



دور القيادة الخادمة في تعزيز البراعة التنظيمية (دراسة تحليلية لعينة من المصارف الحكومية والخاصة)

أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي^a , خيرات عطية حمزة^b
جامعة المثنى – كلية الإدارة والاقتصاد – ادارة الاعمال

المخلص

يهدف البحث للتعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز البراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق ، وقد تمحورت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات كان أبرزها التساؤل المتمثل بالحصول على اجابة عن التساؤل الاتي هل لابعاد القيادة الخادمة اثر في تحقيق البراعة التنظيمية للمصارف عينة البحث؟ وحدد البحث بفرضية رئيسية كان مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية ، وبعد الفرضية حيث اتبع البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي لاختبار وتحليل نتائج الدراسة واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيع (٢٣٠) استمارة استبانة على متخذي القرار في المصارف والحكومية والخاصة العاملة في العراق وتم استرداد (٢٢١) استمارة استبانة وكان الصالح للتحليل (٢٠٠) تم تحليلها باستخدام البرامج الاحصائية مثل برنامج (SPSS.V.26) وكذلك (AMOS.V.24) وباستخدام اساليب احصائية متمثلة في تحليل المسار Path Analysis ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو ان للقيادة الخادمة دور ايجابي في تعزيز براعة المصارف التنظيمية

معلومات المقالة

تاريخ البحث
الاستلام : 4/7/2021
تاريخ التعديل : 22/7/2021
قبول النشر : 2/8/2021
متوفر على الأنترنت: 31/12/2021

الكلمات المفتاحية:

القيادة الخادمة
البراعة التنظيمية
استكشاف الفرص
استغلال الفرص
هيكل تنظيمي متميز

The Role of Servant Leadership in Enhancing Organizational Ambidexterity : An Analytical Study to Sample of Public and Private Banks

Salam jassim hmoody^a , kayrat atiyah hamzah^b

Abstract

The research aims to identify the role of servant leadership in enhancing organizational Ambidexterity in a group of governmental and private banks operating in Iraq. The research is trying to answer the following question:

Do the dimensions of servant leadership have an impact on achieving organizational Ambidexterity of the banks?

The research identified a main hypothesis which is that there is a statistically significant relationship between the servant leadership and the Organizational ambidexterity . The research has adopted descriptive analytical approach to test and analyze the results of the study and by using the questionnaire as a main tool for data and information collection. (230) questionnaire forms were distributed among decision makers working in governmental and private sector banks working in Iraq, A total of (221) questionnaires were retrieved, and (200) copies were valid for analysis, which were analyzed using statistical programs such as (SPSS.V.26) as well as (AMOS.V.24) and Using statistical methods represented in path analysis and structural equation modeling. The most prominent finding reached is that the servant leadership has a positive role in enhancing Ambidexterity of the banks

key words : Servant leadership, organizational Ambidexterity , exploration of opportunities, exploitation of opportunities , differentiated organizational structure.

*

Corresponding author : E-mail addresses :iraqi_salam@mu.edu.iq

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11-4/189-203

المقدمة

٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية؟
أهداف البحث

يهدف البحث الى توجيه المصارف عينة البحث بزيادة الاهتمام بالقيادة الخادمة بابعادها السبعة (الاصغاء ، العطف، الوعي، الاقتناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) لما لها من دور من تحقيق البراعة التنظيمية للمصارف التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث سواء في جانب القيادة الخادمة او البراعة التنظيمية التعرف على مدى ممارسة ادارة المصارف عينة البحث لابعاد القيادة الخادمة اختبار اثر القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية من خلال استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية.
أهمية البحث

يمكن ايجاز الاهمية من خلال مايلي:-
تنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته والتي تناولت موضوع القيادة الخادمة من حيث طبيعتها واتجاهها وما لها من دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية يسهم البحث في عرض بعض الاديبيات الادارية التي سعت الى تأطير موضوع القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية وتتمثل أهمية البحث من حيث أهميته التطبيقية بالنسبة للمصارف الخاصة والحكومية العاملة في العراق رفد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث. إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع القيادة الخادمة و دورها في تحقيق البراعة التنظيمية
فروض البحث

ينطلق البحث من فرضية رئيسية تمثلت بالاتي:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية وتتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الاصغاء في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده العطف في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الاقتناع في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الوعي في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التصور في متغير البراعة التنظيمية

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الالتزام بتنمية الافراد في متغير البراعة التنظيمية

مع اشتداد المنافسة اليوم في بيئات الاعمال وفي ظل التحديات والتغيرات الديناميكية المتسارعة أصبحت المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص بحاجة ملحة للتخلي عن انماط القيادة التقليدية المستندة على الهرمية وسلطة المركز وتبني أنماط قيادية فعالة قادرة على الارتقاء بواقع المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها وفي نفس الوقت تكون قادرة على زيادة كفاءة عامليها^١. لتحقيق الاهداف المخطط لها من قبل المنظمة هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى لتكون المنظمة قادرة على^٢. مواجهة التغيرات البيئية ومطالب الزبائن المتضاربة والتكيف معها للمحافظة على البقاء والاستمرار، وتعد القيادة الخادمة من الانماط القيادية التي تحتاجها المنظمات في يومنا هذا وذلك لما لها من الدور الكبير في تلبية احتياجات العاملين وخدمتهم وتنمية قدراتهم و تشجيعهم على الابتكار والابداع وتقديم افكار ومقترحات جديدة تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات في^٣. التكنولوجيا ومواكبة التطورات من خلال وضع خطط تتسم بالمرونة لمجاراة التغيرات الحالية والمستقبلية ، ومن هنا باتت المنظمات تدرك مدى أهمية القيادة الخادمة ودورها^٤. في تحقيق البراعة التنظيمية وأهميتها في تكوين علاقات وشعور ايجابي لدى العاملين ، وان كل ذلك لا يأتي عن فراغ وانما هو نتيجة للممارسات القيادة الخادمة بابعادها السبعة (الاصغاء ، العطف، الوعي، الاقتناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) والتي تنعكس على اداء العاملين وتمكنهم من تقديم افضل مآلديهم وبالتالي انعكاسه على زيادة الانتاجية والابداع وتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد للمنظمة .

