

The Impact of Servant Leadership on Operational Excellence: Case from Public Sector of Jordan

*Shaker A. Aladwan*¹ , *Hisham K. Al-Batayneh*² 

ABSTRACT

This paper aims to explore the impact of servant leadership in its five dimensions (putting subordinates first, helping subordinates grow and succeed, creating value for society, empowerment and humility) on operational excellence in the Jordanian public sector. The quantitative approach was used to achieve the study objectives. More specifically, a questionnaire was developed and distributed to (331) employees at seven public sector institutions. The study reached a number of findings, the most important of which are: 1) There is a moderate level of practicing servant leadership behaviors by leaders in the Jordanian public sector. 2) There is a high level of operational excellence practices in the Jordanian public sector. 3). There is a statistical positive impact of “creating value for society” and humility as pillars of servant leadership on operational excellence. 4) There is no statistically significant effect for “helping subordinates to grow and succeed” and “empowerment” on operational excellence in the Jordanian public sector. Lastly, this paper provided several recommendations including enhancing practices related to the dimensions of creating value for society and humility in the servant leadership style and in other leadership styles in public sector institutions to achieve sustainable operational excellence, and training government leaders on the servant leadership style because of its positive effects on operational excellence.

Keywords: Servant leadership, Operational excellence, Public sector, Jordan.

1 Assistant Professor, Public Administration Dept., Yarmouk University, Irbid, Jordan. shaker@yu.edu.jo

2 Ministry of Finance, Jordan. hishambatayneh@gmail.com

Received on 9/4/2023 and Accepted for Publication on 28/2/2024.

أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي: حالة من القطاع العام الأردني

شاكر أحمد العدوان¹، هشام خليف البطينة²

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواصل) في التميز التشغيلي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، تميز الشراكات، تميز العمليات، تميز الخدمات) في القطاع العام الأردني. تم استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها إلكترونياً وورقياً على (331) موظفاً في (7) مؤسسات حكومية. وفي ضوء تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود مستوى متوسط لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في القطاع العام الأردني، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة من خلال بعديها (خلق قيمة للمجتمع، والتواصل) تؤثر بشكل إيجابي على التميز التشغيلي، بالإضافة إلى وجود تأثير ضعيف لبعد (وضع المرؤوسين أولاً) كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين في التميز التشغيلي. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات منها تعزيز الممارسات المتعلقة ببُعدي خلق قيمة للمجتمع والتواصل في نمط القيادة الخادمة وفي أنماط القيادة الأخرى في مؤسسات القطاع العام لتحقيق التميز التشغيلي المستدام، إضافة إلى تدريب القادة الحكوميين على نمط القيادة الخادمة لما له من آثار إيجابية على التميز التشغيلي.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، التميز التشغيلي، القطاع العام، الأردن.

المقدمة

كما أن التميز أصبح الآن بمثابة الأمل للمنظمات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها. لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على الموارد البشرية فحسب، وإنما على توفير أفراد متميزين في مختلف المجالات (أغا، 2022؛ العدوان والشامي، 2021).

وتظهر الحاجة الملحة لامتلاك المنظمات قيادة قادرة على تسخير الإمكانيات المتاحة لمواكبة التطورات والمستجدات والقدرة على المنافسة والوصول إلى التميز في المجالات كافة؛ قيادة تقوم على تمكين الموظفين بدلاً من السيطرة عليهم وإقناعهم بدلاً من إجبارهم؛ قائد يفكر كيف يساعد الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Al Hila & Al Shobaki, 2017). فالقيادة هي حجر الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بالمرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم (Karam & Kitana, 2020).

ونظراً لما تكتسبه القيادة بشكل عام في المؤسسات الخدمية من اهتمام كبير لدى الباحثين، ونظراً لما يمكن أن يحققه من

تسعى الحكومات في العصر الحديث إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بمنهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التميز في الأداء وتقديم الخدمات في أفضل صورة ممكنة. وقد جاء اهتمام المسؤولين في المجتمعات المتحضرة بفكر الجودة الشاملة وتحسين الأداء وتقديم الخدمات المتميزة لأفراد المجتمع في الربع الأخير من القرن الماضي، وذلك كاستجابة من المنظمات على اختلاف أنواعها ومهامها للتحديات المشتركة المتمثلة في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريعة،

1 أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

2 مراقب مالي، وزارة المالية، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2023/4/9 وتاريخ قبوله 2024/2/28.

الخدمية. لذلك تم اختيار هذا النمط القيادي كمتغير مستقل لهذه الدراسة لفحص مستوى تأثيره على التميز التشغيلي كمتغير تابع.

مشكلة الدراسة

لا شك في أن القيادة في القطاع العام الأردني تواجه العديد من التحديات التي تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف التكامل والتنسيق، وكذلك ضعف إدارة المسؤولية الاجتماعية (Aladwan & Forrester, 2016). وفي سبيل تحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين وتعزيز الأداء المتميز والوعي بإدارة الجودة الشاملة (TQM) وصولاً إلى تحسين الخدمات الحكومية، فقد تم استحداث جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية عام 2002. ومع تأثير العولمة والتغيرات البيئية السريعة والمعقدة التي تواجه العالم اليوم، إضافة إلى زيادة تفاعل الإنسان مع تقنية الاتصالات والمعلومات التي سهلت عليه الاطلاع على التجارب العالمية الرائدة التي تكشف المستوى الراقي لتقديم الحكومات لخدماتها، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع توقعات المواطن الأردني للخدمات الحكومية من حيث المستوى والجودة (بني عيسى، 2020).

إن السعي إلى تميز الأداء والخدمة من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل المزيد من الجهود لتحقيق التميز والنجاح بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (الغمس، 2016)، وبات تحقيق التميز التشغيلي مطلباً للمنظمات من أجل زيادة الأداء والمنافسة، حيث تعطي المنظمات في العالم مزيداً من الاهتمام لتحقيق مستويات مرضية من الأداء التشغيلي (Abdul Wahab et al., 2016).

