonck, 2015) فى ثمانية أبعاد هى: (التمكين ، المسائلة ، المكانة ، التواضع ، الموثوقية ، التشجيع ، التقبل الشخصى ، الإشراف). فى حين أن (Joseph and Winston 2004) تناولوها فى تسعة أبعاد هى: (الإستماع ، الدعم ، الوعى ، الإقناع ، المهارات المفاهيمية ، البصيرة ، الإشراف ، الالتزام ، بناء المجتمع). بينما تناولها (Chen et al., 2011) فى اثنى عشر بعدا هى: (الأمانة ، التواضع ، الخدمة ، الاهتمام بالتابعين ، التمكين ، تطوير المرءوسين ، الرؤية ، وضع الهدف ، القيادة ، التصميم ، بناء الفرق ، المشاركة فى صناعة القرار). وقد اعتمد الباحثون فى تحديد هذه الأبعاد، وتوضيح تأثيرها على إدارة المواهب على دراسة (Hale and Fields, 2007) والتي تشتمل على (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) حيث اعتبرا أن هذه الأبعاد هى حجر الأساس للقيادة الخادمة بجانب حجتهم بشمول هذه الأبعاد على العديد من الأبعاد المستخدمة من قبل الباحثين.

#### ٢/١. المتغير التابع: إدارة المواهب

اختلفت الدراسات التى تناولت أبعاد إدارة المواهب حيث تناولها (Alias et al. 2014) فى ثلاثة أبعاد هى: (الدعم الإدارى ، تطوير المسار الوظيفى ،



المكافأة والتقدير). بينما تناولها (Ewerlin, 2013) فى أربعة أبعاد هى: (تطوير المسار الوظيفى ، المكافآت والتعويضات ، التوازن بين حياة العمل والتوجه بالفرق ، التركيز على المحتوى). كما تناولها مقرى (٢٠١٤) فى أربعة أبعاد هى: (جذب المواهب ، اختيار المواهب ، استبقاء المواهب ، الاعتراف بالمواهب). فى حين تناول كلا من (Sweem, 2009 ; Shaemi et al., 2011 ; FakhreIDin, 2013) إدارة المواهب فى خمسة أبعاد هى: (إدارة الأداء ، تطوير الموظفين ، المكافأة والتقدير ، الاتصالات ، الثقافة والمناخ المفتوح). وفى ضوء الأبعاد التى وردت فى الدراسات السابقة وطبيعة الدراسة الحالية، فقد اعتمد الباحثون فى تحديد أبعاد إدارة المواهب على (Sweem, 2009) نظراً لإمكانية قياسها على أرض الواقع ، حيث أن أبعادها ممكن تطبيقها وقياسها على البيئة المصرية.

## ٢. صدق وثبات المقياس

اعتمد الباحثون فى التأكد من صدق عبارات قائمة الاستبيان على صدق المحتوى. حيث تم عرض القائمة على بعض أساتذة الموارد البشرية لمعرفة جوانب القصور والتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات الشكلية واللغوية والموضوعية ، وقد تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتوضيح المعنى المطلوب.

وللتأكد من ثبات قائمة الاستبيان قام الباحثون بإجراء إختبار مبدئى على ٥٠ مفردة من عينة الدراسة، عن طريق حساب معامل الثبات وذلك للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على النتائج الميدانية للدراسة وإمكانية تعميمها، وقد تم استخدام معامل الفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) من خلال برنامج SPSS (Ver20).

وقد أشارت النتائج إلى أن جميع قيم معاملات الثبات لجميع المتغيرات مقبولة بدرجة كبيرة ، وقد ظهرت قيم معامل الثبات كالاتى (٠.٩٤٣ ، ٠.٨٩٢) كما تم حساب معامل الصدق للتأكد من أن المقياس الذى تم استخدامه فى قائمة



الاستقصاء يقيس فعلا ما أعد من أجله ، وتم احتسابه بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد ظهرت جميع القيم أيضاً مقبولة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

نتائج إختبار الصدق والثبات لقائمة الإستبيان

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الخادمة	٠.٩٤٣	٠.٩٧١
إدارة المواهب	٠.٨٩٢	٠.٩٤٤

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

هذا وتشير النتائج السابقة إلى ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة الميدانية. وقام الباحثون أيضاً باختبار معامل الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية في قائمة الاستبيان، وسوف يقوم الباحثون بعرض قيم معاملات الثبات والصدق لهذه العناصر كالآتي:

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الصدق والثبات لأبعاد القيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الثبات	معامل الصدق
الخدمة	٠.٨٤٤	٠.٩١٨
التواضع	٠.٨٨٧	٠.٩٣٨
الرؤية	٠.٨٩٤	٠.٩٤٥

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي وتشير بيانات الجدول رقم (٢) السابق إلى أن معاملات الصدق والثبات لأبعاد القيادة الخادمة مقبولة بدرجة كبيرة حيث أن أقل قيمة لمعامل الثبات كانت





(٠.٨٤٤)، فى حين أن أقل قيمة لمعامل الصدق هي (٠.٩١٨). وقد أشار (Sekaran, 2006) أنه كلما زادت نسبة معامل ألفا كرومباخ عن ٠.٦ كلما كان المقياس أكثر تمييزاً.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الصدق والثبات لأبعاد إدارة المواهب