وستتم في هذا البحث القاء الضوء على موضوعين حيويين مهمين في اداء المصارف عينة البحث هما القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية وتكون البحث من اربع مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث بينما تطرق المبحث الثاني الى الاطار المفاهيمي للبحث والمبحث الثالث تمثل الجانب التطبيقي للبحث اما المبحث الرابع استعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

✓ الدراسات المنهجية

مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث بالتساولين الاتيين :-

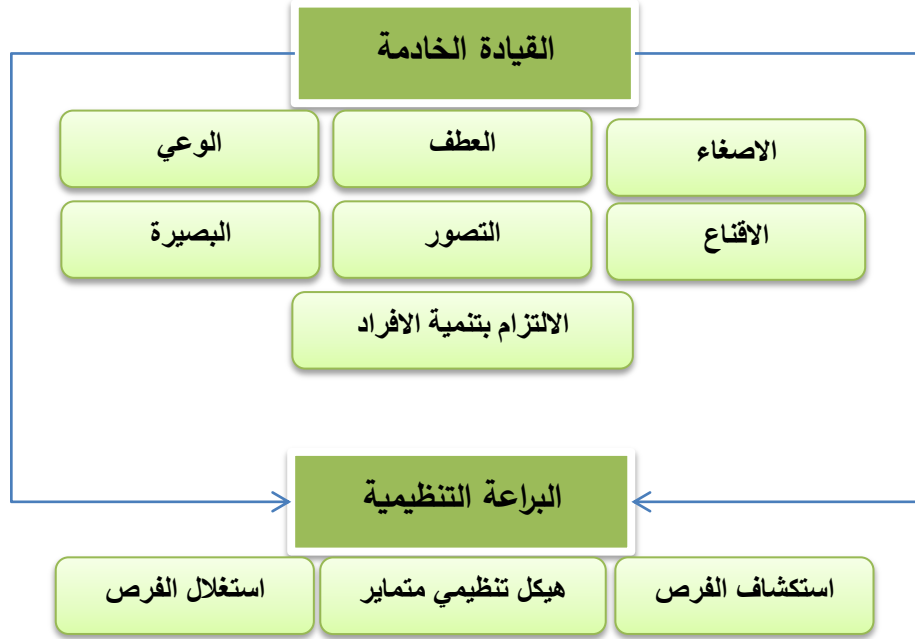
١. هل لابعاد القيادة الخادمة (الاصغاء ، العطف، الوعي، الاقتناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) تأثير في تحقيق البراعة التنظيمية للمصارف عينة البحث؟
 ٢. ما مدى توفر ابعاد القيادة الخادمة لدى قيادات المصارف عينة البحث؟
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده البصيرة في متغير البراعة التنظيمية

مجتمع وعينة البحث

عينة البحث تم استرجاع (٢٢١) وكان الصالح للتحليل منها (٢٠٠) استبانة

تم اختيار القطاع المصرفي العراقي لتحقيق الهدف من البحث (مجتمع البحث) ، وتالفت عينة البحث من الادارة العليا والوسطى والتنفيذية ل (٤٣) مستجيباً للاستبانة مصرفاً من المصارف الحكومية والاهلية العاملة في العراق ، وتم توزيع (٢٣٠) استبانة في المصارف النموذج الفرضي للبحث

يوضح النموذج ادنا المخطط الفرضي للبحث بمتغيراته (القيادة الخادمة ، البراعة التنظيمية)



المصدر من اعداد الباحث

الاطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة الخادمة

١. مفهوم القيادة الخادمة:

لقد تنوعت المفاهيم الخاصة في القيادة الخادمة اذ يعتبر (Greenleaf ١٩٩٧)، اول من تطرق الى مفهوم القيادة الخادمة حيث عرفها بانها عبارة عن احساس يتولد لدى شخص قائم على اساس تقديم الخدمة مقابل تحفيز الاخرين على تحقيق الاهداف ، وعرفها (Doraiswamy ، ٢٠١٢)، على انها نموذج قيادي يسعى من خلاله القائد الى تعزيز النمو الشخصي وروح التعاون كفريق لاتباعه من اجل تحسين صورة وجود المنظمة او المصرف ومن خلال مشاركة الاخرين في صنع القرار ، و بناء المجتمع و سلوك الشخصي اي الاهتمام بالقيم الاخلاقية التي تعزز روح المجموعة وتحفزهم ، ويوافقه في ذلك (٢٠١٩، et Hashim al) حيث عرف القيادة الخادمة على انها

فلسفة لقيادة الجودة التي تعمل على تحسين النمو الشخصي للعمال والمرووسين لتمكينهم من اتخاذ القرارات وفقاً لتقديرهم الخاص ووضع مصالحهم كأولوية قصوى اذ تؤدي سلوكيات قيادة الخادم إلى العمل الجماعي والتنسيق وروح الفريق والثقة والمساءلة والمسؤولية في العمل، و اوضح (Alqarni,2017&Aly) القيادة الخادمة على انها عبارة عن فلسفة تعمل على بناء مصارف قائمة على تحقيق الاهداف والعناية في الافراد العاملين في المصارف من اجل خلق علاقة بين القائد والعامل تهدف الى تحقيق الارباح ويرى (Ryckman,2017) القيادة الخادمة تمثل عملية تأثير على العاملين من خلال توفير الهدف، التوجيه والتحفيز أثناء العمل لغرض انجاز المهام الموكلة اليهم والتي تحسن من وضع المصرف او المنظمة .