ومن جهة أخرى، فقد أصبح نمط القيادة التقليدي غير قادر على مواجهة مشاكل العمل وصعوباته في ظل ما شهده علم القيادة من تطورات وتغيرات متسارعة، فكان من الضروري تبني ممارسة قيادية مختلفة (عسيري، 2019). وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال البحثي الآتي:

ما أثر القيادة الخادمة (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواضع) في تحقيق التميز التشغيلي بأبعاده (تمييز الموارد

تقدم في تطوير العمليات واستدامتها واستثمار إمكانيات الموظفين بفاعلية عالية، فإنه من المهم أيضاً تبني نمط قيادي يركز على تمكين وتطوير المرؤوسين وتعزيز مشاركتهم وتعاونهم والاهتمام بمصالحهم. ووفقاً لأدبيات القيادة، تعد القيادة الخادمة من تلك المداخل القيادية الحديثة التي تعطي أهمية لهذه الجوانب، حيث ظهر مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة في عام 1970 في مقالة لـ Greenleaf بعنوان (القائد كخادم)، حيث وصف فيها فلسفة جديدة للقيادة تتمثل بال خادم كقائد؛ إذ يبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً، ثم يأتي الاختيار الواعي لجعل الشخص يطمح إلى القيادة (Greenleaf, 1998)، كما تركز القيادة الخادمة على مبدأ القدوة، حيث تؤمن بأن خدمة القادة للمرؤوسين تجعل المرؤوسين أكثر استعداداً لخدمة الآخرين انطلاقاً من الاقتداء بقادتهم (السكر، 2019).

يتضح مما سبق أن القيادة الخادمة تتضمن عدداً من السمات والخصائص التي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الموظفين لتقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية بما يسهم في تحقيق التميز التشغيلي، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها للتفرد في أدائها المؤسسي وتحقيق التنافسية (الغمس، 2016)، وبات تحقيق التميز التشغيلي مطلباً للمنظمات من أجل زيادة الأداء والمنافسة، حيث تعطي المنظمات في العالم مزيداً من الاهتمام لتحقيق مستويات مرضية من الأداء التشغيلي (Abdul Wahab et al., 2016).

ومع تأثير العولمة والتغيرات البيئية السريعة والمعقدة التي تواجه العالم اليوم، إضافة إلى زيادة تفاعل الإنسان مع تقنية الاتصالات والمعلومات التي سهلت عليه الاطلاع على التجارب العالمية الرائدة، التي تكشف المستوى الراقي لتقديم الحكومات لخدماتها، فقد أدى ذلك إلى ارتفاع توقعات المواطن للخدمات الحكومية من حيث المستوى والجودة (بني عيسى، 2020). ونظراً لما تكتسبه القيادة بشكل عام في المؤسسات الخدمية من اهتمام كبير لدى الباحثين ونظراً لما يمكن أن تحققه من تقدم في تطوير العمليات واستدامتها واستثمار إمكانيات الموظفين بفاعلية عالية، فإنه من المهم أيضاً تبني نمط قيادي يركز على تمكين وتطوير المرؤوسين وتعزيز مشاركتهم وتعاونهم والاهتمام بمصالحهم. في ضوء ما تقدم، يرى الباحثان أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون نمطاً ملائماً من أنماط القيادة في المؤسسات

(Dierendonck and Patterson, 2010)، وتطور مفهوم القيادة الخادمة مع ظهور مفاهيم الرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون والتواصل مع المتعاملين، على اعتبار أن الهدف السامي للقائد الأخلاقي هو رفاهية المنظمة وخدمة المتعاملين عن طريق اتباع أسلوب قيادي يركز على الاهتمام بالعاملين وبناء العلاقات الراسخة بينهم. وينظر الباحثون في الإدارة إلى القيادة الخادمة على أنها تمتلك مستوى مرتفعاً من القبول إضافة إلى أنها قيادة واعدة وخلاقة من حيث قدرتها على حل المشكلات وإعداد القيادات المتميزة، لذلك فقد اعتبرها البعض مصدراً من مصادر التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء (حجازي، 2021).

تعرف القيادة الخادمة بأنها نمط قيادي يهتم بالجوانب الإنسانية للقائد، حيث يتطلب توفر صفات مميزة في القائد لجذب المرؤوسين له، وإعطاءهم الصلاحيات في أداء أعمالهم، والالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية، وتحفيزهم ليصبحوا قادة في المستقبل (عبد ربه، 2020). ويرى (Pawar et al. (2020 أن تركيز نظرية القيادة الخادمة على خدمة الآخرين والاعتراف بهذا الدور يمكن الأفراد من بناء غدٍ أفضل له صدى لدى العلماء، وأنها يمكن أن تسهم بالمساعدة في حل تحديات القرن الحادي والعشرين. وأكد (Shamsudin & Bambale (2013 أن القيادة الخادمة تعد نمطاً ملائماً لمنظمات القطاع العام. وتتمثل القيادة الخادمة حسب رأي الباحثين بأنها مدخل قيادي يتسم بإعطاء الأولوية في الاهتمام والرعاية والمساعدة والتمكين للتابعين وإعطاء قيمة عالية لخدمتهم ليكونوا بالتالي خادمين للمؤسسة ومتعاملين بشكل ذاتي. وقد تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد للقيادة الخادمة هي:

1. وضع المرؤوسين أولاً: (Putting Sub-ordinates First)

يشير هذا البعد إلى التواصل الفعال مع المرؤوسين والإيمان بأن تلبية احتياجات عملهم هي أولوية للقائد (Shamsudin & Bambale, 2013; Greenleaf, 1998). فالقيادة الخادمة تضع المرؤوسين أولاً من خلال تصميم المهام التي تتناسب مع قدراتهم، لذلك يجد الموظفون أن عملهم أكثر إرضاءً وأقل إجهاداً لهم (Mahmood, Al-Jader, 2021). ويشير الأدب الإداري إلى أن وضع الموظفين أولاً من عوامل نجاح تقديم الخدمة وتحسين رضا المتعاملين، فإذا كان الموظف راضياً وممكناً في وظيفته، سوف يساعد ذلك في إيجاد متعامل راضٍ وسعيد (Aladwan, 2017).