أبعاد إدارة المواهب	معامل الثبات	معامل الصدق
إدارة أداء المواهب	٠.٧١١	٠.٨٤٣
تنمية المواهب	٠.٧٧٤	٠.٨٧٩
المكافأة والتقدير	٠.٥٦٠	٠.٧٤٨
الاتصالات	٠.٥٨٢	٠.٧٦٢
الثقافة والمناخ المفتوح	٠.٦٧٥	٠.٨٢١

المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى

وتشير بيانات الجدول رقم (٣) السابق إلى أن معاملات الصدق والثبات لأبعاد إدارة المواهب مقبولة حيث أن أقل قيمة لمعامل الثبات كانت (٠.٥٦٠)، فى حين أن أقل قيمة لمعامل الصدق هي (٠.٧٤٨). وتدلل النتائج السابقة على ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة فى هذه الدراسة وبالتالي صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٣. مجتمع الدراسة والعينة

• مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الكيميائيين والصيادلة العاملين بشركات أدوية قطاع الأعمال العام التابعة للشركة القابضة (هولدى فارما) وقد بلغ عددهم



(١٢٦٦) عاملا حتى ٢٠١٧/٥/١ ، وقد ركز الباحثون على الكيميائيين والصيدالة نظراً لطبيعة متغيرات الدراسة المتمثلة فى إدارة المواهب ، حيث وبسؤال بعض أساتذة الموارد البشرية ومقابلة بعض مديرى الإدارات فى الشركات وسؤالهم عن ما يمكن إعتبارهم مواهب داخل شركات الأدوية ، كان جوابهم منصب على الكيميائيين والصيدالة لأن أغلب وظائفهم متعلقة بتركيب الأدوية والإبتكار والتجريب دائماً. وقد ركز الباحثون أيضاً على الشركات المنتجة للأدوية واستبعدت الشركات الخاصة بالتسويق فقط والتي يصعب الوصول إليها أيضاً، وقد انحصرت الشركات محل الدراسة فى الشركات الآتية:

١. شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد".

٢. شركة القاهرة للأدوية.

٣. شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.

٤. شركة ممفيس للأدوية.

٥. شركة العربية للأدوية.

٦. شركة الاسكندرية للأدوية.

• عينة الدراسة:

قام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية بلغ مجموعها ٢٩٤ مفردة

بالاعتماد على المعادلة التالية: ( Shastri et al., ) & (Liu et al.,2012) : (2010)

$$ع\% = \sqrt{\frac{ل \times ح}{ن} \times \frac{ن - ١}{ن - ١}}$$

ع% : نسبة الخطأ المعياري للنسبة المئوية .

ح : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية المطلوب دراستها ، ل : متمم

(ح) ن : حجم المجتمع ، ن : حجم العينة



ولتطبيق المعادلة السابقة للحصول علي حجم العينة يتم تطبيق الافتراضات التالية :

ع% = ٥% علي أساس معامل الثقة الذي يعمم به النتائج وهو ٩٥%

ح = ٥٠% حيث يكون حجم المجتمع أكبر ما يمكن ، ل = ٥٠%

$$ع\% = \frac{\text{حدود الخطأ}}{\text{عدد الدرجات المعيارية}} = \frac{٠.٠٥}{١.٩٦} = ٠.٠٢٥٥\%$$

$$= (٠.٠٢٥٥)^2 \times \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{١٢٦٦} = \frac{٠.٠٢٦٦}{١٢٦٦} \times \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{١٢٦٦}$$

وبالتالي تكون حجم العينة  $n = ٢٩٤$  مفردة . وسوف يقوم الباحثون بسحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وسيقوم بتوزيعها بشكل متناسب.

#### ٤. جمع البيانات

وقد اعتمد الباحثون في جمع البيانات على الإسلوبين التاليين:

١/٤ الأسلوب المكتبي: وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر العلمية المختلفة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويسعى الباحثون إلى الاستفادة من هذا الإسلوب في إعداد الإطار النظرى للدراسة.

٢/٤ الأسلوب الميدانى: من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول توافر كل من القيادة الخادمة ، إدارة المواهب والعلاقة والاثر بينهما.



#### ٥. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

اعتمد الباحثون فى تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية من خلال قائمة إستقصاء قام الباحثون بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض ، وقد تضمنت هذه القائمة تساؤلات عن القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة ، وإدارة المواهب بأبعادها الخمسة.

#### ٦. أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية التالية:

١. اختبار ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.
٢. الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب وذلك لاختبار الفرض الأول.
٤. تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب وذلك لاختبار الفرض الثانى.

ثالثاً: نتائج الدراسة وتفسيرها :

#### أولاً: التحليل الوصفي للبيانات : Descriptive Statistics

قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver20) للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة (هولدى فارما)، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.



جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخدمة	3.29	0.697
التواضع	3.57	0.670
الرؤية	3.34	0.832
القياد الخادمة	3.40	0.638
إدارة أداء المواهب	3.35	0.940
تنمية المواهب	3.28	0.690
المكافأة والتقدير	2.33	0.601
الاتصالات	3.59	0.634
الثقافة والمناخ المفتوح	3.69	0.805
إدارة المواهب	٣.٢٤	0.677

\* ن = ٢٩٤

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.  
ويتضح من الجدول (٤) ما يلى:

١- بلغ الوسط الحسابي العام للقيادة الخادمة (3.40) وهو معدل أعلى من المتوسط بانحراف معياري (٠,٦٣٨) ، وتراوحت متوسطات أبعاد القيادة الخادمة ما بين (٣.٢٩ و ٣.٥٧) درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٣,٥٧ بانحراف معياري (٠,٦٧٠) ويتعلق **ببُعد التواضع** ويتضح من ذلك أن الشركات محل التطبيق يغلب بها وجود قادة يتسمون بسلوك التواضع الذى يعتمد على استشارة التابعين وعدم المبالغة فى تمجيد الذات وفى الوقت نفسه التحدث عن إنجازات الموظفين أكثر من التحدث عن الإنجازات التى تخصه. وبلغ أقل متوسط حسابي (٣.٢٩)



بانحراف معياري (٠,٦٩٧) ويتعلق **ببُعد الخدمة** وهو أيضاً أكبر من المتوسط ويتبين من ذلك أن القادة يهتمون بخدمة التابعين والاهتمام بنجاحهم وإعطائهم الحرية في تنفيذ بعض قرارات العمل الهامة . وقد جاء **بُعد الرؤية** في الوسط بينهما بوسط حسابي أكبر من المتوسط وهو (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٣٢) مما يشير أن القادة في الشركات محل التطبيق لديهم رؤية واضحة تجاه المنظمة والعاملين ، ويظهر أثرها جلياً بين الموظفين.

٢- بلغ الوسط الحسابي العام لإدارة المواهب في الشركات محل الدراسة (٣.٢٤) وهو أكبر من المتوسط العام بانحراف معياري (٠.٦٧٧). وتراوح متوسطات أبعاد إدارة المواهب ما بين (٢.٣٣ و ٣.٦٩) درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر وسط حسابي (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠.٨٠٥) والمتعلق **ببُعد الثقافة والمناخ المفتوح** ويستدل من ذلك على أن هناك درجة تبنى للثقافة والمناخ المفتوح داخل الشركات محل التطبيق مما يدل على أن الشركات يسودها ثقافة التعلم من الأخطاء والتعاون بين الزملاء وتقبل الأفكار الخارجية، ثم **الاتصالات** بمتوسط (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٣٤) مما يدل على أن هناك تواصل بين الإدارات والموظفين وهناك تحديد واضح للأهداف المطلوبة في كل إتجاه، ثم يأتي بعد ذلك **بُعد إدارة أداء المواهب** بمتوسط حسابي يبلغ (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٤٠) مما يشير إلى وجود إدارة أداء واضحة للموظفين في الشركات محل التطبيق. ثم يأتي **بُعد تنمية المواهب** بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (0.690) وهو يشير إلى اهتمام الشركات محل التطبيق بتنمية وتطوير موظفيها الموهوبين وتوفير الدعم اللازم لهم. وأخيراً **المكافأة والتقدير** بمتوسط حسابي منخفض يبلغ (٢,٣٣) بانحراف معياري (0.601) مما يشير إلى أن الشركات لا تشجع ولا تقدم للموظفين الموهوبين مكافآت نظير الأداء والأفكار الجديدة.



ثانياً: اختبار مدى صحة فروض الدراسة:  
 نتائج الفرض الأول: ينص الفرض الأول على أنه " توجد علاقة ارتباط  
 معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب".  
 وللتحقق من صحة الفرض الأول تم استخدام معامل الارتباط بيرسون،  
 وقد أوضح التحليل الإحصائى باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS (Ver20)  
 النتائج الخاصة بهذا الفرض وذلك على النحو التالى:  
 جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب

الأبعاد	القيادة الخادمة	إدارة المواهب	الخدمة	التواضع	الرؤية	إدارة أداء المواهب	تنمية المواهب	العوائد المكافآت	الاتصالات	الثقافة والمناخ المفتوح
القيادة الخادمة	١									
إدارة المواهب	.769**	١								
الخدمة	.887**	.674**	١							
التواضع	.873**	.600**	.753**	١						
الرؤية	.853**	.721**	.596**	.572**	١					
إدارة أداء المواهب	.663**	.803**	.568**	.524**	.626**	١				
تنمية المواهب	.539**	.756**	.468**	.368**	.551**	.490**	١			
العوائد المكافآت	.558**	.707**	.519**	.414**	.515**	.550**	.599**	١		
الاتصالات	.713**	.804**	.631**	.608**	.621**	.596**	.484**	.489**	١	
الثقافة والمناخ المفتوح	.547**	.783**	.481**	.444**	.497**	.445**	.382**	.390**	.627**	١

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى



وتشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى:

- ١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة ككل وإدارة المواهب ككل، حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط هو (0.769). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط قوى حيث جاء أعلى من 0.7، الأمر الذى يعنى أن تبنى القادة لنمط القيادة الخادمة داخل الشركات محل الدراسة (شركات الأدوية) ينعكس بدوره على قدرة المنظمة على إدارة مواهبها بفاعلية.
- ٢- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الخدمة (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) وإدارة أداء المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.568). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين الخدمة وتنمية المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.468). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط ضعيف، كما وجدت أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية بين الخدمة والمكافأة والتقدير حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.519). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط متوسط، وقد وجد أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية بين الخدمة والاتصالات حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.631). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين الخدمة والثقافة والمناخ المفتوح حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.481). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط ضعيف.
- ٣- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التواضع (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) وإدارة أداء المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.524). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين التواضع وتنمية المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (0.368). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط ضعيف، كما وجدت أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية





بين التواضع والمكافأة والتقدير حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (414). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط ضعيف، وقد وجد أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية بين التواضع والاتصالات حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (608). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين التواضع والثقافة والمناخ المفتوح حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (444). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط ضعيف.