البصيرة: تعني فهم واستفادة القائد الخادم من الدروس والتجارب السابقة وكذلك من وقائع الوقت الحاضر والنتائج المحتملة التي يمكن ان تحدث من القرارات المرسومة للمستقبل (Caffey, 2012) الالتزام بتنمية الافراد: التزم القائد بالخدمة والنمو الفردي للبشر وفعل كل ما في وسعه لرعاية الآخرين (٢٠١٣، Thakore)

ثانياً: البراعة التنظيمية

مفهوم البراعة التنظيمية: تعرف البراعة التنظيمية وفق ما اشار (WaIrave et al,2010) بانها قابلية المنظمة على عمل شيين في آن واحد وخاصة قيام المنظمة باستكشاف امكانيات جديدة واستغلال الفرص الحالية المتاحة ، يعرفها كل من (Tsai&Ren,2019) بانها قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة مع المنظمات الاخرى من مثيلاتها في سوق العمل وذلك من خلال التغيرات الثورية الاستكشافية والاستغلالية او هي المنظمات التي تمتلك قدرة على تطوير المنتجات الحالية المتوفرة للاسواق الناشئة للمنافسة في الاسواق الناضجة ، ويعتقد (Canderasekaran,٢٠٠٩) بان البراعة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على الابداع والابتكار وتطوير استراتيجيتها بما يتلائم مع التغيرات في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة ، وقد وضح (Tempelaar,٢٠١٠) مفهوم البراعة التنظيمية على مستوى عمليات الفريق وعرفها على انها الرؤية المشتركة لاجزاء الفريق والتي تمكنهم من وضع حلول ابداعية لحل المشاكل التي تواجه المنظمة .

خصائص البراعة التنظيمية: اكد (Bodweel & Chermack , 2010) على ان للبراعة التنظيمية لها ثلاث خصائص اساسية تتمثل

الادراك : ويتمثل بقدرة المنظمة من خلال الموظفين فيها على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الاهداف الموضوعية من قبلها ، وهذا يكون من خلال ارساء التوازن بين المركزية واللامركزية لادارة واجهزة المراقبة فيها ووضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لتوقع المتطلبات الخارجية

اعادة التشكيل : وتتمثل في القدرة على محاذاة الاصول مع وقع الهيكل التنظيمي للمنظمة واعادة تكوين هذه الاصول والهيكل بما يتناسب والتغيرات الخارجية اغتنام الفرص : يبين قدرات القيادة الاستراتيجية للمنظمة في اغتنام الفرص الجديدة المتاحة وفي ايجاد البدائل والترتيبات المناسبة للفرص الجديدة .

لمطالبهم وتماشياً مع متغيرات البيئة (Vuuren,٢٠٠٧) (Dhliwayo&

استغلال الفرص : يعرف على انه قدرة المصرف على تحسين الانشطة القائمة لخلق قيمة للمصرف في الامد القريب من خلال مواجهة المتطلبات الحالية للعملاء والزبائن ، وتوسيع المهارات والمعرفة والخدمات (Freihat,٢٠٢٠).

٢. **اهمية القيادة الخادمة :** اتفق العديد من الكتاب والباحثين على اهمية القيادة الخادمة بوصفها اسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات في بيئات الاعمال (٢٠١٣، Olesia & Iravo) ، اذ اوضح (Awan et al,2012) ان اهمية القيادة تبرز من خلال قدرة القادة الخدم على الاستماع لرغبات العاملين والعمل على تحقيقها بشكل ينسجم مع اهداف المنظمة واحترام خصوصياتهم واخذها بنظر الاعتبار وبالتالي فأن هذا سوف يعمل على تحقيق تطوور فني اداء العاملين بكفاءة ، و اضاف (Duggan,2015) ان اهمية القائد الخادم تبرز من خلال تصرف القائد بصورة اخلاقية مع العاملين حيث يكون القائد مع الاعضاء مجتمع ايجابي قائم على اساس الثقة المتبادلة بين القائد والمؤوسين وهنا يشعر العامل بانه محترم في منظمة مما يدفعه الى دعم القائد وتحقيق اهداف منظمة، و اوضح (Eihajj,٢٠١٣) ان اهمية القيادة تتمثل من خلال الوظائف التي تؤديها ، اذ تعمل على إحداث تغييرات ديناميكية في عمل المنظمة فضلاً عن التأثير في سلوك الأفراد لغرض انجاز الاهداف المرسومة، كما تكمن أهمية القيادة ايضاً في تنمية العلاقات مع الآخرين من خلال الدخول في حوارات بناءة تتناول كل ما يستجد من امور على مستوى المنظمة .

١. **ابعاد القيادة الخادمة:** اعتمد البحث على الابعاد التي قدمها (٢٠١٠، Spears) وكما يلي :

أ. **الاصغاء:** يمثل عملية حيوية للتواصل، تمكن القائد الخادم من الاستماع والانفتاح الى افكار المرؤوسين (Heinz,٢٠١٧)

ب. **العطف :** يعرف العطف بانه الاستجابة لمحنة شخص اخر اذ يصف قدرة القائد على تعزيز التعافي الروحي من المشقة والصدمات الشخصية التي تواجه المرؤوسين (Beck,٢٠١٤)

ت. **الوعي:** يعرف بانه مستوى إدراك القائد لما يجري في المنظمة فهو يمثل رصيد مهم لأي قائد، اذ يستفيد القائد الخادم على وجه الخصوص من الوعي لأن الوعي يسمح له باكتساب فهم جيد للأعمال الداخلية للمنظمة والموظفين (Chraim , 2016)

ث. **الاقناع:** يعرف على انه قابلية القائد على إقناع الآخرين بالاستجابة دون اللجوء الى استخدام قوة الإكراه (Brewer, 2010)

ج. **التصور:** يعني قدرة القائد بالنظر الى المصرف او المشكلة وتحليلها من منظور تصوري وان يجب عليه التفكير فيما وراء الحقائق اليومية (Spears , 2010)

٣. ابعاد البراعة التنظيمية

اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي قدمها (Prang & Schlegelmilch , 2009) والتي تمثلت بما يلي:

أ. **استكشاف الفرص :** نشاط يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال تقديم خدمات جديدة للزبائن استجابة

ت. الهيكل التنظيمي المتميز : عملية تقوم من خلالها المنظمة بفصل الأنشطة الخاصة بالاستغلال الامثل لفرص عن الأنشطة الخاصة بالاستكشاف إلى وحدات تنظيمية متميزة (Raisch et al, 2009) .