البشرية، تميز الشراكات، تميز العمليات، تميز الخدمات) في القطاع العام الأردني؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الخاضع للدراسة وهو التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني وعلاقته ببعض المتغيرات التي شملت القيادة الخادمة بأبعادها التي تتضمن وضع المرؤوسين أولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وخلق قيمة للمجتمع، والتمكين والتواضع، كما تكمن أهميتها في تزويد المكتبة العربية بعمل رصين يسهم في ردم الفجوة المعرفية حول العلاقة الثنائية بين القيادة الخادمة والتميز التشغيلي. وفي حدود علم الباحثين، فإن هذا الربط فريد من نوعه في بيئة الإدارة العامة أو في الدراسات العربية حول موضوع الدراسة. وعليه تسهم هذه الدراسة في تقديم فهم وتصور شامل لعلاقة القيادة الخادمة بالتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني. ومن الناحية التطبيقية، تتضح مساهمة هذه الدراسة في توجيه انتباه صناع القرار في القطاع العام إلى أهمية التميز التشغيلي، وأهم المتغيرات والأبعاد المؤثرة فيه، علاوة على تقديم توصيات لصناع القرار في أجهزة القطاع العام من شأنها الإسهام في تعزيز التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها الخمسة (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، والتواضع) في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.
2. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في أجهزة القطاع العام من شأنها زيادة وعيهم بأهمية القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التشغيلي وتعزيزه في القطاع العام الأردني.

الإطار النظري

القيادة الخادمة في القطاع العام

ظهرت القيادة الخادمة قبل خمسة عقود خلت على يد مؤسسها Greenleaf في بداية السبعينيات من القرن الماضي

2. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح

(Helping sub-ordinates Grow & Succeed)

أشار (Greenleaf 1970) إلى أن فاعلية القيادة الخادمة تقاس بقدرتها على مساعدة الآخرين على النمو والنجاح من خلال فهم رغبات واحتياجات وأهداف وإمكانيات المرؤوسين، وأن العمل الأساسي لأي مؤسسة حكومية يكمن في تنمية قدرة موظفيها على النمو والأداء بمستويات عالية، مما يحقق لها النجاح على المدى البعيد (Kadarusman and Bunyamin, 2021). ومن الجدير ذكره أن القيادة الخادمة لا تركز على البيئة المواتية للتنمية المهنية والوظيفية فحسب، بل تمتد إلى تنمية الموظف في مجالات متعددة مثل الرفاهية النفسية والنضج العاطفي (Mahmood & Al-Jader, 2021).

3. خلق قيمة للمجتمع (Creating Value for the Community)

يشير هذا البعد إلى الاهتمام الواعي والحققي بمساعدة المجتمع من خلال تقديم الخدمة لمساعدته على تحقيق أهدافه (Shamsudin & Bambale, 2013)، وبالتالي فإن القيادة الخادمة تنقل الرغبة في خدمة الآخرين من القادة إلى المرؤوسين الذين يؤمنون بقادتهم ويطمحون أيضاً لخدمة المجتمع (السكر، 2019)، وفي ضوء ذلك فالقائد الخادم لا يشعر بالتزامه بخدمة المجتمع والتنمية فحسب، بل يحتاج أيضاً إلى تعزيز هذا النوع من النشاط ومساعدة المرؤوسين على فهم قيمة الاستسلام والخضوع للمجتمع وما يعنيه ذلك بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والناس بأنهم يقدمون الدعم للمجتمع من خلال خلق قيمة للمجتمع، ويخلق القائد الخادم من خلالها شعوراً ملحاً برغبته بتقوية دائرة لا نهاية لها من [الجميع يساعد الجميع] (Mahmood & Al-Jader, 2021).

4. التمكين (Empowerment)

يعرف التمكين بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية (الدغمي، 2019)، وتقديم الدعم والتيسير لهم في تحديد المشكلات وحلها، وكذلك تحديد وقت وكيفية إنجاز مهام العمل (Shamsudin & Bambale, 2013). ويهدف التمكين إلى تشجيع الآخرين وتقديم التسهيلات لهم في إنجاز المهام،

والتواصل المفتوح حيث يتم الاستماع إلى التابعين وأخذ آرائهم في الاعتبار في الأنشطة التشغيلية اليومية للمنظمة، ونقل رسالة مفادها أن المرؤوسين موضع تقدير (Mahmood & Al-Jader, 2021).

5. التواضع (Humility): يعبر التواضع عن رؤية واضحة ودقيقة للذات، تتسم بالتقدير لنقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، وقابلية التعلم والانفتاح على الأفكار والتعليقات الجديدة. وقد يساعد تواضع القائد في تعزيز القوة النفسية الإيجابية للمرؤوسين (Qian et al., 2020).

أهمية القيادة الخادمة

أصبحت القيادة الخادمة مهمة نظراً لتقديمها نتائج ملموسة على صعيد المرؤوسين والمجتمع واعتمادها على التأثير الإيجابي والإقناع بدلاً من استخدام السلطة الشديدة. ويمكن تلخيص أهمية القيادة الخادمة في عدة نقاط كما يلي:

1- تتمتع القيادة الخادمة بقدرة كبيرة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لمصلحة المؤسسة وتشجيع العمل بروح الفريق، مما يسهم في تحسين الإنتاجية (الرويلي، 2019).

2- يعطي القائد الخادم الأولوية لرفاهية المرؤوسين وتنميتهم في أثناء محاولته حماية وضمان نجاح أصحاب المصلحة الآخرين؛ فالقائد الخادم يمكنه الاستماع بفاعلية وتقديم الدعم العاطفي لمرؤوسيه، حيث تميل القيادة الخادمة إلى تلبية احتياجات المرؤوسين بطريقة حقيقية وتمكينهم بحيث يمكن لأسلوب القيادة الخادمة أن يلبي احتياجات المؤسسات ذات المعرفة في الابتكار ومساعدة الموظفين على تعظيم إمكاناتهم (Wang et al., 2021).

3- تسهم القيادة الخادمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي بسبب تركيزها على الموظفين والمتعاملين وقدرتها على تلبية احتياجات المتعاملين التي لا تستطيع تحقيقها قبل أن تعمل على تلبية احتياجات الموظفين وخدمتهم كمتعاملين داخليين (أبو خديجة، 2020).

4- تسهم القيادة الخادمة في تعزيز الأخلاقيات والقيم التي تحتاجها فئات المجتمع كافة (أبو خديجة، 2020).