٤- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية (كأحد أبعاد القيادة الخادمة) وإدارة أداء المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (626). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية وتنمية المواهب حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (551). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية والمكافأة والتقدير حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (515). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط متوسط، وقد وجد أيضاً علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية والاتصالات حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (621). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط متوسط، كما وجدت علاقة ارتباط طردية معنوية بين الرؤية والثقافة والمناخ المفتوح حيث توصلت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط (497). عند مستوى معنوية ٠,٠١، وهو ارتباط ضعيف.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الأول من فروض الدراسة كلياً، وهذا يعنى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد إدارة المواهب.



نتائج الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على أنه " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على أبعاد إدارة المواهب". وينقسم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية.

وللتحقق من صحة الفرض الثاني الرئيسي وفروضه الفرعية تم استخدام الانحدار المتعدد ، وقد أوضح التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Ver20) النتائج الخاصة بهذا الفرض على النحو التالي:  
يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على إدارة أداء المواهب في الشركات محل التطبيق.

وأظهر التحليل لهذا الفرض الفرعي النتائج الموضحة بالجدول رقم(٦) التالي:

جدول رقم(٦)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على إدارة أداء المواهب

التقديرات			F	معامل التحديد
Sig.	T	B	(sig.)	R <sup>2</sup>
٠.٤٥١	٠.٧٥٥	٠.١٨٣	٧١.٧٣٩	٠.٤٥٥
٠.٠٠١	٣.٢٤٦	٠.٢٣٨		
٠.١٥٨	١.٤١٧	٠.١٠٢	٠.٠٠٠	
٠.٠٠٠	٧.٢٢٣	٠.٤٢٥		

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.  
ومن الجدول (٥) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٧١.٧٣٩) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيمة Sig



بالجدول مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) على إدارة أداء المواهب عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول ، ويفسر الباحثون ذلك بأن انتهاج المديرين لنمط القيادة الخادمة يمكن أن يؤثر على قدرة المنظمة على إدارة أداء مواهبها بفاعلية وكفاءة عالية.

- قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٤٥٥)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر مجتمعة (٤٥.٥%) من التغير الذي يحدث في إدارة أداء المواهب، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة أول فرض متفرع من الفرض الثاني من فروض الدراسة كلياً ، وهذا يعني أن هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على إدارة أداء المواهب.

يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على تنمية المواهب في الشركات محل التطبيق.

وأظهر التحليل لهذا الفرض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على تنمية المواهب

التقديرات				F	معامل التحديد
Sig.	T	B		(sig.)	R <sup>2</sup>
٠.٠٦٦	١.٨٤٦	٠.٥٥٤	Constant	٤٣.٦٨٥	٠.٣٣٧
٠.٠٠١	٣.٣٧٣	٠.٢٧٣	الخدمة		
٠.٢٦٥	-1.117	-0.088	التواضع	٠.٠٠٠	
٠.٠٠٠	٦.٧٥٥	٠.٤٣٩	الرؤية		

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.



ومن الجدول (٧) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٤٣.٦٨٥) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيمة Sig بالجدول مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية) فقط على تنمية المواهب عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتواضع على تنمية المواهب ، ويفسر الباحثون ذلك بأن انتهاج المديرين للخدمة والرؤية يمكن أن يؤثر على قدرة المنظمة على تنمية مواهبها وتطويرها بفاعلية وكفاءة عالية، بينما لا يلعب سلوك التواضع المملوك للقائد الخادم دوراً هاماً فى تنمية المواهب.

- قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٣٣٧)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر مجتمعة (٣٣.٧%) من التغير الذي يحدث في تنمية المواهب، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائى.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة ثانى فرض متفرع من الفرض الثانى من فروض الدراسة جزئياً ، وهذا يعنى أن هناك تأثير معنوي لبعدي الخدمة والرؤية من أبعاد القيادة الخادمة على تنمية المواهب ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتواضع على تنمية المواهب.

يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على المكافأة والتقدير فى الشركات محل التطبيق.

وأظهر التحليل لهذا الفرض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨) التالى:



جدول رقم (٨)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على المكافأة والتقدير

التقديرات				F	معامل التحديد
Sig.	T	B		(sig.)	R <sup>2</sup>
٠.٠٤٦	-2.004	-0.603	Constant	٤٣.٤٣٢	٠.٣٣٦
٠.٠٠٠	٤.٣٧٨	٠.٣٥٥	الخدمة		
٠.٦١٤	-0.505	-0.040	التواضع	٠.٠٠٠	
٠.٠٠٠	٥.٠٢٠	٠.٣٢٦	الرؤية		

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٨) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٤٣.٤٣٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيمة Sig بالجدول مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، الرؤية) فقط على المكافأة والتقدير عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتواضع على المكافأة والتقدير ، ويفسر الباحثون ذلك بأن انتهاج المديرين للخدمة والرؤية يمكن أن يؤثر في قدرة المنظمة على مكافأة وتقدير مواهبها بفاعلية ، بينما لا يلعب سلوك التواضع المملوك للقائد الخادم دوراً هاماً في المكافأة والتقدير.