التنظيمية) من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابات لها ، اذ ان كل بعد من ابعاد متغيرات البحث يحصل على وسط حسابي اقل من (3) او اهمية نسبية اقل من (0.6) فهو مرفوض .

الجانب العملي

أولاً: الوصف الاحصائي

تتعلق هذه الفقرة بالتعرف على خصائص عينة البحث من خلال ابعادها والتي تتمثل ب (القيادة الخادمة ، البراعة

1. متغير القيادة الخادمة

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخادمة (n=200)

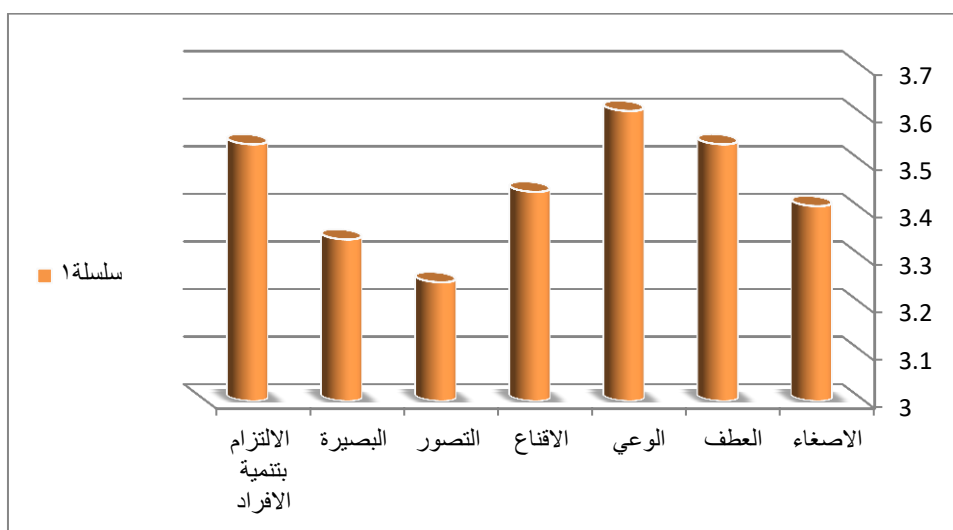
الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الخامس	مرتفع	0.68	1.25	3.41	1. الاصغاء
الثاني	مرتفع	0.71	1.23	3.54	2. العطف
الاول	مرتفع	0.72	1.24	3.61	3. الوعي
الرابع	مرتفع	0.69	1.19	3.44	4. الاقتناع
السابع	معتدل	0.65	1.27	3.25	5. التصور
السادس	معتدل	0.67	1.21	3.34	6. البصيرة
الثالث	مرتفع	0.71	1.24	3.54	7. الالتزام بتنمية الافراد
-	مرتفع	0.69	1.23	3.45	المعدل العام لمتغير القيادة الخادمة

المصدر : مخرجات Spss.v.26

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الخادمة الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (الوعي، العطف، الالتزام بتنمية الافراد، الاقتناع، الاصغاء، البصيرة، التصور) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (1) والشكل (2) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة الخادمة

يظهر الجدول (1) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخادمة والذي يقاس بسبع ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.45) وبلغ الانحراف المعياري (1.23) وبلغت الاهمية النسبية (69%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الخادمة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارة المصارف عينة البحث تهتم بسلوكيات القيادة الخادمة على مستوى اداء وظيفتها

شكل (٢) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة الخادمة حسب المتوسط الحسابي



المصدر : مخرجات Spss.v.26

٢. متغير البراعة التنظيمية

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير البراعة التنظيمية (n=200)

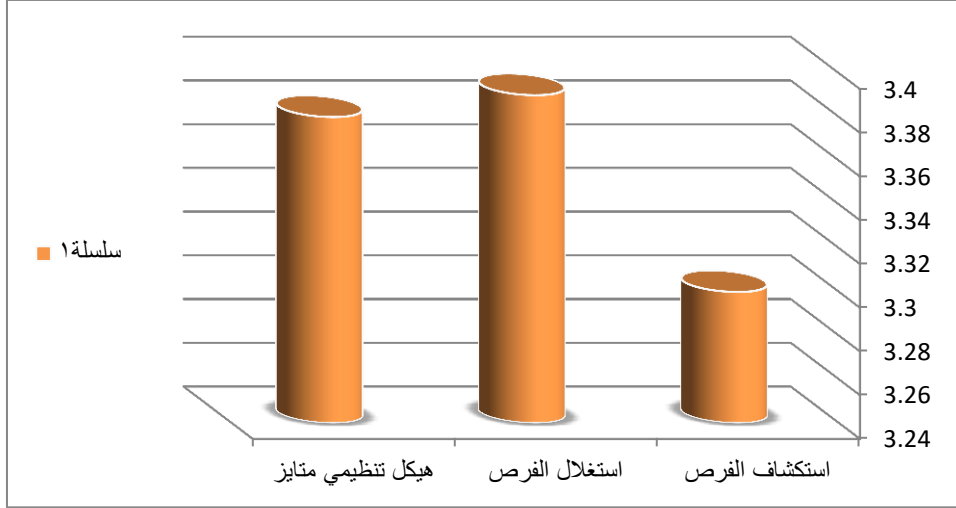
الاهمية الترتيبية	الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	معتدل	0.66	1.25	3.30	١. استكشاف الفرص
الاول	معتدل	0.68	1.27	3.39	٢. استغلال الفرص
الثاني	معتدل	0.68	1.28	3.38	٣. هيكل تنظيمي متميز
-	معتدل	0.67	1.26	3.35	المعدل العام لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر : مخرجات Spss.v.26