5- إن اعتماد منهج القيادة الخادمة سيحفز الموظفين المؤهلين

المرووسين، مساعدة المرووسين على النمو والنجاح، التصرف بشكل أخلاقي، اكتساب المهارات المفاهيمية، وضع المرووسين في المقام الأول، وخلق قيمة لمن هم خارج المنظمة، وهذا على عكس القادة التقليديين الذين يكون دافعهم الأساسي هو قيادة الآخرين، فإن القائد الخادم هو أكثر حافزاً لخدمة الآخرين.

التميز التشغيلي في القطاع العام

في العقود الأربعة الأخيرة، تم تنفيذ العديد من المنهجيات من قبل المؤسسات لإنتاج خدمات ومنتجات وتحسين عمليات، وتم إطلاق تسمية التميز التشغيلي على كل تلك المنهجيات (Sony, 2019). وتشير كلمة (التميز) إلى هدف يجب تحقيقه والحفاظ على استدامته من خلال التعامل الفعال مع الأفراد والموارد من أجل البقاء مستعداً، بينما تشير كلمة (تشغيلي) إلى تجميع وتوزيع منتج أو خدمة ما وإلى إنجاز مهمة محددة، حيث يرتبط التميز التشغيلي ارتباطاً مباشراً بتحسين الأداء والكفاءة، ويرتبط الأداء التشغيلي بالتكلفة والجودة والمرونة. ويهتم التميز التشغيلي بزيادة قيمة المتعاملين من خلال تحسين العمليات وتقليل الفاقد، وتعزيز التفاعل بين الموظفين والمتعاملين (Machado et al., 2021)، كما يشير التميز التشغيلي إلى توفير منتج أو خدمة موثوقة للمتعاملين بسعر تنافسي، بأقل جهد ووقت ممكنين. إنه يعكس فلسفة مكان العمل، حيث تركز القيادة على العمل الجماعي وحل المشكلات وتلبية احتياجات المتعاملين من أجل تحقيق النتائج من خلال عملية التحسين المستمر (Saeed et al., 2020).

علاوة على ما تقدم، يشير التميز التشغيلي إلى استراتيجية المنظمات التي تسعى جاهدة لتقديم مزيج من الجودة وسهولة تقديم الخدمة لا يتوفر لدى أي منظمة أخرى مشابهة (Found et al., 2018).

يتجاوز مفهوم التميز التشغيلي استخدام الأدوات والتقنيات الفردية إلى أبعد من ذلك؛ فهو يقوم على دمج مبادئ الرشاقة مع الثقافة التنظيمية والإدارة على المستوى الاستراتيجي. وينشأ التميز التشغيلي نتيجة لممارسة المؤسسة السلوكيات الحميدة الواسعة على أساس المبادئ الصحيحة. ليس هذا فقط، بل يجب كذلك أن تكون تلك المبادئ متأصلة بعمق في ثقافة المؤسسة. وببساطة يمكن لكل موظف رؤية تدفق القيمة إلى المتعامل، (Rusev & Saloniitis, 2016; Alkhawaldeh, 2023).

على القيام بأداء عالي المستوى، وسيشعر الموظفون بمزيد من الأهمية لأعمالهم، وسيجدون دوافع أقوى للارتقاء بمستواهم الفكري والعملية بما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة وتخفيض تكاليف أعمالها، وسيستمر الموظفون المدربون جيداً وأصحاب المهارات العالية بالعمل في المؤسسة نتيجة شعورهم بالرضا الوظيفي المرتبط بثقتهم بقيادتهم، مما يساعد على ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل (المطيري، 2020).

خصائص وسمات القيادة الخادمة

أشار الرويلي (2019) إلى عددٍ من الصفات الشخصية للقائد الخادم، منها: السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، والهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، والمرونة وسعة الأفق، والقدرة على ضبط النفس عند اللزوم، واحترام نفسه واحترام غيره، والإيجابية في العمل، والتعاون مع الزملاء، والإمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء، وتجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرووسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم. وقد جمع (Pawar et al., 2020) سمات القيادة الخادمة في خمسة متغيرات هي: الإيثار، الشفاء العاطفي، رسم الخرائط المقنعة، الحكمة، الإشراف التنظيمي. أما (Franco & Antune, 2020) فقد حددا سبعة أبعاد للقيادة الخادمة تتمثل في: الشفاء العاطفي، التمكين، مساعدة الأتباع على النمو والنجاح، التصرف بشكل أخلاقي، وضع التابعين أولاً، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية. ونتيجة لذلك، فإن سلوكيات القائد الخادم المتمثلة في تقديم المساعدة في الوقت المناسب للمرووسين، والاستعداد للتضحية من أجلهم، يمكن أن تؤدي إلى تعزيز ولاء واحترام التابعين، مما يؤثر لاحقاً على معتقدات التابعين وعواطفهم وسلوكياتهم (Wang et al., 2021). وأوضح (Zehiri et al., 2013) عدداً من خصائص القيادة الخادمة، مثل الاستماع، والتعاطف، والشفاء، والوعي، والإقناع، ووضع المفاهيم، والتبصر، والإشراف، والالتزام بنمو الناس، وبناء المجتمع، وبين أن من واجب القائد الخادم رؤية الرفاه العقلي والروحي العام لأولئك الذين يرتبطون به. وهم يرون أن القيادة الخادمة، تتكون من سبعة أبعاد مثل تكوين علاقات مع المرووسين، تمكين

2. **تميز الشراكات مع الموردين والمتعاملين والمجتمع:** تؤكد المؤسسات المتميزة على ضرورة تطوير الشراكات الاستراتيجية والتعاون والنظر إليها على أنها أكثر أهمية من الموارد المالية، كما تخطط المؤسسات المتميزة وتدير شراكاتها ومورديها بطريقة تدعم استراتيجيات وسياسات وعمليات المؤسسة، وتحديد فرص الشراكات المستقبلية وتنفيذ الممكن منها، بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمعنيين كافة (Uygur & Sümerli, 2013).