- قيمة معامل (R<sup>2</sup>) بلغت (٠,٣٣٦)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر مجتمعة (٣٣.٦%) من التغير الذي يحدث في المكافأة والتقدير، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.



وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة ثالث فرض متفرع من الفرض الثاني من فروض الدراسة جزئياً ، وهذا يعنى أن هناك تأثير معنوي لبعدي الخدمة والرؤية من أبعاد القيادة الخادمة على المكافأة والتقدير ، بينما لا يوجد تأثير معنوي للتواضع على المكافأة والتقدير.

يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الاتصالات في الشركات محل التطبيق.

وأظهر التحليل لهذا الفرض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على الاتصالات

التقديرات				F	معامل التحديد
Sig.	T	B		(sig.)	R <sup>2</sup>
٠.٠٠٠	٧.٧٨٧	١.٢٠٨	Constant	٨٩.٠٤٧	٠.٥٠٩
٠.٠٠٠	٣.٨٧١	٠.٢٧٠	الخدمة		
٠.٠٠٢	٣.٠٨٧	٠.٢١٠	التواضع	٠.٠٠٠	
٠.٠٠٠	٦.٠٧٦	٠.٣٤٠	الرؤية		

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٩) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٨٩.٠٤٧) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيمة Sig بالجدول مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) على الاتصالات عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول ، ويفسر الباحثون



ذلك بأن انتهاج المديرين لنمط القيادة الخادمة يمكن أن يؤثر على فاعلية الاتصالات بين المنظمة والمواهب وبين المواهب بعضها البعض.

- قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٥٠٩)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر مجتمعة (٥٠.٩%) من التغير الذي يحدث في الاتصالات، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي. وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة رابع فرض متفرع من الفرض الثانى من فروض الدراسة كلياً ، وهذا يعنى أن هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الاتصالات.

يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الثقافة والمناخ المفتوح فى الشركات محل التطبيق.

وأظهر التحليل لهذا الفرض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠) التالى:

جدول رقم (١٠)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الخادمة على الثقافة والمناخ المفتوح

التقديرات				F	معامل التحديد
Sig.	T	B		(sig.)	R <sup>2</sup>
٠.٠٠٠	٦.٠٦٤	١.٤٢١	Constant	٣٧.٦١٤	٠.٣٠٤
٠.٠٠٠٨	٢.٦٧٢	٠.٢٢١	الخدمة		
٠.٢١٥	١.٢٤٤	٠.١٠١	التواضع	٠.٠٠٠	
٠.٠٠٠	٤.٦٢٥	٠.٣٠٨	الرؤية		

معنوي عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٩) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٣٧.٦١٤) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا ما توضحه قيمة Sig



بالجدول مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) على الثقافة والمناخ المفتوح عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول ، ويفسر الباحثون ذلك بأن انتهاج المديرين لنمط القيادة الخادمة يمكن أن يؤثر قدرة المنظمة على خلق ثقافة ومناخ يدعم المواهب ويقدرها.

- قيمة معامل ( $R^2$ ) بلغت (٠,٣٠٤)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة الخادمة تفسر مجتمعة (٣٠.٤%) من التغير الذي يحدث في الثقافة والمناخ المفتوح، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

وبناءً على النتائج السابقة يتضح صحة خامس فرض متفرع من الفرض الثاني من فروض الدراسة كلياً ، وهذا يعني أن هناك تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة على الثقافة والمناخ المفتوح.

#### رابعاً: النتائج والتوصيات :

١. مناقشة النتائج: أظهر التحليل الإحصائي ما يلي:  
١/١ فيما يتعلق بالفرض الأول: والذي يتضمن وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة (الخدمة ، التواضع ، الرؤية) وأبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب ، تنمية المواهب ، المكافأة والتقدير ، الاتصالات ، الثقافة والمناخ المفتوح).

توصلت الدراسة الحالية إلى ثبوت صحة هذا الفرض كلياً، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع أبعاد القيادة الخادمة وجميع أبعاد إدارة المواهب. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Li and Han, 2013) التي توصلت إلى أن القيادة الخادمة تعمل على خلق أفضل الظروف المطلوبة لتطوير الموظفين وجعلهم أكثر ذكاء واستقلالية. كما تتفق أيضاً مع دراسة (عطالله، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة





وقوية بين أبعاد القيادة الخادمة وبين أبعاد التطوير الذاتى للعاملين، الذى يعتبر أحد أبعاد إدارة المواهب.

وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الخادمة ككل وإدارة المواهب ككل، حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط هو (0.769). عند مستوى معنوية 0.01، وهو ارتباط قوى حيث جاء أعلى من 0.05، الأمر الذى يعنى أن تبنى القادة لنمط القيادة الخادمة داخل الشركات محل الدراسة (شركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما) ينعكس بدوره على قدرة المنظمة على إدارة مواهبها بفاعلية. وتوصلت الدراسة أيضاً أن بُعد الرؤية هو من أكثر أبعاد القيادة الخادمة ارتباطاً بإدارة المواهب، حيث سجل أعلى معامل ارتباط (0.721) بين جميع أبعاد القيادة الخادمة.

٢/١ فيما يتعلق بالفرض الرابع: والذى يتضمن وجود تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) على أبعاد إدارة المواهب (إدارة أداء المواهب، تنمية المواهب، المكافأة والتقدير، الاتصالات، الثقافة والمناخ المفتوح). وينقسم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية:

١/٢/١ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) على إدارة أداء المواهب.

وفيما يخص هذا الفرض الفرعى: تم ثبوت صحته كلياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى لجميع أبعاد القيادة الخادمة على إدارة أداء المواهب.

٢/٢/١ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) على تنمية المواهب.

وفيما يخص هذا الفرض الفرعى: تم ثبوت صحته جزئياً، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للخدمة والرؤية فقط على تنمية المواهب، بينما كان هناك عدم وجود تأثير معنوى للتواضع على تنمية المواهب.

٣/٢/١ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة (الخدمة، التواضع، الرؤية) على المكافأة والتقدير.



وفيما يخص هذا الفرض الفرعى: تم ثبوت صحته جزئياً ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى للخدمة والرؤية فقط على المكافأة والتقدير ، بينما كان هناك عدم وجود تأثير معنوى للتواضع على المكافأة والتقدير. ٤/٢/١ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة(الخدمة ، التواضع ، الرؤية) على الاتصالات.

وفيما يخص هذا الفرض الفرعى: تم ثبوت صحته كلياً ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى لجميع أبعاد القيادة الخادمة على الاتصالات. ٥/٢/١ يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الخادمة(الخدمة ، التواضع ، الرؤية) على الثقافة والمناخ المفتوح.

وفيما يخص هذا الفرض الفرعى: تم ثبوت صحته كلياً ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى لجميع أبعاد القيادة الخادمة على الثقافة والمناخ المفتوح.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج التى توصلت إليها دراسة (Choudhary et al., 2013) حيث توصلت إلى أن للقيادة الخادمة تأثير على التعلم والنمو للموظفين والذى بدوره يعزز التعلم التنظيمي ، فعندما يأخذ القائد فى الحسبان احتياجات الموظفين ، وتعليمهم عن طريق التدريب وورش العمل والندوات ؛ فإن ذلك يؤدي إلى زيادة القدرة المعرفية للمنظمة ككل ، الأمر الذى يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء المنظمة ككل.

كما تتفق أيضاً مع دراسة (Li and Han, 2013) التى توصلت إلى أن للقيادة الخادمة تأثير إيجابى على أداء فرق المعرفة ، الذين تعتبرهم المنظمة اشخاص يمتلكون مهارات ومعرفة مهنية عالية.

وتوصلت الدراسة الحالية أن الخدمة والرؤية لديهما تأثير على جميع أبعاد إدارة المواهب، مما يعنى أن تشجيع المدير الموظفين على تنفيذ بعض القرارات الهامة ، والاهتمام بنجاحهم ، والتضحية بمصالحه الشخصية لتلبية احتياجاتهم ، وعدم خداعهم من أجل تحقيق منافعه الخاصة ، وإشراكهم فى تحديد



وتطوير رؤية الشركة ، والتوفيق بين رؤية الموظفين ورؤية الشركة ، والتأكد على وضع رؤيتهم ضمن أهداف وغايات الشركة يؤثر فى قدرة المنظمة على إدارة مواهبها وتطويرهم ورفع قدرتهم على الإنتاجية والأداء العالى.

بينما توصلت الدراسة أن التواضع لديه تأثير فقط على إدارة أداء المواهب ، الاتصالات ، الثقافة والمناخ المفتوح، فى حين عدم وجود تأثير للتواضع على تنمية المواهب والمكافأة والتقدير ، مما يعنى أن سلوك التواضع الذى يظهر لدى المدير ، وتقديمه لإنجازات الموظفين وتمجيدهم على إنجازاته وتمجيد ذاته ، واستشارتهم عندما يكون غير قادر على الوصول إلى القرار الملائم يؤثر فى قدرة المنظمة على إدارة أداء مواهبها وقدراتها على التواصل بينها وبين الموظفين ونشر الثقافة والمناخ الملائمين ، بينما لا يؤثر ذلك فى تنمية وتطوير المواهب كما أنه لا يؤثر فى قدرة المنظمة على تقديم المكافآت الملائمة للأفكار والأعمال الجيدة.

٢. التوصيات: فى ضوء النتائج التى توصل إليها الباحثين ، تم تقديم مجموعة من التوصيات ، والتى يتم عرضها فيما يلى:

١/٢. ضرورة التعرف بمدى أهمية ودور القيادة الخادمة لزيادة وعى وإدراك العاملين بهذا النمط من أنماط القيادة وذلك عن طريق عمل دورات تدريبية وورش عمل على كافة المستويات داخل الشركة يقوم عليها مجموعة من الخبراء، ومكافأة من ينتهج هذا النمط من أنماط القيادة ، والتقييم المستمر والمتتابع لتطور أداء القيادات عند انتهاجهم لنمط القيادة الخادمة.

