

الأثر القيادي الخادم لدعم التغيير الاستراتيجي - دراسة بحثية لاستطلاع آراء عينة من أفراد جهاز الأمن الوطني العراقي

عمار سلمان عيسى¹ ID*، زكريا مطلق الدوري² ID

¹ قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق

² كلية اليرموك الجامعة، العراق

ammarsalman-manag@uodiyala.edu.iq

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والتغيير الاستراتيجي في بيئة أمنية ذات تحديات عالية، من خلال استطلاع آراء عينة من منتسبي جهاز الأمن الوطني العراقي. تنطلق أهمية الدراسة من ضرورة فهم الأثر الذي تُحدثه القيادة الخادمة في تعزيز مرونة الجهاز واستجابته للمتغيرات البيئية، في ظل بيئة متقلبة ومعقدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وُزعت على (190) من المنتسبين، وتحليل البيانات باستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي قوي للقيادة الخادمة بأبعادها (التمكين، الوقوف في الخلف، التواصل، الشجاعة، المساءلة) في تعزيز التغيير الاستراتيجي المتمثل في (إعادة هندسة الأنشطة، إعادة الهيكلة، الإبداع والتحديث). وبين التحليل الإحصائي أن أبعاد الوقوف في الخلف، التواصل، الشجاعة، والمساءلة كانت الأبعاد الأكثر تأثيراً، في حين لم يظهر بعد التمكين تأثيراً معنوياً عند إدراجه مع الأبعاد الأخرى.

وبناءً عليه، يوصي الدراسة بتكريس القيادة الخادمة كمدخل استراتيجي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم التفاعل مع البيئة عبر تطوير منظومات الإنذار المبكر والتحليل البيئي المستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التغيير الاستراتيجي، جهاز الأمن الوطني العراقي.

The impact of Servant Leadership in Supporting Strategic Change – A National Research Study Surveying a Sample of Members of the Iraqi Security Service

Ammar Salman Isa ^{1*}, Zakaria Mutlaq Al-Douri ²

¹University of Diyala - College of Administration and Economics

²Al –Yarmok University College

Corresponding Author Email: ammarsalman-manag@uodiyala.edu.iq

Abstract:

This research aims to examine the correlation among server leadership with strategically change in a extremely challenge security environment, through a surveyed of the views of a appointed of members of the Iraqi National Security Service. The significance of the researching originates from the having to get the impact of servant command in enhancing the agency's flexibility and responsiveness to environmental variables, in a volatile and complex environment. The research relied on a descriptive analytical approach, using a questionnaire distributed to (190) members, and data analysis using simple and multiple linear regression models.

The results indicated a strong significant impact of servant leadership, with its dimensions (empowerment, standing back, humility, courage, and accountability) in promoting strategic change, represented by (activity reengineering, restructuring, creativity, and modernization). Statistical analysis revealed that the dimensions of standing back, humility, courage, and accountability were the most influential, while empowerment did not demonstrate a significant impact when combined with the other dimensions. Accordingly, the study recommends embracing servant leadership as a strategic approach, enhancing transparency and accountability, and supporting engagement with the environment through the development of early warning systems and continuous environmental analysis.

Keywords: servant leadership, strategic change, Iraqi National Security Service.

تعرف القيادة بأنها القدرة أو القابلية على

المقدمة

توجيه الأفراد العاملين لتحقيق هدف مشترك في

المؤسسة ، يعتبر القائد اللبنة الأساس أو القدوة التي يمكن أن يثق فيها الأفراد في المنظمة، لذا يعتبر القائد هو شخص الذي يستطيع أن يمازج بين مهاراته وقدرته على التواصل الفعال مع المرؤوسين من أفراد منظمته ، إضافة الى اخذ القرارات وتقديم حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد ، يبقى القائد هو القدوة الذي يوجه ويلهم معيته، لتحقيق النجاحات في الميدان، وللقيادة الحديثة أنماطا متعددة، حيث في العصر الحديث، ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تكون بحاجة إلى المزيد من البحث والتمييز والقياس ، لذا هدفت الكثير من الدراسات في هذا المجال إلى وضع النماذج ودراسة الكثير من النماذج القيادية الحديثة ، واحد هذه الأنماط ، هو نمط وأسلوب القيادة الخادمة، حيث أن القيادة الخادمة هي نمط قيادي يعتمد التركيز على تقديم الخدمة للآخرين كأولوية رئيسية.

من ناحية أخرى، يعد التغيير الاستراتيجي من أهم الموضوعات الحديثة والمتجددة، ويمكن أن يكون لها أولوية وأهمية رائدة في مجال الدراسة الأكاديمية، إذ ينصب الاهتمام والتركيز الأساس للتكيف للنظم الاستراتيجية فيما تواجهه هيكلية المؤسسات من تحديات متعددة في ظل بيئة معقدة متسارعة التغيير وبشكل مستمر وواضح، فالتغيير الاستراتيجي هو تكتيك تقوم بها المنظمات لتكييف الاستراتيجيات والسياسات مع المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية لهيكلها.

حيث يعد جهاز الأمن الوطني العراقي، واحد من المؤسسات الأمنية التي تعمل في مواجهة بيئة تحديات متباينة ومتعددة تتصف بالتغيرات الديناميكية السريعة إضافة الى التحديات المستجدة، كما يمكن أن تكون ضغوطا مستدامة، توجب عليه التكيف مع كافة المتغيرات في الميادين ذات البيئات المتعددة والمتنوعة سواء كانت خارجية أو داخلية، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة البحثية في تحديد فهم تأثير القيادة الخادمة في دعم وتعزيز اليات التغيير الاستراتيجي لجهاز الأمن الوطني العراقي. ويمكن إيضاح مشكلة الدراسة بشكل يتسم بالدقة والمصداقية من خلال التساؤلات البحثية المتمثلة بمعرفة أثر القيادة الخادمة في دعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي لجهاز الأمن الوطني العراقي.

وقد تم استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فضلاً عن اختبار (KMO و Bartlett's) لمتغيرات الدراسة والأوسط الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات في الجانب العملي. حيث يرجع سبب الاختيار لموضوع الدراسة الحالي ومكان تطبيقها في جهاز الأمن الوطني العراقي، وذلك لرغبة الباحث في التعرف على النمط القيادي السائد في هذا الجهاز المبحوث فيه، بالإضافة الى التعرف على النمط المتبع في هذا الجهاز لتبني خيارات التغيير الاستراتيجي والتكيف مع البيئة الخارجية حوله، خصوصاً أن جهاز الأمن

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يواجه جهاز الأمن الوطني العراقي، وجميع المؤسسات الأمنية تحديات كبيرة في بيئة تتسم بالتغيرات الديناميكية السريعة والغموض، حيث الضغوطات المستمرة تفرض عليه اليات تكيف تتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية لضمان تحقيق استجابة فاعلة في استمرار الاستقرار للهيكلة المؤسسي له والتي تمكنه من إدارة المعلومات الاستخباراتية بجدارة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم تأثير اليات القيادة الخادمة على تعزيز التغيرات الاستراتيجية في جهاز الأمن الوطني العراقي.

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بشكل أكثر دقة من خلال التساؤل الآتي:

ما أثر القيادة الخادمة في تعزيز التغيير الاستراتيجي في جهاز الأمن الوطني العراقي؟؟

ويشتق من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وكما يأتي:

1. ما مدى امتثال جهاز الأمن الوطني العراقي لقيادات خادمة؟

2. مدى توفر القدرات لجهاز الأمن الوطني العراقي لتبني التغيير الاستراتيجي للتكيف مع البيئة الخارجية المحيطة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

الوطني هو أحد المؤسسات الأمنية المهمة والمسؤولة عن إدارة مكافحة الإرهاب، وكذلك التصدي لمواجهة أنشطة التجسس المعادية، كذلك مكافحة أنماط الجرائم المنظمة في البلاد، ومراقبة الحدود. وتتصب جهود الجهاز أيضاً على حماية البنى التحتية الحيوية والأماكن العامة من التهديدات أمنية، وكذلك ضمان ديمومة السلامة العامة للمواطنين، ولما سبق كان من الضروري دراسة أساليب التغيير الاستراتيجي وحيثياته في هذا الجهاز ودوره واثـر القيادات في إنجاح تلك الإستراتيجيات المطلوبة، بالرغم من أن جهاز الأمن الوطني يواجه التحديات في الميدان بمهام متعددة ، ابرزها تهديد الإرهاب والصراعات الداخلية ، إضافة الى التدخلات الخارجية ذات الصلة بزعة الاستقرار للبلد ، يسعى الجهاز بشكل مستمر إلى تطوير قدراته الأمنية وتعزيز تعاونه مع الأجهزة الأمنية الدولية لتطوير استجابته للتهديدات الأمنية وحماية العراق وشعبه.