3. **تميز العمليات:** تصنف العمليات بأنها الأكثر أهمية بين المدخلات؛ فمن الضروري أن يتم تحديد العمليات ومتابعتها بشكل موثوق، حيث تقوم المؤسسات الحكومية المتميزة بتصميم عملياتها وخدماتها وإدارتها وتعزيزها لإعطاء قيمة للمتعاملين وأصحاب المصلحة (Uygur & Sümerli, 2013)، ولا شك في أن العمليات المتميزة تُعد من المتطلبات الرئيسية لتقديم خدمات متميزة تكون قادرة على إسعاد المتعاملين (Sony, 2019).

4. **تميز الخدمات:** الخدمات المتميزة هي تلك الخدمات التي تكون لديها القدرة على إرضاء و/أو تجاوز توقعات المتعاملين (Kukanja & Planinc 2020). فالخدمة المتميزة هي التي يتم تقديمها بطريقة لا يمكن لأي مؤسسة أخرى ماثلة لها أن تضاهيها (Sony, 2019). وعرفها البعض بأنها الخدمات الموثوقة التي يتم تقديمها للمتعاملين برسوم منخفضة، وبأقل جهد وأقل وقت ممكن، نظراً لتركيز القيادة في تقديم الخدمات على العمل الجماعي وحل المشكلات وتحديد احتياجات المتعاملين من خلال عملية التحسين المستمر (Saeed et al., 2020).

منهجيات التميز التشغيلي

هناك العديد من المنهجيات الحديثة ذات العلاقة بالتميز التشغيلي، ومنها إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والحيود السداسي، والإدارة الرشيقة. وفيما يلي شرح لهذه المنهجيات (Sony, 2019).

أولاً: منهجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر

شهدت المنظمات الحكومية في الآونة الأخيرة تغييراً كبيراً في

يمكن تحقيق التميز التشغيلي بواسطة الأشخاص المتميزين الذين يؤسسون شراكات متميزة مع الموردين والمتعاملين والمجتمع من أجل تحقيق عمليات متميزة تُعد من المتطلبات الرئيسية لتقديم خدمات حكومية متميزة، وتكون قادرة على تحسين رضا وإسعاد المتعاملين. من جهة أخرى، ذكر (Tortorella et al., 2021) أن التميز التشغيلي عبارة عن نظام ممنهج لتحسين الأداء عن طريق توظيف تقنية المعلومات والاتصالات وإيجاد مستويات أعلى من الترابط بين هذه الجوانب، وأنه يمكن النظر إليه على أنه نهج لتوفير الأدوات وإطار العمل اللازم للأفراد في المنظمة من إحداث التغيير المرغوب وتوفير إطار عمل استراتيجي يوفر المزايا التنافسية عن طريق تعزيز الأداء التشغيلي، مثل خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وزيادة رضا المتعاملين نتيجة التركيز على تلبية توقعاتهم من خلال التحسين المستمر للعمليات التشغيلية وتطوير الثقافة التنظيمية.

وقد عرفت (Almajaly 2016) التميز التشغيلي بأنه التركيز بشكل استراتيجي على تعظيم القيمة التي تقدمها العمليات للمتعاملين من خلال قيادة قوية وموارد بشرية متميزة واستخدام أفضل المعايير وتطبيق تقنيات القيمة المضافة، مما يمكن من استدامة القدرات اللازمة لتقديم خدمات ذات قيمة وجودية عاليتين تتجاوز توقعات المتعاملين. وعرفه آخرون بأنه امتلاك القدرة على إدارة الاستراتيجية، والتنفيذ الممتاز للخطة والتحسين الاقتصادي المستمر على المدى الطويل، وأشاروا إلى أنه يمكن تحقيق التميز التشغيلي من خلال الابتكار وتطوير العمل وإدارة المعرفة التنظيمية (Osman et al., 2021).

وقد تناولت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتميز التشغيلي على النحو الآتي:

1. **تميز الموارد البشرية:** تُعد الموارد البشرية من بين أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة الحكومية والتي لا يمكن تعويضها بواسطة أي مورد آخر؛ فالموارد البشرية هي العامل النشط للتمكن من المنافسة والبقاء، لذلك تقوم المؤسسات المتميزة بتعظيم قيمة موظفيها وخلق ثقافة فردية ومؤسسية تعمل على تطوير مهاراتهم ورعايتهم والتواصل معهم والتعرف عليهم ومنحهم فرص للمشاركة في عملية صنع القرار واستكشاف مهاراتهم الإبداعية وتحفيزهم وتقديرهم مادياً ومعنوياً (Uygur & Sümerli, 2013).

العلاقة مع المتعامل زادت الفائدة المرجوة (Oakland, 2014).

ثالثاً: الحيود السداسي Six Sigma

يعرف الحيود السداسي بأنه إطار عمل لتقليل العيوب وتحسين الجودة، ويمكن تعريفه أيضاً على أنه نظام لتحقيق وصيانة وتعظيم الأعمال الناجحة. يبين الحيود السداسي الأخطاء أو العيوب أو حالات الفشل التي قد تؤثر على العمليات، وقد اكتسب شهرة سريعة نظراً لأهميته في توفير التكاليف وزيادة الكفاءة، ويستخدم الآن من قبل العديد من المؤسسات لتحسين عملياتها. ولتطبيق الحيود السداسي بنجاح، يجب فهم احتياجات المتعاملين الداخليين والخارجيين. (Chugani & Kumar, 2016; Abdelaziz, 2023).

في المقابل، يرى (Sony, 2019) أنها استراتيجية لإدارة الأعمال ومنهجية تعتمد على البيانات بهدف أساسي هو تقليل التباين داخل العملية الذي يمكن أن يؤدي إلى عيوب أو أخطاء، ويتم استخدامها في المؤسسة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات. وكاستراتيجية عمل لتحقيق التميز المؤسسي، فإنها تركز على معرفة احتياجات المتعاملين، والقدرة على العمل، وتحسين أنظمة الأعمال والأداء المالي، حيث تم استخدام الحيود السداسي في المقام الأول لتحسين المنتج أو الخدمة أو العملية في المنظمات الحكومية والخاصة.