٢/٢. أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود قصور فى دور التواضع وعليه يرى الباحثون ضرورة القيام بمجموعة الخطوات لتقوية دور التواضع المملوك للقيادة وزيادة فاعليته ، وذلك من خلال تأكد الإدارة العليا من اختيار مدراء يتمتعون بالصفات التالية:

أ- التواضع فى التحدث عن أنفسهم، حيث يظهر لديهم رغبة فى عدم المبالغة فى تقدير مزاياهم.



- ب- التحدث دائماً عن إنجازات موظفيهم وتوضيحها لجميع الإدارات.
- ت- الرغبة فى استشارة التابعين عندما يكونوا غير قادرين على الوصول إلى الإجابات اللازمة.
- ث- أن ينصب إهتمامهم المباشر على التابعين وتطويرهم وتنميتهم ووصولهم إلى ما يرغبون إليه من نجاح وتقدير ومكافآت.
- ٣/٢. استحداث إدارة للمواهب داخل كل شركة من شركات الأدوية محل الدراسة يكون هدفها الأساسى التعرف على المواهب ، وإدارة أدائهم ، وتنميتهم ، وتحفيزهم ، وتوجيههم نحو الأهداف المرغوبة وخلق ثقافة مفادها التعلم من الأخطاء، والتعاون ، والتنوع، وذلك لما لهذه المواهب من قدرات وإمكانيات من الممكن أن تقود الشركات إلى التمييز والإستدامة.
- ٤/٢. أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود قصور فى دور إدارة أداء المواهب ، وعليه يرى الباحثون ضرورة القيام بمجموعة الخطوات لتقوية دور إدارة أداء المواهب لدى الشركات ، وذلك من خلال تأكد جميع الإدارات من الآتى:
- أ- على كل مدير إدارة أن يضع أهداف طموحة للقسم الذى يرأسه.
- ب- أن يشرح للموظفين التابعين طريقة تقييم الأداء ، وإعطاء معلومات بانتظام عن الأداء.
- ت- أن يكون ليس فقط مدير يعطى أوامر بل يكون مدرب جيد وداعم وموجه للموظفين.
- ث- أن يكون هناك ارتباط واضح بين أداء الموظف والأجر الذى يحصل عليه.
- ج- أن يشجع المدير فرق العمل والتعاون بين الزملاء.
- ٥/٢. وأخيراً على العاملين الاستفادة من إمكانيات وخبرات المدراء ، وتطوير الذات ، وعلاقات التواصل الإجتماعى ، تبادل المعرفة والخدمة ، العمل كفريق ، عدم مقاومة التكنولوجيا الحديثة.



### المراجع :-

#### المراجع العربية:

- الجراح، صالح على ؛ أبو دوله، جمال داود (٢٠١٥)، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، *المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال*، ١١(٢)، ٢٨٣-٣١٥.
- الفرجانى، فاطمة على بلقاسم (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلة على إدارة المواهب دراسة تطبيقية على جامعة بنغازى، رسالة دكتوراة غير منشورة فى إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- عطاالله، عبير عثمان (٢٠١٥)، دور القيادة الخادمة في تفعيل التطوير الذاتى : دراسة مقارنة بالمستشفيات الجامعية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة- جامعة عين شمس* ، ٣ ، ١٩٩-٢٢٧.
- مقري، زكية (٢٠١٤)، أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للخصير والمصبرات الغذائية- وحدة منعة(باتنة)، *المجلة العربية للأعمال والاقتصاد*، ٩(٢)، ١٥٦-١٦٥.

#### المراجع الأجنبية

- Afaq, A., Sajid, M. A., and Arshad, A. (2017). Examining the impact of servant leadership on teachers` job satisfaction. **Pakistan business review**, 18(4), 1031- 1047.
- Alias, N., Nor, N., and Hassan, R. (2014). The Relationship Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology(IT) Organizations in Selangor. In: J. Pyeman, et al.(Eds.), **Proceedings of the 1<sup>st</sup> AAGBS International Conference on Business Management** (pp. 101- 115). Springer, Singapore.



- Allameh, S., Naftchali, J., Pool, J. and Davoodi, S. (2012). Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(2), 42-57.
- Altinöz, M., Çakıroğlu, D. & Çöp, S. (2013). Effect of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. **Social and Behavioral Sciences**, 99, 843-851.
- Ambali, A., Suleiman, G., Bakar, A., Hashim, R., and Tariq, Z. (2011). Servant Leadership's Values and Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. **American Journal of Scientific Research**, 13, 18-40.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines*. 3<sup>rd</sup> Edition, Kogan page limited, London, U.K.
- Armstrong, M. (2007). **A Handbook of Employee Reward Management And Practice**. 2<sup>nd</sup> Edition, Kogan page limited, London, U.K.
- Caracol, C. and Dias, I. (2015). Business Intelligence: An Essential Tool in The Identification of Organizational Internal Talent, In: A. Rocha et al. (Eds.), **New Contributions in Information System and Technologies**, 354 (pp. 93-104). Springer, Cham.
- Carter, D. and Baghurst, T. (2013). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. **Journal of Business Ethics**, 124(3), 453-464.