بناءً عليه، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة من مشكلة الدراسة وأهميته وأهدافه والمخطط الفرضي وفرضيات الدراسة، والمبحث الثاني الجانب النظري، في جزئين، الأول تناول القيادة الخادمة والثاني التغيير الاستراتيجي، ثم المبحث الثالث بالجانب العملي والمبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

1. القدرة على بناء الإطار النظري المتكامل بطريقة ديناميكية تربط بين (القيادة الخادمة) مثل تغيير القائد و(التغيير الاستراتيجي) متغير تابع.
 2. إبراز مستوى توفر (القيادة الخادمة) في جهاز الأمن الوطني العراقي (مجتمع الدراسة).
 3. إيضاح ما إذا كانت القيادة الخادمة في المنظمة المبحوث عنها تساهم في دعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي.
 4. إيضاح تأثير القيادة الخادمة في التغييرات الاستراتيجية لجهاز الأمن الوطني العراقي.
- رابعاً: المخطط المفترض للدراسة**

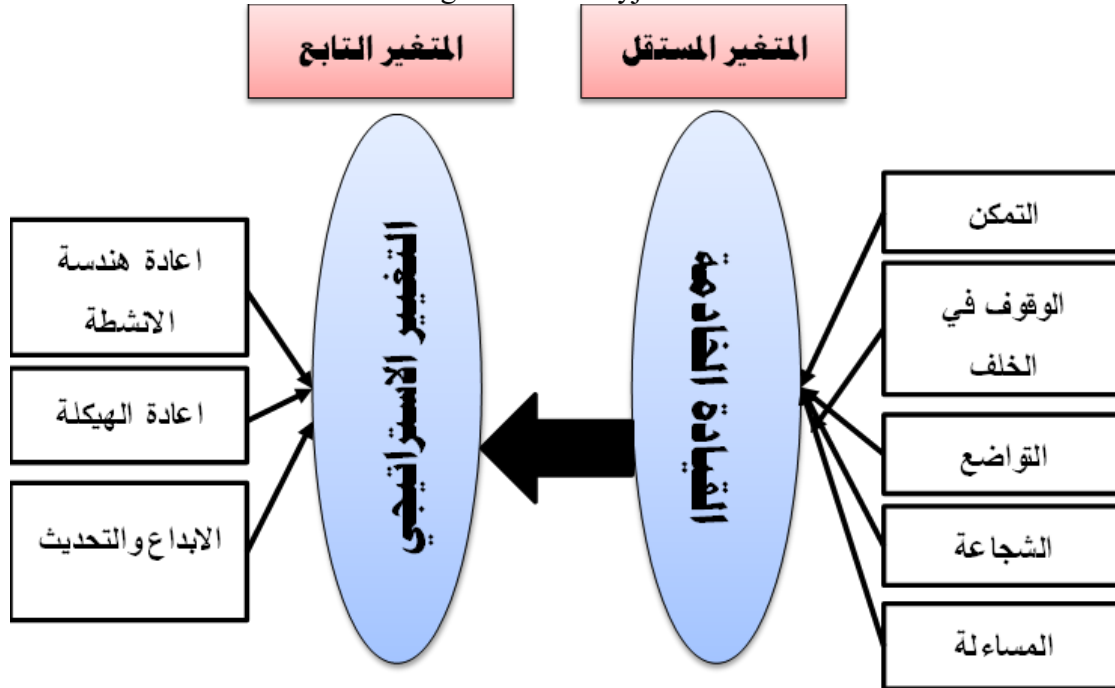
يهدف المخطط المفترض في الشكل رقم (1) الى توضيح ارتباط العلاقات المنطقية لمجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة مع بعضها البعض، لذا فقد تم اختيار أبعاد المتغيرات استناداً للمسوحات الفكرية والأدبية المتوفرة من مصادر وفق المتغيرات الآتية:

تكمّن أهمية هذا الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة والتغيير الاستراتيجي في بيئة أمنية عالية التحديات كجهاز الأمن الوطني العراقي، وهو ما يُعدّ إسهاماً نظرياً في سد فجوة قائمة في الأدبيات التي ركزت غالباً على أنماط القيادة التقليدية. كما يبرز الدراسة أهمية القيادة الخادمة في تعزيز بيئة عمل مرنة وتعاونية قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة. ومن الجانب التطبيقي، تُوفّر نتائج الدراسة أطراً عملياً يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية، وتمكين العاملين، ورفع كفاءة الأداء الأمني لمواكبة المتغيرات المتسارعة بفاعلية ومرونة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من أعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة والمخطط

المفترض، حدد الباحث الدراسة بجملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح علاقة التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة المفترضة، أجرى الباحث اختبارات حولها من أجل التأكد من صحة تلك الفرضيات من عدمها، حيث يمكن توضيح الفرضيات كما يأتي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها في التغيير الاستراتيجي، تتشكل عنها الفرضيات ذات الطابع الفرعي:

1. وجود تأثير ذو دلالات إحصائية للتمكن في التغيير الاستراتيجي.

2. وجود تأثير ذو دلالات إحصائية للوقوف في الخلف في التغيير الاستراتيجي.

3. وجود تأثير ذو دلالات إحصائية للتواضع في التغيير الاستراتيجي.

4. وجود تأثير ذو دلالات إحصائية للشجاعة في التغيير الاستراتيجي.

5. وجود تأثير ذو دلالات إحصائية للمساءلة في التغيير الاستراتيجي.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت طريقة المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا، وهو أحد الأساليب الدراسية المستخدمة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يتيح هذا النوع من المنهاج توضيح وفهم ظواهر محددة وتفسيرها، من خلال وصفها بشكل تفصيلي ومن ثم

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

القدرة على تحليلها وتفسير نتائجها بناءً على تاسعاً: ترميز المتغيرات في الدراسة

المعلومات المتاحة. يتم التحقق من مستوى توفر المتغيرات

سابعاً: حدود الدراسة

الرئيسية للبحث الحالي من خلال ترميز المقاييس في

دراستنا والتي تتمثل بالمتغيرات المستقلة للقيادة

الخادمة والذي ضم (5) من الأبعاد الفرعية وهي

(التمكين، والوقوف في الخلف، والتواضع، والشجاعة

، والمساءلة)، ويتألف من (19) فقرة، في المقابل

المتغير التابع والذي المتمثل بالتكيف الاستراتيجي

حيث تضمن ثلاثة أبعاد اعتبرت فرعية وهي (تبني

التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة ، والتأؤب

الاستراتيجي) ويتألف من (14) فقرة، حيث سهولة

التعامل معاً في عملية التحليل الإحصائي، حيث يتم

تحديد طبيعة العلاقة بينهما لآراء عينة الدراسة من

أفراد جهاز الأمن الوطني العراقي بأسلوب إحصائي

واضح ودقيق، والذي تم ترمز كافة والمتغيرات فيها

والأبعاد للدراسة الحالية ، وكما مبين في الجدول (1)

:

1. الحد المكاني: جهاز الأمن الوطني العراقي.

2. الحد البشري: يتمثل بحدود الأفراد للبحث الحالي

ب(190) من أفراد في جهاز الأمن الوطني العراقي.

3. الحد الزمني: تملت بفترة أعداد الاستبانة وتحليل

البيانات والممتدة بين (1-7-2025) إلى (1-9-

2025).

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

شكل جهاز الأمن الوطني العراقي مجتمعاً

للبحث، وهو الجهاز الذي يتولى استخدام الوسائل

الاستخبارية والأمنية بطرق علمية وفنية ومنهجية

واضحة للمحافظة على الدولة من التهديدات التي

ترمي إلى النيل من كيان الدولة وأمن المجتمع.

2. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من أفراد جهاز الأمن الوطني

العراقي، وبلغت العينة (190) منتسب.

الجدول (1) ترميز متغيرات أبعاد الدراسة

عدد الفقرات	الرمز	الأبعاد	متغيرات الدراسة
5	EM	التمكين	المتغير المستقل (القيادة الخادمة) SL
5	SIB	الوقوف في الخلف	
5	HU	التواضع	
2	CO	الشجاعة	
2	AC	المساءلة	

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

5	ESC	تبني التغيير الاستراتيجي	المتغير التابع (التكيف الاستراتيجي) SA
5	EI	التفاعل مع البيئة	
4	SP	التأؤب الاستراتيجي	

المصدر: تم إعداده من قبل الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

عاشراً: اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات
يستند التحليل في الدراسة إلى اختبار معاملات الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، إذ حددت قيم معاملي (الالتواء والتفرطح) بالقيمة $(1.96 \pm)$ وهي القيمة المجدولة لتوزيع (Z) الطبيعي القياسي التي تعتبر الحد الفاصل بين قبول الفرضيات أو رفضها، وإمكانية أن تكون المساءلة موزعة بصورة طبيعياً أم لا، حيث أن أحجام العينة قد بلغت (190) عامل من أفراد جهاز الأمن الوطني العراقي، الجدول رقم (2) يوضح نتائج اختبارات توزيع طبيعية للمتغيرات والأبعاد هذه الدراسة.