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد البراعة التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى المصارف عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (استغلال الفرص، وهيكل تنظيمي متميز، واستكشاف الفرص) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٢) والشكل (٣) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد البراعة التنظيمية

يظهر الجدول (٢) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣.٣٥) وبلغ الانحراف المعياري (١.٢٦) وبلغت الاهمية النسبية (٦٧%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير البراعة التنظيمية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان ادارة المصارف عينة البحث تهتم بسلوكيات البراعة التنظيمية كاستكشاف او استغلال

شكل (٣) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ابعاد البراعة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي



المصدر : مخرجات Spss.v.26

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فإن SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يأتي :

الفرضية الرئيسية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٤) يتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الخادمة في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد

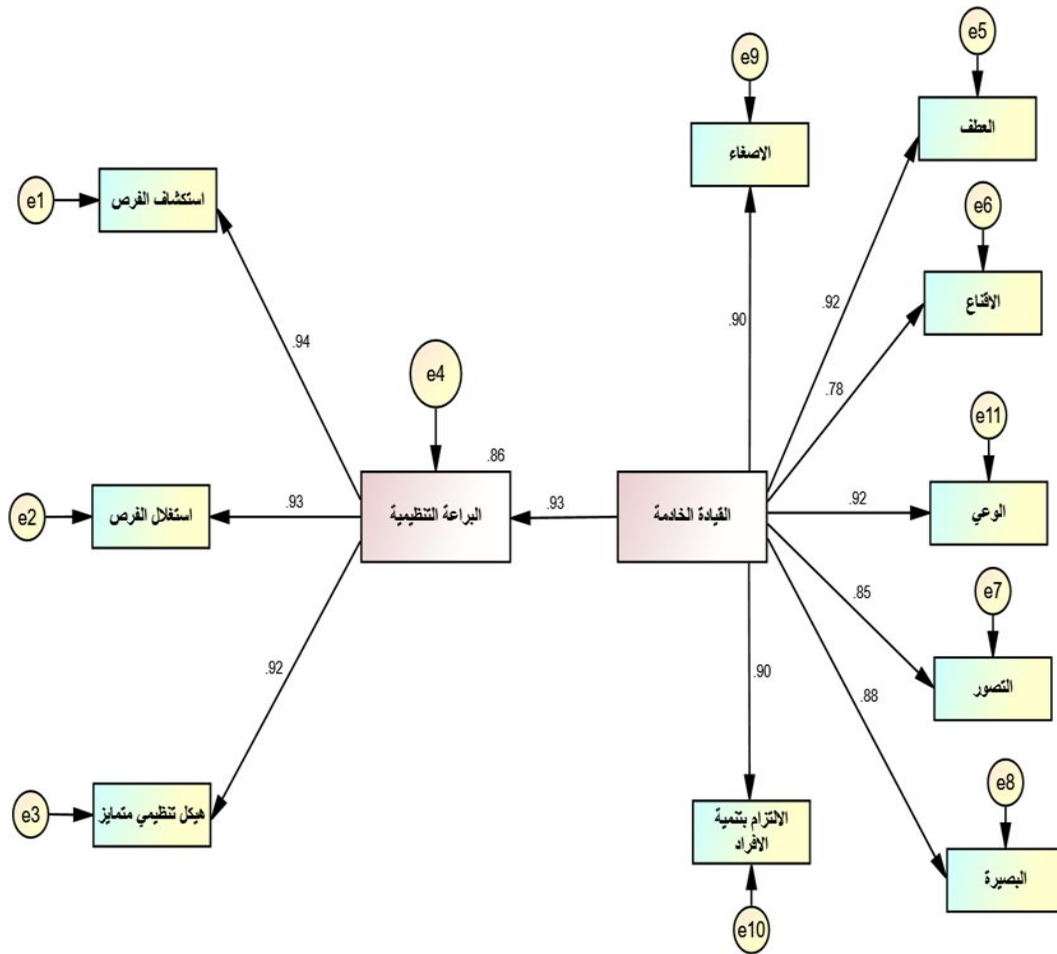
بلغت (0.93) وهذا يعني ان متغير القيادة الخادمة تؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (٩٣%) على مستوى المصارف عينة البحث . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الخادمة في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير إيجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (9٣%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣) البالغة (35.237) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.86) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخادمة قادر على تفسير ما نسبته (86%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (14%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام ادارة المصارف عينة البحث بسلوكيات القيادة الخادمة كالإصغاء والتصور والبصيرة يمكن ان يؤثر ايجابياً في تحسين مستوى قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم فيما يخص الاستكشاف والاستغلال للفرص وبدعم من الهيكل التنظيمي المتميز.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

شكل (٤) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: مخرجات Amos.v.24

جدول (٣) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	القيادة الخادمة	.928	.989	.028	35.237	***
الإصغاء	<---	القيادة الخادمة	.903	.995	.033	29.690	***
العطف	<---	القيادة الخادمة	.918	1.024	.031	32.686	***
الإقناع	<---	القيادة الخادمة	.779	.919	.052	17.500	***
الوعي	<---	القيادة الخادمة	.917	1.075	.033	32.480	***
التصور	<---	القيادة الخادمة	.851	.991	.043	22.857	***
البصيرة	<---	القيادة الخادمة	.875	.986	.039	25.550	***
الإلتزام بتنمية الأفراد	<---	القيادة الخادمة	.903	1.011	.034	29.583	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***

المصدر: مخرجات Amos.v.24

(C.R.) الظاهرة في الجدول (٤) البالغة (1.824) قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