رابعاً: الإدارة الرشيقة Lean Management

تم تطوير منهجية الإنتاج الرشيق Lean Manufacturing من نظام الإنتاج في شركة Toyota لصناعة السيارات اليابانية، وهي منهجية إدارية تهتم بتحديد المكونات التي تضيف قيمة إلى المنتج وتقليل المكونات غير الضرورية، وهذا يؤدي إلى تقليل الفاقد من الموارد الأخرى غير الضرورية المستخدمة في الإنتاج. وتركز الإدارة الرشيقة بشكل أساسي على تقليل الهدر وتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى منتج معين، ويتم استخدامها على نطاق واسع من قبل مؤسسات التصنيع لتحسين عملية التصنيع والإنتاج من خلال تقليل الهدر، وتهدف أيضاً إلى تحسين الجودة وخفض التكاليف. وتهدف الإدارة الرشيقة إلى تعزيز قيمة المتعاملين، وتتمثل فلسفتها في معالجة ثمانية أنواع من الهدر: الإنتاج المفرط، الكمية الإضافية للمخزون،

عملياتها وخدماتها نظراً لما واجهته من اضطراب البيئة الاستراتيجية المحيطة بها، وتعاظم المنافسة الدولية والمحلية، وتسارع وتيرة التغير التقني، كما أن المتعاملين أصبحوا أكثر تطلباً، وبات الأداء المتميز عاملاً استراتيجياً رئيسياً لنجاح المنظمات في القطاعين العام والخاص.

ويرى (Sony, 2019) أن التحسين المستمر أو منهجية كايزن عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة لتنفيذ تغييرات إيجابية ومستمرة في مكان العمل، وأن المبدأ الأساسي وراء التحسين المستمر هو أن العملية الجيدة تؤدي إلى نتائج جيدة، حيث العمل الجماعي مهم جداً للنجاح، إضافة إلى افتراض أنه يمكن تحسين أي عملية إذا تم اتباع المنهجية، حيث يؤدي إجراء تحسين طفيف مستمر إلى تغيير كبير، مع التأكيد على أن كلمة (مستمر) مهمة جداً؛ فالجهود الدؤوبة المستمرة في التحسين هي التي ستخلق تغييراً دائماً.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة TQM

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المداخل المهمة في عمليات تحسين الخدمات بحيث تصبح قادرة على إرضاء و/أو تجاوز توقعات المتعاملين (Kukanja & Planinc, 2020)، حيث تركز على المتعاملين من خلال العملية المحسنة والموحدة (Saeed et al., 2021). وقد جلبت إدارة الجودة الشاملة جهوداً تنظيمية واسعة لغرس ثقافة تعمل فيها المنظمة باستمرار لتحسين قدراتها على تقديم الخدمات بصورة عالية الجودة.

تبدأ الجودة بفهم احتياجات المتعاملين وتنتهي عندما يتم إشباع هذه الاحتياجات، ويجب أن تستهدف الجودة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمتعاملين وزيادة الموثوقية (reliability)، ولا شك في أن جزءاً من قبول الخدمة يعتمد على قدرتها على العمل بشكل مرضٍ على مدى فترة زمنية، إنها قدرة الخدمة على الاستمرار في تلبية متطلبات المتعاملين. ومن خلال تلبية متطلبات المتعامل باستمرار، يمكننا الانتقال إلى مستوى مختلف من الرضا وهو إسعاد المتعامل، وقد تطور هذا التفكير فيما يتعلق بالمتعامل ورضاه إلى ولاء المتعامل، وهو أمر مهم في نجاح المنظمة. فقد أظهرت الأبحاث أن التركيز على ولاء المتعاملين يمكن أن يوفر العديد من المزايا؛ فكلية الاحتفاظ بالمتعاملين أقل من كلفة اكتساب متعاملين جدد، وكلما طالت

بناء الفرضيات

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، وقد تم بناء الإطار المفاهيمي لتوضيح العلاقة نظرياً بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (التميز التشغيلي) بناءً على مسح الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة كما هو موضح على النحو الآتي:

العلاقة بين القيادة الخادمة والتميز التشغيلي

أكدت دراسة (Sendjaya, 2015) أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفكرة الرؤية؛ لأن القائد الخادم يحتاج في أثناء خدمة الآخرين إلى إدراك ما لا يمكن معرفته، والقدرة على توقع ما لا يمكن توقعه، والرؤية تُفهم عادةً على أنها صورة ذهنية واضحة لمستقبل مفضل يراه القائد ولكنه غير مرئي للآخرين، حيث الرؤية مهمة لكل من الأفراد والمؤسسات لأنها تربط الحاضر بالمستقبل، وتحفز الأفراد، وتبني الالتزام، وتخلق معنى للعمل، وترسي معيار التميز. وبينما يجب أن تكون لدى القادة في جميع المؤسسات رؤية واضحة، فإن الرؤية التي يطلقها القائد الخادم فريدة إلى حد ما. فالأولوية الأولى لرؤية القائد الخادم هي خدمة الآخرين، ومع ذلك فهم لا يخدمون فقط لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية، ناهيك عن تفضيلاتهم أو أهوائهم الشخصية. في الواقع، فإن التصور القائل إن القيادة الخادمة ليس لها غرض أعظم من خدمة الآخرين هو ببساطة مفهوم خاطئ؛ فعندما يعامل القائد الخادم أتباعه بقبول غير مشروط، فهذا لا يعني تشجيع الأتباع على البقاء ثابتين في مكانهم أو عدم تحقيق طموحاتهم، بل يسعى القائد الخادم إلى تحويل الآخرين ليكونوا أكثر شبهاً بالخادم، فالقائد الخادم قدوة لهذه السلوكيات من خلال الخدمة، وبالتالي فإن رؤية القائد الخادم تتمحور حول القائد بدلاً من التركيز على التابعين، وفي ضوء ذلك، وعندما تتأصل ممارسات القيادة الخادمة في التابعين. تزداد ثقتهم بالقائد وينشأ التميز.