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

القرار /التفسير	التفرطح	الالتواء	القيم المفقودة	حجم العينة	متغيرات وأبعاد الدراسة
قيم معاملات الالتواء والتفرطح قد تراوحت بين $(1.96 \pm)$ وهي ضمن المعيار المسموح به بالإضافة إلى أن المساءلة لا تتضمن أي قيم مفقودة.	1.128	0.777-	0	190	التمكين
	0.067-	0.481-	0	190	الوقوف في الخلف
	0.179	0.579-	0	190	التواضع
	0.534-	0.367-	0	190	الشجاعة
	0.107	0.661-	0	190	المساءلة
	0.257	0.682-	0	190	القيادة الخادمة
	0.524	0.786-	0	190	تبني تغييرات إستراتيجية
	0.431-	0.521-	0	190	التفاعل مع البيئة
	0.453	0.585-	0	190	التداؤب الاستراتيجي
	0.29	0.667-	0	190	التكيف الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (2) إن القيم لمعاملات الالتواء والتفرطح لبيانات المتغيرات الواردة في الدراسة (القيادة الخادمة، والتكيف الاستراتيجي) قد حصرت ضمن $(1.96 \pm)$ وهذه دلالة على الاعتدال في توزيع المساءلة، وهذا يعني أن المساءلة المشار إليها تقيس المتغيرات في الدراسة (القيادة الخادمة، والتكيف الاستراتيجي) حيث أن القيم بمجموعها تكون موزعة بشكل طبيعي، حيث عدم وجود للقيم المفقودة عند كل المتغيرات في الدراسة،

وبالنظر لهذه النتائج المتعددة تم اعتماد الاختيارات الإحصائية العملية.

احدى عشر: اختبارات الصدق الظاهرية لمقياس الدراسة

تعتمد اختبارات الصدق في الاستبانة البحثية على القرار المحكم والذي يتعلق بقدرة الاستبيان في الجانب النظري من القدرة على قياس الظواهر المطلوب دراستها، حيث تمتاز هذه الطريقة بالسرعة المطلوبة والبساطة من ناحية الإجراءات فالمحكمين ينظرون فيها الى الصلاحية التعبيرية للاستبيان وقابليتها في الوصول لفهم الفكرة المطلوب لتقديم اختبارات في البيئة التطبيقية، هذا التقييم بالأصل استمد من خبرة ومعرفة المحكم ذو الاختصاص بمجال الدراسة.

ومن اجل تحقيق هدف الاختبارات يتم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على مجموعة من الخبراء أصحاب الاختصاص الذين قد يبلغ عددهم (10) من المحكمين، والذي يهدف الى استطلاع آرائهم حول مدى الوضوح في كل فقرة من فقرات الاستبيان من

جهة نوع المحتوى الفكري والصياغة العامة ، وفي ضوء ذلك تم الحذف والتعديل وإضافة لبعض الفقرات، وعلى النحو الذي يكسب بموجبه وجهة نظر الأكثرية في صحة الفقرات وشموليتها بما ينسجم مع الفرضيات والأهداف المطلوبة ، وقد تحققت ذلك الاتفاق بين المحكمين المشاركين حول صحة الفقرات للاستبيان ومدى شموليتها بما يحقق فرضياتها وأهدافها.

أثنى عشر: الثبات باستخدام المعامل ألفا كرونباخ

يشير مفهوم دلالة الثبات إلى قدرة الأداة الدراسية لتحقيق نتائج متناسقة عند تكرار استخدامها مع المجموعة المماثلة من الأفراد أو في ظروف كثيرة التشابه بعد فترة زمنية محددة، قياس مستوى الثبات يتم من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يُعد طريقة مقبولة عادةً إذا ما بلغت قيمته (0.70) أو قيمة أكثر، ودلالة تحقق هذه القيم أو تجاوزها تكون على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة الدراسية، مما يسمح بتعزيز الموثوقية للنتائج المستخلصة، حيث يظهر الجدول رقم (3) نتائج الاختبارات.

الجدول (3) نتائج معامل ألفا كرونباخ

المعيار	معامل ألفا كرونباخ	متغيرات وابعاد الدراسة
0.70 ≤	0.926	التمكين
	0.922	الوقوف في الخلف
	0.931	التواضع
	0.927	الشجاعة
	0.927	المساءلة
	0.923	القيادة الخادمة

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

	0.938	تبني التغيير الاستراتيجي
	0.914	التفاعل مع البيئة
	0.903	التدأوب الاستراتيجي
	0.943	التكيف الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

لديناميكيات المنظمة (Flotman & Grobler, 2020: 1). ويوصف القائد بأنه ذو شخصية بارزة، "في القمة" قادر على التأثير على الآخرين، في حين يُعرف التابعين من الأفراد بتنفيذ التعليمات الواردة إليهم مما يساهم في الخضوع للقيادة، وتبقى مفاهيم القيادة الخادمة يوحد تلك الأفكار يبرز في شكل إيجابي واحد من أشكال القيادة (Du Plessis & Nkambule, 2020: 2).

نظرية جريليف توضح أسلوب القيادة الخادمة، حيث أكدت مجموعة من الدراسات على اعتبار القائد كخادم، مما يساهم تأثيره وفعاليته في إمكانية تنمية قطاعات المجتمع، ومع الزيادة الحاصلة في القيادة في سياقها الحالي، برزت أساليب القيادة الخادمة على أنها الأكثر شيوعاً وقابلة للتطبيق على الاختلافات القيادية بين مختلف الثقافات (Hai & Van, 2021: 246). ومن خلال الدراسة التي كانت بعنوان (الخادم كقائد)، صاغ جرينليف (1970) يتضح مصطلح القيادة الخادمة، والذي يعرف بالإشراف على الناس أكثر من ناحية تقديم الخدمة لهم بدلاً من عملية توجيههم (Gultekin & Dougherty, 2021: 277). والجدول (4) وضح

النتائج في الجدول توضح (3) حيث تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية والبعد الأساسي في الدراسة بين (0.903 - 0.943)، وهو ما يتجاوز القيم المقبولة البالغة (0.70)، حيث تشير القيم المتحققة إلى إمكانية وجود تناسق داخلي موثوق بين المتغيرات والأبعاد المدروسة، وهذا يدل على أن مقاييس الدراسة ويمكن أن تكون بمستوى عال من الثبات الجيد، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى وبموثوقية عالية.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: القيادة الخادمة

1. المفهوم والتعريف

تسهم ترقيات القادة في السلم الوظيفي، في تعاضل قدرًا هائلاً من السلطة والنفوذ ذو النطاق الواسع مما يتيح سلطة كبيرة، وبالتالي يعتبر التحدي الأكبر لأغراء القادة المتمثل في استخدام هذا النفوذ لتحقيق أكبر ما يمكن من المنافع ذات الطابع الشخصي، سواء في شكل توجيه الموارد، وحركتها التنظيمية التي تتبع صانعي القرار حيث الإدارة الواعية وغير الواعية

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

آراء بعض الباحثين في هذا المجال، حول مفهوم القيادة الخادمة طبقاً للتسلسل الزمني.

الجدول (4) آراء بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الخادمة

ت	الباحث والسنة	مفهوم القيادة الخادمة
1	(Ozturk et al., 2021)	نمط قيادي يعطي الأولوية لاحتياجات العاملين وتحويلها إلى هدف رئيس، فضلاً عن التركيز على رفاهية العاملين ومحاولة تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.
2	(Canavesi & Minelli, 2022)	أسلوب ناشئ من القيادة يركز على النمو الشخصي والتطور لدى الأتباع، من خلال معاملتهم بطريقة أخلاقية
3	(Rasheed et al., 2023)	نمط قيادي يُركّز على خدمة الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم، فضلاً عن إعداد الموظفين وفقاً لمتطلبات المنظمة.
4	(Demeke et al., 2024)	أسلوب قيادي قائم على الأخلاق في المقام الأول مدفوعاً بفكرة أن الخدمة هي عنصر طبيعي الدعوة الإيثارية أو تمثل قناة داخلية للقائد الخادم، حيث ينصب التركيز على النمو الشخصي ورفاهية الآخرين.
5	(Ruiz-Palomino et al., 2025)	نمك قيادي يقوم ببناء العلاقات مع التابعين وتمكين الموظفين بطريقة تجعل هؤلاء القادة يدركون إمكانات تابعيهم.

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد للمصادر المذكورة في الجدول.