واعتماداً على ما تقدم لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الوعي في متغير البراعة التنظيمية

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الوعي في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.133) وهذا يعني ان بعد الوعي يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (١٣%) على مستوى المصارف عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (13%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (2.344) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التصور في متغير البراعة التنظيمية

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التصور في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.111) وهذا يعني ان بعد التصور يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (١١%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التصور في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (11%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (2.547) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٦. الفرضية الفرعية السادسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده البصيرة في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده البصيرة في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.101)

وتتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية :

١. الفرضية الفرعية الاولى:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الاصغاء في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاصغاء في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.289) وهذا يعني ان بعد الاصغاء يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (٢٩%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاصغاء في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (29%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٤) البالغة (5.082) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (٥) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.87) وهذا يعني بأن ابعاد القيادة الخادمة قادرة على تفسير ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في المصارف عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (13%) فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم التطرق اليها في نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده العطف في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده العطف في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23٢) وهذا يعني ان بعد العطف يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (٢٣%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العطف في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (23%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (4.232) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

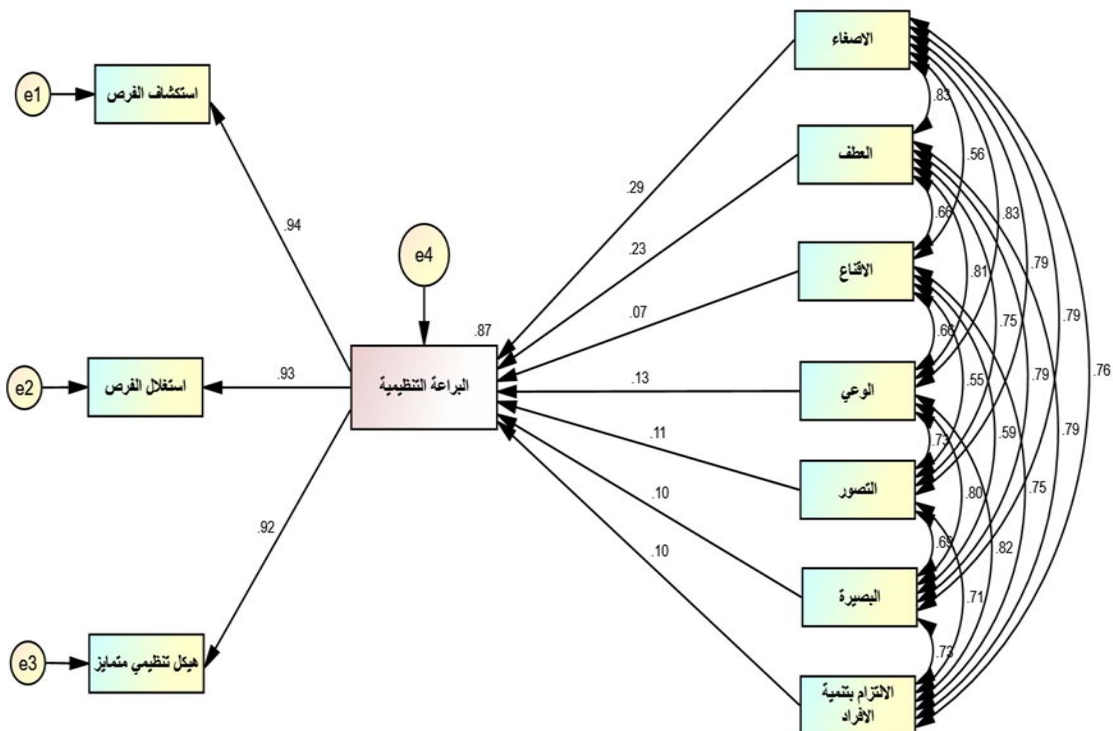
(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الاقتناع في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين عدم وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاقتناع في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.071) وهذا يعني ان بعد الاقتناع لا يؤثر في متغير البراعة التنظيمية على مستوى المصارف عينة البحث وتعد هذه القيمة غير معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة

البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد انحراف واحدة من بعد الالتزام بتنمية الافراد في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (10%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (1.965) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

مما يتقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثير في المتغير المعتمد هي المسارات بين بعد الاصغاء الى متغير البراعة التنظيمية، والعطف الى متغير البراعة التنظيمية، والوعي الى متغير البراعة التنظيمية، والنصور الى متغير البراعة التنظيمية، والبصيرة الى متغير البراعة التنظيمية، والالتزام بتنمية الافراد الى متغير البراعة التنظيمية في حين لم يحقق مسار (الاقناع الى متغير البراعة التنظيمية) تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فان هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

شكل (٥) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: مخرجات Amos.v.24

وهذا يعني ان بعد البصيرة يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (١٠%) على مستوى المصارف عينة البصيرة في المصارف عينة البحث سوف يؤدي الى تغير ايجابي في البراعة التنظيمية بنسبة (10%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (2.152) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

٧. الفرضية الفرعية السابعة:
(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ل بعد الالتزام بتنمية الافراد في متغير البراعة التنظيمية)

من خلال ملاحظة الشكل (٥) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية ل بعد الالتزام بتنمية الافراد في البراعة التنظيمية، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.105) وهذا يعني ان بعد الالتزام بتنمية الافراد يؤثر في متغير البراعة التنظيمية بنسبة (١0%) على مستوى المصارف عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة

جدول (٤) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير البراعة التنظيمية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية	<---	الاصغاء	.289	.280	.055	5.082	***
البراعة التنظيمية	<---	العطف	.232	.211	.050	4.232	***
البراعة التنظيمية	<---	الاقناع	.071	.064	.035	1.824	.068
البراعة التنظيمية	<---	الوعي	.133	.127	.054	2.344	.019
البراعة التنظيمية	<---	التصور	.111	.102	.040	2.547	.011
البراعة التنظيمية	<---	البصيرة	.101	.096	.045	2.152	.031
البراعة التنظيمية	<---	الالتزام بتنمية الافراد	.105	.099	.051	1.965	.049
استغلال الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.933	1.003	.028	36.457	***
استكشاف الفرص	<---	البراعة التنظيمية	.935	.993	.027	37.316	***
هيكل تنظيمي مميز	<---	البراعة التنظيمية	.922	1.004	.030	33.497	***