ووجدت دراسة (Nurbaety, 2022) أن هناك حاجة إلى سلوك عمل ابتكاري في المؤسسات الحديثة وهو يشكل جزءاً من القيادة الفاعلة، ويمكن للعمل الابتكاري والإبداعي أن يولد معارف ومهارات وتقنيات جديدة تساعد على حل المشكلات، حيث تساعد القيادة الخادمة على تحفيز الموظفين من أجل تطوير

إضاعة الوقت بسبب المعالجة البطيئة، حركة الموظفين أو المعدات التي تؤدي إلى الهدر، الإفراط في المعالجة، نقص قيمة المنتج في النقل، الهدر بسبب العيوب والأخطاء، إضافة إلى عدم المواءمة بين المنتج/الخدمة واحتياجات المتعاملين (Chugani & Kumar, 2016). وتتلخص فكرة هذه المنهجية بالتخلص من الأنشطة والمخزون غير الضروري والتأخيرات الزمنية. وعلى الرغم من أن العديد من الأدوات المتعلقة بالهدر تأتي من أصل ذي علاقة بالتصنيع، فإن المبادئ التي تقف وراءها قابلة للتطبيق على أي عملية تسليم، بما في ذلك العمليات والخدمات الحكومية مثل سلاسل الإمداد والتزويد وغيرها (Womack & Jones, 2005).

خامساً: الحيويد السداسي الرشيق Lean Six Sigma

كان هناك الكثير من الاهتمام بالجمع بين نهجي الرشاقة والحيويد السداسي في برامج الحيويد السداسي الرشيق (Oakland, 2014)، وقد تم تقديم الحيويد السداسي الرشيق لأول مرة عام 1997 من قبل شركة في الهند، وهو مبني على طريقتين لإدارة الجودة اكتسبتا شعبية كبيرة منذ اقتراحهما، وتم اعتماد هذه الأساليب من قبل العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم وتستخدم بشكل متزايد لتحسين العمليات والجودة. وأظهرت دراسة أجراها (Shah et al. 2008) وشملت (2,511) شركة أن الحيويد السداسي الرشيق قادر على تحقيق نتائج إيجابية. ويتضح من مراجعة الأدبيات أن الإدارة الرشيقة والحيويد السداسي يمثلان طرقاً لتحسين الجودة والعمليات التي تشترك إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل من الأشكال في العلاقة معها. وعلى الرغم من أنهما مشتقتان من أصول مختلفة، فإن أهدافهما في إدارة الجودة متشابهة إلى حد ما، ولذلك يتم استخدام الطريقتين بشكل متكرر بالتزامن (Chugani & Kumar, 2016). حيث تعالج الإدارة الرشيقة الهدر والوقت المستغرق ويتناول الحيويد السداسي تباين العملية. وتأكيداً على ذلك، فقد وجدت دراسة (Muhammad et al. 2022) أن مستويات الوعي بالحيويد السداسي الرشيق بدأت في الظهور في القطاع العام، وتحاول المؤسسات تطبيق هذه المفاهيم، كما أظهرت النتائج أن الحيويد السداسي الرشيق يعزز أداء المؤسسات من حيث الكفاءة والفاعلية.

(2018) أن هناك علاقة موجبة بين متغيرات: مبادئ التميز وممارسات التميز وأداء الموظفين والإنتاجية. وقد بينت دراسة الجهني وطيبة (2022) أن هناك علاقة بين تطوير القدرات القيادية للموظفين والتميز المؤسسي لا سيما في جانب تميز الموارد البشرية وتحسين قدراتهم في عملية صنع القرارات. وقد أشار (2022) Alnuaimi إلى الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية، وبين كذلك أن هناك عدداً من الاستراتيجيات التي يتبعها القائد لتحقيق التميز المؤسسي، ومنها تطوير الأنظمة الإدارية والثقافة التنظيمية وتطوير الأفراد وبناء شبكات اتصال فعالة.

كذلك أشارت دراسة Chiu et al. (2022) إلى أن تواضع القائد يساهم في الوصول إلى عدة نتائج على مستوى الفرد والجماعة، ومنها تحسين فاعلية فريق العمل وزيادة تماسكه وبالتالي الوصول إلى نتائج إيجابية منها تحسين مستويات الأداء.

وبناء على ما سبق، تقترح الدراسة الحالية الفرضيات الآتية:
H1: الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

الفرضيات الفرعية

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

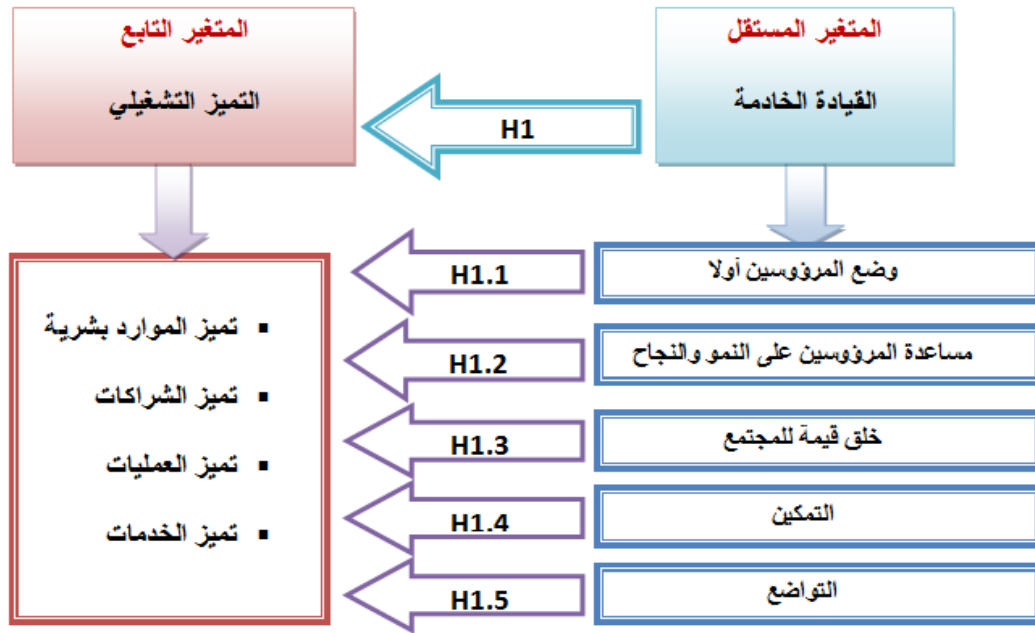
H1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