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الخادمة التي تمثل النمط القيادي تركز بالأساس على خدمة العاملين وتمكينهم، حيث يضع القائد في المقام الأول احتياجات العاملين في المنظمة وكذلك المجتمع، والعمل على تعزيز القدرات وتطويرها، وتعتمد هذه القيادة على قيم التواصل، التعاطف مع المرؤوسين، والتواصل المستمر والفعال معهم.

2. أبعاد القيادة الخادمة

عمل (Harwardt, 2020: 65) على تطوير نموذجاً لقياس القيادة الخادمة من خلال الاعتماد على المقاييس والذي صممه كل من (فان ديريندونك ونويجت) ويتكون من الأبعاد الثمانية،

أ. التمكين

اعتبر مفهوم التمكين قابلاً للفهم على نطاق واسع في جميع مفاصل الإدارة ونظرياتها، في حين أجريت بحوث متعددة على مدار العقدين الماضيين لتوضيح وشرح مفاهيم التمكين واستكشاف المقدمات له ولعواقبه في نفس الوقت، فيما اتضح أن التمكين له تأثير على مجموعة كبيرة من النتائج في سياقها التنظيمي، مثال على ذلك الرضى الوظيفي والسلوك المبتكر وإبداع الأفراد والأداء الوظيفي والتعلم التنظيمي (Van der Hoven et al., 2021: 3).

في المقدمة، وهذا يبرز المصالح واحتياجاتهم أمام مصالحه الشخصية.

ويرى الباحث أن حالة الوقوف في الخلف لها دلالة على أن القائد من الأفضل إن يكون داعماً لهم من خلف الكواليس، إذ يسمح للأتباع بالتميز والقدرة على اتخاذ القرار بدلاً من القيادة ذات التحكم المباشر، وإن يكون تركيز القائد الخادم على إرشاد الآخرين بشكل مستمر نحو النجاح، مع إعطائهم شعور الفضل والاعتراف بإنجازاتهم.

3. التواضع

التواضع يعكس حالة الواقعية للقائد، وإن يكون مستعداً في الاعتراف بالحدود أو الأخطاء (مقابل الغموض والغمطسة، أو الغرور، ويمكن إسناد مصطلح التواضع إلى المصطلحات اللاتينية humus "الأرض" أو humilis "على الأرض" (Krumrei-Mancuso & Rowatt, 2023: 154).

وتعرف حالة التواضع بأنه القابلية والقدرة على رؤية حالات النجاح أو الفشل من منظور واعي، فالتواضع يعرف أنه الفهم الصحيح لنقاط القوة والضعف لدى الأفراد، ويركز القائد الخادم المتواضع على الانفتاح والاعتراف بأنه ليس بعيد عن الخطأ ويمكن أن تحصل لديه أخطاء (Tran & Truong, 2021: 1059).

كذلك أشار (Ghalavi & Nastiezaie, 2020: 245)

بأن التمكين تساهم في عملية تعزيز الأفراد واحترام ذاتهم والتغلب على مشاعر الخذلان والعجز والتي تؤدي إلى حشد الدافع الداخلي لديهم، هو يمثل بمثابة دور المحفز بمعنى زيادة القوة، وتهيئة الظروف المطلوبة لتعزيز دافع الأفراد لأداء واجباتهم من خلال مراعاة حالة الاكتفاء النفسي أو تقليل شعور الخذلان.

ويعرف الباحث التمكين بأنه تعزيز قدرات الأتباع وتزويدهم بالثقة والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة بشكل مستقل، فالقائد الخادم يسعى إلى تمكين مرؤوسيه وتعزيز تحقيق إمكانياتهم الكاملة من خلال توفير الدعم والتوجيه، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

2. الوقوف في الخلف

إن حالة الوقوف في الخلف متعلق بتحديد الأولويات لصالح الأفراد، إذ يُظهر القائد الاستعداد الواضح للتضحية بمصالحه الذاتية لصالح الآخرين الذين بمعيته ومساعدتهم على أحداث تطوير في مجال المعرفة والمهارات الأساسية، كما أنه يساهم في خلق بيئة عمل ودية، مما يزيد من رضا الموظفين والتزامهم بمفردات العمل (Tran & Truong, 2021: 1059). وفي نفس السياق، أشار (Kahya & Kuloğlu, 2022: 1629) أن حالة الوقوف في الخلف تعكس قدرة القائد على إمكانية وضع مرؤوسيه

والمبادئ الأخلاقية، ويشجع الآخرين على تبني معايير التغيير الإيجابي والتفكير النقدي.

5. المساءلة

أشار (Swart et al., 2022: 8) في بحثه، إلى أن المساءلة تشير إن القائد له القدرة على منح المسؤولية عن كافة النتائج للمجموعات والأفراد بينما تقيدهم في الوقت ذاته بمجموعة من القيود التي تجعلهم أحراراً في إنجاز الأهداف المحددة، وتصف أيضاً في نفس الوقت بأنها "أداة قوية لإظهار الثقة في أتباع المرء".

إن دعم توفير المساءلة عن الأعمال، واتخاذ القرار هو جانب آخر من جوانب القيادة الخادمة، ومع ذلك، إذا لم تتم التعامل هذه المساءلة بشكل مستمر وفعال، فقد يؤدي في النهاية إلى الصراع، لذا يجب على القادة إيجاد حالة من توازن بين تحميل الأفراد المسؤولية وتعزيز بيئة عمل تعاونية (Gelan & Gelan, 2024: 8).

وأشار الباحث إن المساءلة تعني أن القائد يتحمل المسؤولية بشكل كامل عن قراراته وأفعاله، ويشجع الأفراد على تعزيز العمل على نفس الشيء، والسعي إلى تحقيق الشفافية والعدالة، مما يعزز الثقة والمصادقية داخل الفريق والمنظمة.

ويعرف القائم بالدراسة التواضع بأن القائد له الشجاعة على الاعتراف بقدرات الآخرين ويضع احتياجاتهم فوق مصلحته الشخصية، ويتقبل الانتقاد، وبالتالي التعلم ممن حوله من الآخرين من خلال المواقف، ليقدم نفسه خادماً لفريقه، ويعزز مبدأ الاحترام المتبادل والتعاون.

4. الشجاعة

تمثل الشجاعة سمة مميزة ومهمة تسمح للقائد بالتميز عن القادة الآخرين، والشجاعة لها علاقة بارتجال نماذج سلوكية في الأبداع والابتكار والذين لهما تأثير على تقديم حلول جديدة للمشاكل (Amir & Santoso, 2019: 41).

الشجاعة، كما يعرفها قاموس (ميريام وبستر) حيث يشير إلى قوة الترابط العقلية أو المعنوية للفرد، مما يُمكنه من بذل الجهود والصمود في أوقات الشدة والتعرض إلى الخطر والألم. إنها سمة عقلية (أو عقلية) لها علاقة روحية تُمكن الفرد من القيام بالتصرف وفقاً لقيمه ومعتقداته التي يؤمن بها (Paulino, 2023: 10).

ويذهب الباحث إلى تعريف الشجاعة بأنها قدرة القائد وامتلاك الجراءة اللازمة لاتخاذ قرارات صعبة ومهمة وغير عادية في خدمة مصالح الأفراد والمؤسسة، حتى لو تعرض لمقاومة أو تحديات متنوعة. القائد الشجاع، أيضاً يدافع عن مجموعة القيم

ثانياً: التغيير الاستراتيجي

1. نشأة ومفهوم التغيير الاستراتيجي

يعد التغيير الاستراتيجي مصدر قلق بالغ للمنظمات حول العالم، ومع ذلك فإن العمليات المرتبطة بالتغيير الاستراتيجي ليست مفهومة جيداً، إذ يواصل علماء الإدارة مناقشة ما إذا كان التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج أداء إيجابية، وخاصة في ظل الظروف التي تمتاز بالتعقيد، وينبع جزء من الصعوبة من شيوع الدراسات التي تبحث في نتائج أداء التغيير الاستراتيجي دون النظر إلى عمليات التنفيذ (Abernethy et al., 2020: 1).

وفي عام (1982) أشار كلاً من (Mintzberg & Waters) بأن التغيير الاستراتيجي عملية متقطعة يتم فيها إعادة تخصيص الموارد بشكل مستمر مع تغير الاستراتيجيات وتطورها بمرور الوقت، ثم لاحقاً في عام (1988) تم الإشارة للتغيير الاستراتيجي بأنه التعديلات في تنسيق الموارد التي تم إجراؤها لتحسين توافق المنظمة مع البيئة الخارجية (Kehoe & Bentley, 2019: 10).

ويعد التغيير الاستراتيجي مصدر قلق بالغ للشركات، ومع ذلك فإن العمليات المرتبطة بالتغيير

الاستراتيجي ليست مفهومة جيداً، إذ يواصل علماء الإدارة مناقشة ما إذا كان التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج أداء إيجابية، وخاصة في ظل الظروف الديناميكية (Abernethy et al., 2020: 1).