المصدر: مخرجات Amos.v.24

٤

٥

٦

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

متغيرات اخرى لم يتم تغطيتها في البحث الحالي ، ومما ورد اعلاه يتبين ان ابعاد القيادة الخادمة (الاصغاء ، العطف ، الوعي ، الاقناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) تسهم بنسبة عالية في التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية الا ان المسارات التي حققت تأثير في متغير البراعة هي المسارات بين (الاصغاء ، العطف ، الوعي ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) الى البراعة التنظيمية ماعدا الاقناع لم يحقق التأثير المعنوي المناسب تشير النتائج العملية التي توصل اليها البحث ان المصارف المتمثلة بالمصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط تسهم في ترسيخ الفهم للقضايا التي تشمل الجوانب الاخلاقية الاساسية في تلك المصارف وفقاً لذلك احتل بعد الوعي المرتبة الاولى ضمن متغير القيادة الخادمة

يتضح من نتائج التحليل التي تم التوصل اليها ان المصارف عينة البحث تثق بما يضمه الافراد من نوايا حسنة تجاه زملائهم وكذلك العمل على حل المشكلات التي تحدث بين المجموعات حيث حاز بعد العطف لمتغير القيادة الخادمة في تلك المصارف على مستوى اجابات مرتفع وبذلك حصل على المرتبة الثانية لابعاد القيادة الخادمة ، اضافة الى ان المصارف عينة البحث ملتزمة بتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية لتزويدهم بمعارف حديثة تلائم متطلبات العمل

٧

٨

٩

في ضوء التحليل العملي لنتائج البحث، فقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي هي اجابت تساؤلات البحث واثبتت افتراضاته ، وقد صاغ الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء ذلك.

١. وجد البحث من خلال المسح الميداني لمجتمع البحث وعينته ان الادارة العليا للمصارف عينة الدراسة لديها الرؤية والتوجه لتطبيق فلسفة القيادة الخادمة (نمط القيادة الخادمة)

٢. تبين للباحث ان استكشاف الفرص واستغلالها بالشكل المطلوب وفق ما تتطلبه الصناعة المصرفية الحديثة يساهم في نجاح رؤية الادارة العليا في تطبيق القيادة الخادمة وهذا ما ينعكس على تحسين الاداء المصرفي

٣. اظهرت نتائج التحليل علاقات ارتباط متفاوتة ولكنها بدرجات عالية بين ابعاد القيادة الخادمة (الاصغاء ، العطف ، الوعي ، الاقناع ، التصور ، البصيرة ، الالتزام بتنمية الافراد) وبين البراعة التنظيمية وهذا ما يفسر التوجه الايجابي للقيادات في المصارف عينة البحث نحو تبني استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ضمن الصناعة المصرفية حيث بلغ معامل التفسير $R^2(86\%)$ اي ان متغير القيادة الخادمة يؤثر بنسبة (٨٦%) على متغير البراعة التنظيمية في المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط اما (١٤%) من معامل التفسير يعزى الى

استكشاف واستغلال الفرص ضمن الصناعة المصرفية.

يجب على الادارة العليا لعينة البحث ان تخلق حالة من التوازن بين ابعاد القيادة الخادمة لما لها من تأثير في خلق صورة واضحة لدى المرؤسين عن نوع وفلسفة النمط القيادي المتبع في تلك المصارف.

ترسيخ وتعزيز اخلاقيات المهنة المصرفية لدى المرؤسين لما له من أثر في تطوير العلاقة بين المصرف وزبائنه.

الاهتمام بالجانب النفسي والسلوكي للافراد العاملين وخلق بيئة عمل ملائمة تؤمن لهم الاعداد النفسي لزيادة ولائهم لمؤسساتهم.

٧. قيام المصارف عينة البحث بأعداد خطط تدريب وتطوير للافراد وتزويدهم بمهارات ومعارف تلائم حالة التطور في مجال تقديم الخدمة المصرفية.

٨. تعزيز دور الافراد العاملين في عملية صنع القرار يساهم في ضمان مشاركتهم الفعالة في تنفيذ تلك القرارات على الأمديين المتوسط والبعيد

٩. على ادارات المصارف ان تهتم بالتغذية العكسية على مستوى الافراد العاملين وكذلك التغذية العكسية على مستوى الزبائن وترجمتها في نوع وفلسفة عمليات تقديم الخدمة المصرفية .

١٠. ان من اهم صفات القيادة العليا لكي تكون ناجحة هي البصيرة الثاقبة التي تستقرئ المستقبل بناءاً على الخبرة ومعطيات الحاضر وهذا ما يجب ان تهتم به ادارات المصارف عينة البحث.