- Chen, C. Y., Chen, C. H. and Li, C. I. (2011). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudeamonic Well-being. **Journal of Religion and Health**, 52(2), 418-438.
- Chen, H., and Kang, y. (2013). Discussion of ITM-Based Human Resources Planning and Management: An Example of W Corporation, In W. E. Wong & T. Ma (Eds.), **Emerging Technologies for Information Systems, Computing, and Management, Lecture Notes in Electrical Engineering**, 236 (PP. 1073-1080). Springer, New York, NY.
- Choudhary, A., Akhtar, S., and Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. **Journal of Business Ethics**, 116(2), 433-440.
- Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 19(4), 304-313.
- Deng, Z. (2016). Comparative study of servant leadership and paternalistic leadership on employee's performance. **conference program**. Retrieved on 15/6/2017 at: <http://dpi-proceedings.com/index.php/dtetr/article/view/3918/3561>.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedent of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. **Personnel Psychology**, 57(1), 61-94.
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. **German Journal of Research in Human Resource Management**, 27(3), 279-304.



- FakhrEldin, H. (2013). The Effect of Talent Management on Organizational Success: A Comparative Study in the Petroleum Sector in Egypt. **Journal of US-China Public Administration**, 10(4), 358-367.
- Gregory, C. (2016). Relationship Between Emotional Intelligence and Servant Leadership in Banking. **Ph.D. Dissertations**, Walden University College of Management and Technology.
- Gümüő, S., Apak, S., Gümüő, H. G. and Kurban, Z. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. **Social and Behavioral Sciences**, 99, 794-808.
- Hale, J. and Fields, D. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA. **Leadership**, 3(4), 397-417.
- Heinen, J. and O'Neill, C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. **Employment Relations Today**, 31(2), 67-82.
- Jacobs, G. A. (2006). Servant leadership and follower commitment, **Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, Virginia Beach, United States.
- Joseph, E. and Winston, B. (2004). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(1), 6-22.





- Khodabakhshi, N. and Abdoalrezagholizadeh. (2015). The relationship between talent management and job satisfaction of Insurance employees Iranian of Gilan province (examine Confounding variable, emotional intelligence). **World Essays Journal**, 3(1), 5-9.
- Kumar, A. (2017). Enhancing Business Performance through Talent management Systems and Positive Thought Action, Skills and Knowledge: An empirical study in the Indian IT Sector. **International Journal of Marketing and Technology**, 7(3), 85-100.
- Li, Y. and Han, N. (2013). The Research on the Relationship Between Servant Leadership and Knowledge Team Performance, In E. Qi et al. (Eds.), **The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management** (pp. 577-586). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Liden. R., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, 19(2), 161-177.
- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J. and Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians a cross-sectional study. **BMC Public Health**, 12, 249–271.
- Lyria, R. K., Namusonge, G. S. and Karanja, K. (2017). Role of Talent Management on Organizational Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. **Journal of Human Resource and Leadership**, 1(3), 1-17.



- Malkawi, E. (2017). The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. **International Business and Management**, 14(1), 80-84.
- Mkamburi, M. and Kamaara, M. (2017). Influence of talent management on employee performance at the united nations: a case of world food programme. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 2(3), 28-48.
- Mukonoweshuro, J. Z., Sanangura, C. and Munapo, E. (2016). The role of servant leadership and emotional intelligence in managerial performance in a commercial banking sector in Zimbabwe. **Banks and Bank Systems**, 11(3), 94-108.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. and Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. **Journal of Business Ethics**, 1-14.
- Parris, D. and Peachey, J. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. **Journal of Business Ethics**, 113(3), 377-393.
- Rayan, B. A., Wong, J. P. and Bañas, J. L. P. (2015). Influence of Servant Leadership among Government Employees in the Province of Romblon, Philippines. **International Journal of Humanities Social Sciences and Education**, 2(12), 73-81.
- Sekaran, U. (2006). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.



- Shaemi, A., Allameh, S. and Bajgerani, M. (2011). Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(6), 229-241.
- Shastri R., Mishra S., and Sinha A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective, **African Journal of Business Management**, 4(10), 1946-1953.
- Sousa, M. and Van Dierendonck, D. (2015). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. **Journal of Business Ethics**, 1-13.
- Stone, A., Russell, R. and Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **The Leadership & Organization Development Journal**, 25(4), 349-361.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. **Ph.D. Dissertations**, Benedictine university.
- Tang, G., Kwan, H., Zhang, D. and Zhu, Z. (2015). Work–Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. **Journal of Business Ethics**, 1-13.



- Van Dierendonck, D. and Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. **Journal of Business and Psychology**, 26(3), 249-267.
- Van Dierendonck, D. and Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. **Journal of Business Ethics**, 128(1), 119-131.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., Windt, N. and Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, 25, 544-562.
- Vural, Y., Vardarlier, p. and Yakir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. **Social and Behavioral Sciences**, 58, 340-349.
- West, G. and Bocârnea, M. (2008). Servant Leadership and Organizational Outcomes: Relationships in United States and Filipino Higher Educational Settings, **Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, Virginia Beach, United States.
- Winston, B. and Hartsfield, M. (2004). Similarities Between Emotional Intelligence and Servant Leadership. **Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable**, Regent University, Virginia Beach, United States.
- Zhang, Z., Lee, J. C. and Wong, P. H. (2015). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(8), 1147- 1167.