وفي هذا الصدد، يعد التغيير الاستراتيجي أمراً أساسياً للمنظمات الحديثة التي يجب أن تواكب متطلبات الزبائن المتطورة وتظل قادرة على المنافسة في البيئات الديناميكية، إذ أن الخضوع للتغيير الاستراتيجي سيفيد المواقف تجاه المنظمة عندما تكون عملية الابتكار مفتوحة للعملاء، ويرجع ذلك إلى قيام المنظمات ببناء علاقات مع الزبائن من خلال أنشطة الإنتاج المشترك، وتطوير المنتجات التي تلبي بشكل أوثق رغبات واحتياجات قطاعات السوق (Morgan et al., 2021: 250).

وقد تعددت تعريفات التغيير الاستراتيجي حسب رأي الباحثين وفقاً للزاوية التي ينظرون من خلالها للتغيير الاستراتيجي، لذا بناءً عليه قام الباحث بجمع بعض آراء الباحثين حول مفهوم التغيير الاستراتيجي، والتي يمكن أن نوردتها في الجدول (5)، وكما يأتي:

الجدول (5) تعريف التغيير الاستراتيجي حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث	تعريف التغيير الاستراتيجي
1	(Choi et al., 2020)	التغيير في الاتجاه الاستراتيجي في نمط الشركة لتخصيص الموارد الذي يتجاوز التغييرات على مستوى الصناعة.

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

2	(Morgan et al., 2021)	محاولة لتغيير أساليب العمل الحالية في المنظمة للاستفادة من الفرص المهمة أو للتعامل مع التهديدات البيئية اللاحقة.
3	(الخفاجي والصكري، 2021)	القواعد التي تتبعها المنظمات لأحداث التغيير والاختلاف في شكلها أو جودتها أو حالتها مع مرور الزمن من أجل تحقيق الفاعلية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية.
4	(Samara & Yousef, 2022)	تغييرات في محتوى استراتيجية الشركة كما هو محدد في نطاقها، ونشر الموارد، والمزايا التنافسية، والتأزر.
5	(حسين وعليوي، 2023)	مبادرة لتغيير استراتيجية وهيكل وثقافة المنظمة لتطابق اهدافها المنشودة مع السياق التنظيمي للتغيير.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما ورد في الجدول من مصادر.

التغيير الاستراتيجي، حجم التغيير، مرونة الموارد، مرونة التنسيق).

ومن المعروف أن التغيير الاستراتيجي غير مؤكد ومعقد وغامض وعاطفي في كثير من الأحيان، ويتطلب التنفيذ الفعال له تشجيع وجهات نظر مختلفة لأصحاب المصلحة (Kieran et al., 2019: 495). وأشار كلاً من (Hill & Jones, 2002) أن أبعاد التغيير الاستراتيجي هي (إعادة هندسة الأنشطة، إعادة الهيكلة، الإبداع والتحديات).

ويتفق الباحث بشكل كبير مع ما جاء به (Hill & Jones, 2002) في أبعاد التغيير الاستراتيجي هي (إعادة هندسة الأنشطة، إعادة الهيكلة، الإبداع والتحديات)، وعليه يمكن توضيح تلك الأبعاد كما يأتي:

أ. إعادة هندسة الأنشطة

تشتمل المنظمة أو المؤسسة أو الشركة على مجموعة من العمليات والأنشطة المترابطة والمرتبة في

من خلال الجدول السابق، اتضح للباحث أن المفاهيم الواردة تعكس مجموعة متنوعة من الجوانب والعوامل التي تشملها عملية التغيير الاستراتيجي في المنظمات، وكيف يمكن أن يكون لها تأثير كبير على توجيه المنظمة وأدائها، إذ تشير إلى أهمية تكييف استراتيجية المنظمة مع التغيرات البيئية والتحديات لضمان استدامتها ونجاحها في المستقبل. لذا يعرف الباحث التغيير الاستراتيجي بأنه التغييرات في محتوى استراتيجية المنظمة على النحو المحدد في نطاقها وتوزيع الموارد والمزايا التنافسية وتظافر الجهود.

2. أبعاد التغيير الاستراتيجي

يشير (Naranjo-Gil, 2015: 36) أن إبعاد التغيير الاستراتيجي تتمثل بـ(كثافة الإعلان، كثافة الدراسة والتطوير، كثافة الأصول، نفقات الإنتاج). في حين يشير (Yi et al., 2017: 170) إلى أن إبعاد التغيير الاستراتيجي تتمثل بـ(سرعة

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

ب. إعادة الهيكلة

أن إعادة الهيكلة تتكون من تغيير في هيكل الاستثمار والتشغيل والحوكمة والتمويل للمنظمة، وبالتالي فإن إعادة الهيكلة تعرف على أنها عملية تستلزم إعادة تنظيم الملكية أو العمليات أو الهياكل القانونية أو الهياكل الخاصة بالمنظمة بهدف أن تصبح أكثر تنظيماً وربحية في تلبية الاحتياجات الحالية للمنظمة (Kinyua et al., 2021: 83).

وتعرف إعادة الهيكلة عملية إعادة تشكيل الموارد والقدرات والاستفادة منها وتجديد نماذج الأعمال والتكيف مع التغيير، وتشمل عملية إعادة هيكلة الأعمال أدوات استراتيجية مختلفة، مثل عمليات الاستحواذ أو سحب الاستثمارات التي تتجاوز قيمتها السنوية الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول باستثناء عدد قليل منها (King et al., 2021: 198).

ويعرف الباحث إعادة الهيكلة بأنها إعادة تنظيم هيكل وترتيب الجهات أو الأقسام داخل المنظمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

ج. الإبداع والتحديات

يعد الإبداع إحدى مهارات القرن الحادي والعشرين التي تشتمل على مهارات تنمية (مثل تعلم القراءة والكتابة) والابتكار، ومن المقبول عمومًا أنه

تسلسل، مما يتطلب إدارة عمليات تتسم بالكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، لذا فإن المنظمات تحتاج بين حين وآخر إلى إعادة هندسة أنشطتها وعملياتها لكي تتواءم مع طبيعة نشاطها (Al-Anqoudi et al., 2021: 1).

وينظر (Choudhary & Riaz, 2023: 5) إلى إعادة هندسة الأنشطة على أنها طريقة

وأسلوب إداري فعال في المنظمات الحديثة، إذ تؤدي عملية إعادة هندسة الأنشطة إلى تعزيز القدرة على إعادة الابتكار بالاعتماد على رؤية الإدارة، والابتكار، والحس السليم في إدارة التغيير، ونتيجة لذلك، فإن إعادة هندسة الأنشطة تؤدي إلى تفكيك أسلوب عمل المنظمة السابقة برمته واستبداله بأسلوب عمل جديد تمامًا.

ويشير (Al-Najjar et al., 2022: 142) إلى إعادة هندسة الأنشطة تعد أحد الأساليب الإدارية

الحديثة التي تسعى من خلالها كافة المنظمات الرائدة والمتقدمة إلى التكيف مع التغيرات البيئية التي قد تؤثر سلباً على تحقيق المنظمات لأهدافها.

لذا وبناءً عليه يعرف الباحث إعادة هندسة

الأنشطة بأنها إعادة تصميم وتحسين العمليات والأنشطة التشغيلية لتحقيق كفاءة وفاعلية أكبر، وذلك عن طريق إعادة التفكير في التسلسل وتنظيم العمليات بشكل أكثر تناسقاً وتحسين استخدام الموارد وتقليل التكاليف.

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

ويشير الباحث بأن الإبداع هو مفهوم شامل يشير السعي المستمر لإحداث تغييرات وتحسينات مبتكرة في العمل والعمليات لتعزيز الكفاءة والتميز.

المبحث الثالث

الجانب العملي

تم اختبار مجموعة الفرضيات الخاصة بالتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير البعد القيادي الخادم في التغيير الاستراتيجي.

ومن خلال الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (6) حيث تضمن المؤشرات الإحصائية لتحديد تأثير أبعاد المتغير المستقل للقيادة الخادمة في المتغير الذي يمثل التغيير الاستراتيجي.

تم إجراء اختبار هذه الفرضيات عن طريق نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لتحديد تأثير إبعاد التمكين في التغيير الاستراتيجي والتي من الممكن التعبير عنها بالفرضية التالية:

على الرغم من اعتبار الإبداع جزءاً من الذكاء، إلا أنه يمكن تعليمه من خلال التدريب (Porter et al., 2022: 211).