المصادر

- 1) Aly, M., & Alqarni, A. (2017). **Servant leadership among departments' heads and supervisors at Tabuk University, and its relationship with organizational commitment among faculty members.** International Interdisciplinary Journal of Education, Vol(6),No(11),pp. 45-62.
- 2) Awan, K. Z., Qureshi, I. E. W., & Arif, S. (2012). **"The effective leadership style in NGOs: Impact of servant leadership style on employees' work performance and**

على اعتبار ان المورد البشري في المصارف له قيمة جوهرية تتجاوز مساهماته الملموسة كعامل وبذلك فقد تشابهت الاهمية النسبية لبعدهم الالتزام بتتمية الافراد مع بعد العطف ضمن متغير القيادة الخادمة ليكون في المرتبة الثالثة من حيث اجابات العينة المبحوثة

أ. لاحظ البحث تقارب مستوى اجابات عينة البحث لابعاد القيادة الخادمة (الاصغاء ، الاقتناع ، التصور ، البصيرة) ، وكما يلي:

ب. تراجع قدرات الادارة العليا في المصارف عينة البحث من حيث ممارسة دور المفاوض مع الموظفين واعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبذلك حاز بعد الاقتناع على المرتبة الرابعة

ت. ضعف اهتمام المصارف عينة البحث بموضوع الاخذ برأي الافراد والتغذية العكسية الراجعة منهم ووفقاً لذلك حاز بعد الاصغاء المرتبة الخامسة في تصنيف الاهمية النسبية لابعاد القيادة الخادمة

ث. وتراجعت الاهمية النسبية لبعدهم البصيرة في المصارف حيث حصل على المرتبة السادسة مما يتبين للباحث ان المصارف عينة البحث عم استفادة تلك المصارف من دروس الماضي وحقائق الحاضر لبناء المستقبل الخاص بمجال عملها.

اما المرتبة الاخيرة كانت لبعدهم التصور اذا حصل على ادنى مستوى اجابات مما دل على ان المصارف عينة البحث لم تسعى لتحقيق توازن دقيق بين التفكير النظري والنهج التشغيلي

التوصيات

١. ضرورة قيام المصارف عينة البحث بوضع رؤيتها فيما يخص اتباعها لنمط القيادة الخادمة موضع التنفيذ.
٢. ضرورة تحول المصارف عينة البحث نحو فلسفة المنظمات البارعة وفق متطلبات استراتيجيتي الاستكشاف للفرص واستغلالها الاستغلال الامثل وبما يحقق اداء تنظيمي مميز بشكل عام واداء مالي بشكل خاص
٣. بما ان هنالك اهمية وحاجة الى ان تتحول المصارف نحو المنظمات البارعة فهنالك مقدمات يجب ان تهتم بها تلك المصارف وهي نوع القيادة وفلسفتها والتي تلعب دور حاسم في تحول تلك المصارف الى مصارف بارعة قادرة على

mediation effect of work motivation.
International Journal of Economics and

- Management Science Letters, Vol (10),No(14), pp.3207–3216.
- 14) Greenleaf, R. K. (1996). **Seeker and servant: Reflections on religious leadership**. Jossey-Bass Publ
 - 15) Hashim, M., Azizullah Khan, M., & Adnan, S. (2019). **Servant Leadership and Enhancement of Organizational Performance**. Global Social Sciences Review, IV(I),pp. 117–122. [https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(iv-i\).15](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(iv-i).15)
 - 16) Heinz, A. D. (2017). **Assessing the relationship between lead pastor servant leadership and organizational commitment of church members** (Doctoral dissertation, Northcentral University).
 - 17) Olesia, W. S., & Iravo, M. E. (2013). **Role of Servant Leadership on Organizational Commitment : An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya Department of Entrepreneurship and Procurement**. 3(13), pp.85–94.
 - 18) Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). **The role of -exploitation ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration dilemma**. Business Research, Vol (2),No (2),pp. 215-240.
 - 19) Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G.,& Tushman, M. L.(2009)."**Organi-zational ambidex-terity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance**". Organization Science, Vol(20),No(4) , pp.685–695.
 - 20) Ryckman, O. J. (2017)."**Retention , Mentorship , and Servant eadership**" : An analysis for Retaining 2050 ' s Generals in Today ' s Army.
 - 21) Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. The Journal of Virtues & Leadership, Vol(1),No(1), pp.25–30.
 - 22) Tempelaar M.P., (2010) ,“ **Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes** “ , Thesis Doctor , Erasmus University Rotterdam .
 - Management Sciences,Vol(1),No(11), pp. 43–56.
 - 3) Beck, C. D. (2014). **Antecedents of servant leadership: A mixed methods study**. Journal of Leadership & Organizational Studies,Vol(21)(3), pp.299–314.
 - 4) Bodwell, W. & Chermack, T. (2010). **Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning**. Technological Forecasting & Social Change,Vol(77),No(2), pp. 193–202.
 - 5) Brewer, C. (2010). **“Servant leadership: A review of literature”**. Online Journal for Workforce Education and Development,Vol(4),No(2), p3.
 - 6) Caffey, R. D. (2012). **The relationship between servant leadership of principals and beginning teacher job satisfaction and intent to stay**. Doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia.
 - 7) Chandrasekaran, A. (2009). **Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the InnovationImprovement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations**, University of Minnesota .
 - 8) Chraim, A. (2016). **The Impact of Servant Leadership Behaviors on Trust and Organizational Citizenship Behavior**. Concordia University.
 - 9) Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J. J. (2007). **The strategic entrepreneurial thinking imperative**. Acta Commercii, Vol (7),No(1),pp. 123-134.
 - 10) Doraiswamy, I. R. (2012). **Servant or Leader? Who will stand up please?** International Journal of Business and Social Science, Vol(3),No(9),pp 178–183.
 - 11) Duggan, T. (2015). **“The Advantages of the Servant Leadership”** Style,<http://yourbusiness.azcentral.com/advantageservant-leadership-style-5282.html>
 - 12) Elhajj, S. (2013), **September. Importance of leadership in administration**. In Duquesne University Conference ,Vol. 24.
 - 13) Freihat, S. M. S. S. (2020). **The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan**.

- Strategic Management, Vol(31),No(8),pp 986-1001.
- 25) Walrave, B., Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2010). **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model**. 2010-04-01]. <http://alexandria.tue.nl/repository/books/674758.pdf>.
- 23) Thakore, D. (2013). **Servant leadership**. International Letters of Social and Humanistic Sciences, (07), pp 23-32.
- 24) Tsai, H. T., & Ren, S. (2019). **Antecedents of strategic ambidexterity in the context of internationalisation: a panel study of Taiwan Small and median-sized enterprises**. Technology Analysis &