ومن المؤكد أن الإبداع والتعلم والتكنولوجيا هي كلمات طنانة في التعليم والمنظمات والمجتمع ككل. وبما أن العملية تهدف إلى تحقيق نتائج أصلية وفعالة، فإن الإبداع مطلوب للتعامل مع التحديات الملحة في يومنا هذا، بدءاً من حل المشكلات اليومية وحتى معالجة الآثار المزعجة لتغير المناخ، ومع ذلك، فإن نجاح العمليات الإبداعية يعتمد على التعلم، وعلى وجه الخصوص، على قدرتنا على الاستفادة مما نعرفه والتعلم من التجارب الجديدة، وخاصة من تجربة الفشل الذي يصيب المنظمة (Glaveanu et al., 2020: 1).

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أنشطة إبداعية تحدث في وقت فراغ الفرد، والتي تنطوي على أنشطة إبداعية شخصية الأهمية بدلاً من الإنجازات المعترف بها علناً (Benedek et al., 2019: 610).

الجدول (6) تأثير أبعاد القيادة الخادمة معاً في إجمالي التغيير الاستراتيجي

ابعاد القيادة الخادمة	(α)	(β)	(t)	Sig.	القرار	(R) المتعدد	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
التمكين	0.422	0.092	1.806	0.072	غير مؤثر	.8600	0.740	0.733	104.696	0.000
الوقوف في الخلف		0.146	2.246	0.026	مؤثر					
التواضع		0.311	4.689	0.000	مؤثر					
الشجاعة		0.116	2.821	0.005	مؤثر					
المساءلة		0.213	4.527	0.000	مؤثر					

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

2.23	(F) الجدولية
1.984	(t) الجدولية
عدد الأبعاد المقبولة (المؤثرة) = 4 وهي (الوقوف في الخلف، التواضع، الشجاعة، المساءلة)	
عدد الأبعاد غير المقبولة (غير المؤثرة) = 1 وهي (التمكين)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التمكين في التغيير الاستراتيجي ". (بعد التمكين) $1.512 + 0.580 =$ التغيير الاستراتيجي

(9.778) وتمثل قيمها اكبر من مثيلتها المجدولة (1.984). ومن خلال تلك النتائج يمكن تحقيق الفرضية (الفرعية الأولى) التي انبثقت عن الفرضية (الرئيسية الثانية) والتي تفيد (يوجد تأثير ذو دليل معنوي لبعد التمكين في التغيير الاستراتيجي).

2. اختبارات الفرضية (الفرعية الثانية) التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الثانية

تمت اختبارات تلك الفرضية من خلال نماذج تحليل الانحدار الخطي البسيط من اجل تحديد تأثير بعد الوقوف في الخلف في التغيير الاستراتيجي والتي تم التعبير عنها بالفرضية التالية:

الواضح من النتائج الموجودة في الجدول رقم (6) إن قيم (F) والتي حسبت قد كانت (95.605)، وكان من خلال هذه القيم أنها تمثل اكبر من القيم المجدولة (3.94) وبمستوى معنوي (0.05)، بحدود ثقة تصل (95%) حيث اتضح أن قيم المعامل التحديد المصحح (R^2) بلغت (33%) من التباين الحاصل في (التغيير الاستراتيجي) وهو يمثل تباين مُفسّر بفعل بعد (التمكين) الذي ادخل الى النموذج ، أما قيمة المعلمة (β) فهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في بعد (التمكين) سيؤدي إلى تغيير في (التغيير الاستراتيجي) مقداره (58%) حيث مثل تأثيره بشكل حقيقي اذ اتضح من خلال قيم (t) التي كانت

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوقوف في الخلف في التغيير الاستراتيجي ". (بعد الوقوف في الخلف) $1.146 + 0.682 =$ التغيير الاستراتيجي
--

من الواضح من خلال نتائج الجدول رقم (6) إن قيم (F) التي حسبت كانت (241.347)، حيث كان القيم تمثل أكبر من القيم المجدولة (3.94) وبمستوى معنوي بلغ (0.05)، بحدود ثقة تصل (95%)، وكما موضح أن قيم معامل التحديد المصحح (R^2) والتي كان يمثل (56%) من التباينات الحاصلة في (التغيير الاستراتيجي) هو التباين المفسر بفعل بعد (الوقوف في الخلف) الذي ادخل الى النموذج ، أما قيم المعلمة (β) وهو دلالة على إن وجود تغير قدره واحد في بعد (الوقوف في الخلف) سيؤدي إلى تغيير في (التغيير الاستراتيجي) مقداره (68%) وانه كان تأثيرها هو تأثير بشكل حقيقي إذ اتضح ذلك من خلال قيم (t)

المستخرجة والبالغة (15.535) وبالتالي هي أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (1.984). ومن خلال هذه النتائج تتحقق الفرضية (الفرعية الثانية) الناتجة عن الفرضية (الرئيسية الثانية) والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوقوف في الخلف في التغيير الاستراتيجي).

3. اختبارات الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

تمت اختبارات هذه الفرضية من خلال نماذج تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل تحديد تأثير بعد التواضع في التغيير الاستراتيجي والتي تم التعبير عنها من خلال الفرضية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التواضع في التغيير الاستراتيجي"

$$\text{(بعد التواضع)} = 0.875 + 0.747 \times \text{التغيير الاستراتيجي}$$

من نتائج الجدول رقم (6) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة والتي (317.881)، حيث تمثل هذه القيمة أكبر من قيمها المجدولة (3.94) وبمستوى معنوي (0.05)، وبحدود ثقة وصلت (95%)، حيث ان قيم معامل التحديد المصحح (R^2) والتي تمثل (62%) من التباين الحاصل في (التغيير الاستراتيجي) يعتبر تباين مفسر بفعل بعد (التواضع) والذي ادخل الى النموذج، ليدل ذلك على وجود تأثير لبعد (التواضع) في المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)، أما قيمة

المعلمة (β) تمثل دلالة على أن تغيراً بلغ مقداره واحد في بعد (التواضع) وبالتالي سيؤدي إلى تغيير في (التغيير الاستراتيجي) بمقدار بلغ (74%) وان تأثيرها يشكل تأثيراً حقيقياً إذ يتضح ذلك عبر قيمة (t) التي استخرجت والتي بلغت (17.829) وهي أكبر من مثيلتها المجدولة والتي بلغت (1.984). وبهذه النتائج يمكن تحقيق الفرضية (الفرعية الثالثة) والمنبثقة عن الفرضية (الرئيسية الثالثة) والتي تفيد (يوجد تأثير ذو دليل معنوي لبعد التواضع في التغيير الاستراتيجي).

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

4. اختبارات الفرضية (الفرعية الرابعة) التي انبثقت
عن الفرضية الرئيسية الثانية

بعد الشجاعة في التغيير الاستراتيجي والتي تم التعبير عنها من خلال الفرضية التالية:

تم اجراء الاختبار لهذه الفرضية من خلال نماذج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير

اختبارات الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشجاعة في التغيير الاستراتيجي

(بعد الشجاعة) $1.872 + 0.510 =$ التغيير الاستراتيجي

يتضح من خلال قيم (t) الناتجة كانت (13.102) هي اكبر من مثيلتها المجدولة (1.984). وبذلك النتائج يمكن تحقيق الفرضية (الفرعية الرابعة) والتي انبثقت عن الفرضية (الرئيسية الثانية) حيث أفادت انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشجاعة في التغيير الاستراتيجي).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي انبثقت عن الفرضية (الرئيسية الثانية)

تم إجراء الاختبارات لهذه الفرضية من خلال نماذج التحليل للانحدار الخطي البسيط وذلك من خلال تحديد تأثير المساءلة في (التغيير الاستراتيجي) والتي تم التعبير حولها من خلال بالفرضية التالية:

من نتائج الجدول رقم (6) يتبين ان قيم (F) التي حسبت كانت (171.661)، حيث تمثل هذه القيمة بانها أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة بلغت (95%)، حيث يتبين أن قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) بلغت (47%) من التباين الحاصل في (التغيير الاستراتيجي) هو تباين مفسر بفعل بعد (الشجاعة) والذي ادخل الى النموذج ، ودلالة ذلك على وجود تأثير لبعء (الشجاعة) في المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)، أما قيم المعلمة (β) فهي دلالة على أن تغييرا بمقدار واحد في بعد (الشجاعة) بالتالي ستؤدي إلى تغيير في مجال (التغيير الاستراتيجي) قد بلغ (51%) ليدل على ان تأثيرها هو تأثير حقيقي اذ

اختبارات الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المساءلة في التغيير الاستراتيجي "

(بعد المساءلة) $1.407 + 0.595 =$ التغيير الاستراتيجي

(t) الناتجة والتي بلغت (15.049) وهي اكبر من مثليلتها المجدولة حيث كانت (1.984). ومن خلال هذه النتيجة تكون قد تحققت الفرضية (الفرعية الخامسة) والتي انبثقت عن الفرضية (الرئيسية الثانية) والتي أفادت انه (يوجد تأثير ذو دليل معنوي لبعد المساواة في التغيير الاستراتيجي).

6. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بشكل إجمالي

تم إجراء الاختبارات لهذه الفرضية من خلال نماذج تحاليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير القيادة الخادمة في التغيير الاستراتيجي والتي يتم التعبير عنها بعلاقة الفرضية التالية:

اختبارات الفرضية الرئيسية الثانية : "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتغير القيادة الخادمة في التغيير الاستراتيجي".

$$(القيادة الخادمة) = 0.413 + 0.886 \text{ التغيير الاستراتيجي}$$

بالتالي يؤدي إلى تغيير في (التغيير الاستراتيجي) مقداره (88%) وان تأثيرها هو ناتج عن تأثير حقيقي اذ يتضح ذلك عبر قيم (t) المستخرجة والبالغة (22.373) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية الاخرى والتي بلغت (1.984). وبهذه النتائج تكون قد تحققت الفرضية (الرئيسية الثانية) والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دليل معنوي لتغير القيادة الخادمة في التغيير الاستراتيجي).

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (6) يتبينان قيم (F) المحسوبة قد بلغت (226.469)، حيث ان هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) بمستوى معنوي بلغ (0.05)، وبحدود ثقة وصلت (95%)، وكما يتضح أن قيم معامل التحديد المصحح (R^2) كانت قد وصل مقدارها الى (54%) من التباين الحاصل في (التغيير الاستراتيجي) وهو يعتبر تباين مفسر بفعل بعد (المساواة) والذي ادخل الى النموذج، أما قيم المعلمة (β) فهي دلالة على ان تغيراً مقداره واحد في بعد (المساواة) بالتالي سيؤدي إلى تغييرات في (التغيير الاستراتيجي) بلغ مقداره (59%) وان تأثيرها هو تأثير حقيقي إذ يتضح ذلك من خلال قيم

من خلال الجدول رقم (6) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (500.564)، حيث كانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) والتي بلغت بمستوى معنوي قدره (0.05)، وبحدود ثقة وصلت (95%)، وكما يتضح أن قيم معامل التحديد المصحح (R^2) والتي بلغت مقدارها (72%) من التباين الحاصل في (التغيير الاستراتيجي) وبالتالي هو تباين مفسر بفعل متغير الذي يمثل (القيادة الخادمة) الذي ادخل الى النموذج ، أما قيم المعلمة (β) فهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في متغير (القيادة الخادمة)

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

الجدول (7) تأثير أبعاد القيادة الخادمة في التغيير الاستراتيجي

المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل القيادة الخادمة			(t)	(R ²)	Adj(R ²)	(F)	Sig	تفسير النتائج
التغيير الاستراتيجي	التمكين	(α)	1.512	6.857	0.337	0.334	95.605	0.000	ثبات صحة الفرضيات أي وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة في التغيير الاستراتيجي.
		(β)	0.580	9.778					
	الوقوف في الخلف	(α)	1.146	7.012	0.562	0.560	241.34 7	0.000	
		(β)	0.682	15.535					
	التواضع	(α)	0.875	5.547	0.628	0.626	317.88 1	0.000	
		(β)	0.747	17.829					
	الشجاعة	(α)	1.872	13.429	.477	0.475	171.66 1	0.000	
		(β)	0.510	13.102					
	المساءلة	(α)	1.407	9.274	0.546	0.544	226.46 9	0.000	
		(β)	0.595	15.049					
	القيادة الخادمة	(α)	0.413	2.823	0.727	0.726	500.56 4	0.000	
		(β)	0.886	22.373					
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 6									
قيمة (F) المجدولة = (3.97) // قيمة (t) المجدولة = (1.984) // حجم العينة = (190)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبارات (الفرضية الرئيسية) استخدام الانحدارات الخطية المتعددة

تم إجراء اختبارات هذه الفرضية من خلال نماذج تحاليل الانحدار الخطية المتعددة وذلك لتحديد تأثيرات أبعاد القيادة الخادمة معاً في إجمالي التغيير الاستراتيجي والتي نستطيع التعبير عنها بالفرضية التالية:

اختبارات الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الخادمة معاً في إجمالي التغيير الاستراتيجي".

$$Y = 0.422 + 0.092X_1 + 0.146X_2 + 0.311X_3 + 0.116X_4 + 0.213X_5$$

معنوي (0.05)، وبحدود ثقة وصلت (95%)، وهذا يدل على إن النموذج صالح للتحليل، وكما يتضح أن قيمة معامل التحديد (R^2) كان بمقدار (73%) من

من خلال نتائج الجدول رقم (7) يتبين أن قيم (F) المحسوبة قد بلغت (104.696)، حيث إن هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) وبمستوى

1. من خلال نتائج التحليل والتي أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بجميع أبعادها والتغيير الاستراتيجي، وهذا يؤكد ان النمط للقيادة الخادمة يساعد في تعزيز في قدرة وإمكانية جهاز الأمن الوطني العراقي على التكيف مع البيئة الديناميكية المحيطة به.
2. توضح النتائج أن القيادة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز وتطوير المهارات للعاملين، والتي تهتم بتدريبهم وتحفيزهم على المساهمة في تقديم أفكار جديدة، كما يمكن من منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المطلوبة في الميدان والتي تسهم في تسهيل أداء مهماتهم.
3. تعتمد القيادة أساليب الدعم المستمر من الخلف وتكون حريصة على إسناد الفضل للأفراد، وتقديم الإمكانات اللازمة من اجل مزيد من المهارات الجديدة، لتمكن الأفراد من التعامل مع الأحداث في الميدان بأنفسهم بدلاً من طلب التوجيهات بما يجب القيام به.
4. واستنادا على الإجابات التي قدمها أفراد العينة المشاركة في الدراسة، وان قيادة جهاز الأمن الوطني العراقي اتسمت بالموضوعية بتقبل جميع أشكال النقد الإيجابي للاستفادة من الآراء الإيجابية، كما أظهرت اهتماما بوجهات النظر المختلفة والاستماع لها، حيث يسهم القائد في إحداث تغييرات إيجابية واسعة ومهمة من خلال التباينات الحاصلة في (التغيير الاستراتيجي) يعتبر تباين مفسر بفعل أبعاد (القيادة الخادمة) معاً والذي أدخلت الى النموذج ، حيث دل ذلك على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة) معاً في المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)، وكما ظهر من قيم (t) المستخرجة لأبعاد (القيادة الخادمة) المؤثرة معاً والتي تمثل كل من (الوقوف في الخلف، التواضع، الشجاعة، المساءلة) والتي بلغت قيمها على التوالي (2.246، 4.689، 2.821، 4.527) وهي تمثل أكبر من قيمها المجدولة والتي بلغت (1.984) ، اذ بلغت قيم المعلمة (β) لها والتي دلالة على ان تغييراً مقداره واحد في أبعاد كل من (الوقوف في الخلف، التواضع، الشجاعة، المساءلة) وبالتالي سيؤدي إلى تغيير في (التغيير الاستراتيجي) بنسبة (14%، 31%، 11%، 21%)، أما قيم (t) المستخرجة لأبعاد (القيادة الخادمة) فهي غير المؤثرة معاً وهي (التمكين) والبالغة (1.806) ، وهي اصغر من قيمتها الجدولية والتي بلغت (1.984) ، حيث تشير الى حالة عدم وجود تأثير يذكر لها عندما تكون مجتمعة في الانموذج.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

8. يعتبر جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات من اهم واجبات القيادة في بيئتها الخارجية، كما تشجع العاملين على التفاعل الإيجابي مع هذه العناصر.
9. توفر القيادة الدعم اللازم والمستمر لمختلف الأنشطة من خلال توفير الموارد وتسخيرها بما يضمن قدرة الجهاز على التكيف والتفاعل مع المحيط.
10. مشاركة القيادة مع العاملين في تحسين وتعزيز وتطوير الخدمات اللازمة، مما يعكس أسلوباً تشاركياً يدعم الابتكار ويدعم بجودة الأداء في المنظمة.
- ثانياً: التوصيات**
1. تبني أسلوب القيادة الخادمة حيث يوصف انه من المدخلات الاستراتيجية المهمة التي تعتمد الإدارة الفعالة، بما يعزز المرونة والجاهزية للأفراد والمؤسسة في مواجهة التحديات الميدانية.
2. تعزيز برامج تنمية المهارات لأفراد جهاز الأمن الوطني وعلى القيادة القيام بتنفيذ برامج في مجال التدريب على أساليب التفويض للسلطات ويدعم جهود الابتكار وتحسين أدوات الأداء الوظيفي.
3. تكريس أساليب الدعم من الخلف، من اجل تمكين الأفراد من القدرة على حل مشكلاتهم ذاتياً لتُعزز الاستقلالية والثقة في القدرات الذاتية للأفراد.
- الإنصات لملاحظات الأفراد في إمكانية توظيفها في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء.
5. إجابات العينة تدل على أن القيادة تتحلى بالشجاعة الفعلية في اتخاذ القرارات الحاسمة والغير تقليدية بما ينسجم مع تطوير المرؤوسين والمنظمة، في مختلف الظروف المحيطة، كما تأخذ القيادة عناصر المخاطر في تقدير الموقف عند القيام بتنفيذ مهام موكلة إليهم في الميدان، بما يعكس قراءة وتحليلاً منطقي للواقع.
6. تبرز النتائج الحالية أن القائد يجب أن يتصف بروح مسؤول عالية تجاه القرارات المتخذة وأثارها، ليحفز مرؤوسيه على تبني نهج مماثل للقوة الحسنة لترسيخ قيم الشفافية والعدالة للفريق، ليساهم في بناء بيئة عمل مثالية تركز في أساسها على الثقة والمصادقية داخل الفريق وفي هيكليّة المنظمة جميعاً.
7. تبرز نتائج الدراسة أن القيادة لها القدرة على ابتكار استراتيجيات فعّالة ورصينة لمواجهة جميع أشكال التغير في بيئة العمل، والتي اتسمت بالمعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وعاجل عند حصول أي تغيرات في الميدان. والقيام بأجراء تحليل منطقي ودوري يهدف الى معرفة التهديد الحقيقي المحتمل وأيضا التعامل ميدانيا بشكل مرن وواعي استراتيجي.

وتبني أساليب القيادة التشاركية الذي يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والأبداع.

شكر والامتنان

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي، من أساتذة ومؤسسات وزملاء، لما قدموه من دعم وإرشاد وملاحظات ببناء أسهمت في استكمال هذا البحث بالشكل الأمثل.

تضارب المصالح

أقرّ بأنه لا يوجد أي تضارب مصالح مالي أو مهني أو شخصي يتعلق بموضوع هذا البحث، وأن جميع النتائج عُرضت بموضوعية واستقلالية تامة دون تأثير من أي جهة.

المصادر

المصادر العربية

1. حسين، انتصار عزيز، وعليوي، هديل قاسم، (2023)، " دور التغيير الاستراتيجي في تحقيق الريادة المستدامة - دراسة استطلاعية في الجامعة المستنصرية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 139.
2. الصكري، حسين طرار محارب، والخفاجي، حاكم جبوري علك، (2021)، " مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي "، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 4.

4. العمل على تقبل النقد وتعزيزه وتوظيفه ضمن أدوات التطوير التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز الأداء المؤسسي المستدام.

5. تقديم الدعم اللازم لتعزيز قدرة اتخاذ القرارات الجريئة اللازمة والمدرسة في الميدان والتي تتسجم، مع إدارة المخاطر بوعي استراتيجي وتحليل شامل وواقعي للبيئة المحيطة.

6. تجسيد ثقافة المساءلة والالتزام الأخلاقي العالي من خلال ترسيخ القيم بشفافية وعدالة، بما يضمن تنظيم بيئة العمل لتستند على أسس من الثقة والمصادقية العالية.

7. على قيادة جهاز الأمن الوطني دعم الابتكار المؤسسي وفق إطار إستراتيجي واضح في مواجهة المتغيرات البيئية من خلال الاستجابة سريعة وتحليل مخرجاتها بشكل مستمر بما يضمن التكيف اللازم مع المتغيرات المحيطة.

8. العمل على تطوير منظومة تختص بجمع المعلومات البيئية وتحليلها وفق مصادرها الموثوقة بما يدعم جاهزية المنظمة واستجابتها الفعالة.

9. ضمان استدامة مستمرة لتوفير الموارد البشرية والمادية واللوجستية المهمة من اجل دعم الأنشطة التشغيلية وتطويرها.

10. توسيع إطار المشاركات الفعالة للأفراد من اجل تطوير الاداء ونوع الخدمات المقدمة، بما يضمن دعم

- [6] Amir, D. A., & Santoso, C. B. (2019). Examining a servant leadership construct and its influence on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 37-49.
- [7] Benedek, M., Bruckdorfer, R., & Jauk, E. (2020). Motives for creativity: Exploring the what and why of everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 610-625.
- [8] Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267-289.
- [9] Choi, S. J., Liu, H., Yin, J., Qi, Y., & Lee, J. Y. (2021). The effect of political turnover on firms' strategic change in the emerging economies: The moderating role of political connections and financial resources. *Journal of Business Research*, 137, 255-266 .
- [10] Choudhary, R., & Riaz, N. (2023). A business process re-engineering approach to transform business process simulation to BPMN model. *Plos one*, 18(3), e0277217.
- [11] Demeke, G. W., van Engen, M. L., & Markos, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: a systematic review. *Journal of healthcare leadership*, 1-14.
- [12] Du Plessis, A. L., & Nkambule, C. M. (2020). Servant leadership as part of spiritual formation of theological

A. Books

- [1] Hill, C. & Jones, G. (2002) "Strategic Management: An Integrated Approach", 5nd Ed, USA, Houghton Mifflin company.

B. Masters

- [2] Ruiz-Palomino, P., Yanez-Araque, B., Gutiérrez-Broncano, S., & Jiménez Estévez, P. (2025). Unlocking organizational change: servant leadership, change resistance and the mediating role of emotional intelligence. *Management Decision*.

C. Journals

- [3] Abernethy, M. A., Dekker, H. C., & Grafton, J. (2020). The influence of performance measurement on the processual dynamics of strategic change. *Management Science*, 67(1), 640-659.
- [4] Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). The Reality of Process Re-Engineering In Palestinian Relief Organizations. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 6(8), 137-161 .
- [5] Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, 5(4), 61 .

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

- [19] Harwardt, M. (2020). Servant leadership and its effects on IT project success. *Journal of Project Management*, 5(1), 59-78.
- [20] Kehoe, R. R., & Bentley, F. S. (2019). Give Them Some Slack-They're Trying to Change! The Benefits of Excess Cash, Excess Employees, and Increased Human Capital in the Context of Strategic Change.
- [21] Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2019). Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager. *Baltic journal of management*, 15(4), 493-514 .
- [22] King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2021). Family business restructuring: A review and research agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235.
- [23] Kinyua, F., & Kihara, A. (2021). Influence of organization restructuring on performance of selected media firms in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 6(3), 82-101.
- [24] Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2023). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154-166.
- [25] Morgan, T., Obal, M., & Jewell, R. D. (2021). Strategic change and students in contextualisation of 21st century theological training. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 76(2).
- [13] Flotman, A. P., & Grobler, A. (2020). The validation of the servant leadership scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
- [14] Gelan, D., & Gelan, D. T. (2024). Servant Leadership and its Impact on Conflict Management in Workplace: A Case of Oromia Administration Bureau. Available at SSRN 4865285.
- [15] Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 241-264.
- [16] Glaveanu, V. P., Ness, I. J., & de Saint Laurent, C. (2020). Creativity, learning and technology: Opportunities, challenges and new horizons. *Creativity Research Journal*, 32(1), 1-3.
- [17] Gultekin, H., & Dougherty, M. (2021). The relationship between servant leadership characteristics of school teachers and students' academic achievement. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276-295.
- [18] Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245-256.

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.10

- firm performance on strategic change", *Review of International Business and Strategy*.
- [32] Swart, C., Pottas, L., Maree, D., & Graham, M. A. (2022). Roll Up Your Sleeves: Servant Leadership as a Paradigm for the Challenging South African School Context?. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096653.
- [33] Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057-1066.
- [34] Van der Hoven, A. G., Mahembe, B., & Hamman-Fisher, D. (2021). The influence of servant leadership on psychological empowerment and organisational citizenship on a sample of teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 12.
- [35] Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.
- innovation reputation: Opening up the innovation process. *Journal of Business Research*, 132, 249-259.
- [26] Naranjo-Gil, D. (2015). The role of top management teams in hospitals facing strategic change: effects on performance. *International Journal of Healthcare Management*, 8(1), 34-41.
- [27] Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
- [28] Peng, J. C., & Chen, S. W. (2021). Servant leadership and service performance: A multilevel mediation model. *Psychological Reports*, 124(4), 1738-1760.
- [29] Porter, A., Graham, S., Myles, F., & Holmes, B. (2022). Creativity, challenge and culture in the languages classroom: a response to the Ofsted Curriculum Research Review. *The Language Learning Journal*, 50(2), 208-217.
- [30] Rasheed, R., Rashid, A., Amirah, N. A., & Afthanorhan, A. (2023). Quantifying the moderating effect of servant leadership between occupational stress and employee in-role and extra-role performance.
- [31] Samara, I. and Yousef, I. (2022), "The impact of foreign directors and