ذواتهم، الأمر الذي يزيد من رغبة الموظفين في توسيع قدراتهم المعرفية، وبالتالي تتولد لديهم المزيد من الفرص للحصول على أفكار إبداعية، ويكونون قادرين على تنفيذ أفكارهم مدعومة من القيادة الخادمة، بحيث يكون لدى الموظفين المزيد من الفرص للنجاح. ويمكن للقيادة الخادمة أيضاً زيادة التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي للموظف. فقد أظهرت دراسة حجازي (2021) أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لأبعاد القيادة الخادمة على تميز الأداء. إضافة إلى ذلك، يؤكد المطيري (2020) أن اعتماد منهج القيادة الخادمة سيحفز الموظفين المؤهلين على القيام بأداء مرتفع المستوى وسيشعر الموظفون بمزيد من الأهمية لأعمالهم وسيجدون دوافع أقوى للارتقاء بمستواهم الفكري والعملية بما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة وتخفيض تكاليف أعمالها، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بثقتهم بقيادتهم، مما يساعد على ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

وجدت دراسة (Al Hila & Al Shobaki 2017) أن القيادة الخادمة تؤثر على مستوى مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يبدأ الأمر بميل طبيعي لخدمة الآخرين، تليه قوة دافعة للقيام بذلك، إذ تبدأ القيادة الخادمة من الدافع لخدمة الآخرين، لأنها تتكون من مجموعة من العناصر التي تهدف إلى خدمة المجتمع بأسره من خلال عدد من الصفات والخصائص التي تجعلها قادرة على التعامل مع تنمية المجتمع ومواجهة المشاكل من خلال الاستماع للآخرين والحكمة والبصيرة، ومحاربة الأنانية، وخلق الفرص بما يساهم في زيادة الوعي وفهم المشاكل التي يواجهونها. كما أكدت دراسة (السكر، 2019) أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي الملكية الأردنية من خلال بعديها (التمكين، ومساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح).

أما دراسة (Gašková, 2020) فقد وجدت علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وأداء الرؤوسين. وعلى مستوى أبعاد القيادة الخادمة فقد أظهرت الدراسة ارتباطاً بـ (التمكين) ارتباطاً إيجابياً وكبيراً بأداء العمل. وقد بينت دراسة (Muhammad et al. 2022) أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيقات القيادة الرشيدة والحوود السداسي من جهة والتميز التشغيلي المتمثل في الكفاءة والنمو والأداء من جهة أخرى. وفي المقابل، ترى (Mohammed et al.

أنموذج الدراسة



الشكل (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مصادر سابقة مثل: (Qian et al., 2020)، (Khoury, 2018)، (Found et al., 2018)، (Tariq et al., 2021)، (Wang et al., 2021)، (Tortorella et al., 2021)، (Mahmood & Al-Jader, 2021)، (Machado et al., 2021).

المنهجية والإجراءات

مقياس أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث تكون المقياس من خمس درجات للموافقة تتدرج من (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل الدرجة (5) أعلى درجة للموافقة، بينما تمثل الدرجة (1) أدنى درجة للموافقة. وقد تم حساب المقياس وفقاً للمعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفقرات؛ بمعنى (5-1)/3=1.33، بعدئذ تمت إضافة (1.33) إلى نهاية كل فئة .

وتكونت الاستبانة بعد التحكيم من جزأين، حيث اشتمل الجزء الأول على ستة أسئلة حول البيانات الديموغرافية والوظيفية التي

تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل)، في حين تكون الجزء الثاني من (23) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: وضع المرؤوسين أولاً وتكون من (4) فقرات، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح وتكون من (6) فقرات، خلق قيمة للمجتمع وتكون من (4) فقرات، التمكين وتكون من (4) فقرات، والتواضع وتكون من (5) فقرات. أما المتغير التابع فقد اشتمل على التميز التشغيلي وتكون من (21) فقرة، حيث تكون من تميز الموارد البشرية من (5) فقرات، وتميز الشراكات من (6) فقرات، وتميز العمليات من (5) فقرات، وتميز الخدمات من (5) فقرات.

المجتمع والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في سبع مؤسسات حكومية (المركز) في القطاع العام الأردني، وهي: دائرة الجمارك الأردنية، وزارة المالية - مديرية التقاعد، دائرة الأراضي والمساحة، دائرة الأحوال المدنية والجوازات، مؤسسة المواصفات والمقاييس، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، حيث بلغ مجموع مجتمع الدراسة المكون من جميع موظفي هذه المؤسسات (2578) موظفاً وموظفة بعد استثناء بعض الفئات الوظيفية المساندة مثل (المراسلين، والسائقين) بالإضافة إلى الموظفين الميدانيين، نظراً لعدم وجودهم في أثناء فترة جمع البيانات أو توزيع الاستبانة، وبالتالي صعوبة الوصول إليهم. وقد بلغت العينة الممثلة لمجتمع الدراسة (335) موظفاً وفقاً للجدول الإحصائي (Krejcie & Morgan, 1970) المذكور في النجار وآخرين (2020)، حيث استجاب (82) موظفاً بتعبئة الاستبانة بشكل إلكتروني، وتم توزيع (300) استبانة بالطريقة التقليدية (الورقية) استردت منها (249) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبإجمالي (331) من الاستبانات الورقية والالكترونية.

خصائص أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (1) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 68 % في حين بلغت نسبة الإناث 32 %. وقد تعزى هذه النتيجة إلى المستوى الجيد لمشاركة المرأة في الوظائف الحكومية. ومن ناحية منهجية تعكس هذه النتيجة الواقع الفعلي لتوزيع العينة بين الذكور والإناث. ويبين الجدول (1) أن ما نسبته 61.3 % من الموظفين من ذوي الأعمار التي تزيد على 40 سنة، وهذا يؤشر على عدة أمور مهمة منها امتلاك الموظفين لخبرات طويلة تؤهلهم للعمل الفني والإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، كذلك تعكس هذه النسبة الاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الموظفون في القطاع العام. وفي المقابل نلاحظ أن ما نسبته 4.8 % من الموظفين تقل أعمارهم عن (30) سنة، وقد تعكس هذه النتيجة تأخر سن

التعيين في القطاع العام الأردني نظراً لزيادة أعداد طلبات التعيين في ديوان الخدمة المدنية وقلة أعداد التعيينات في القطاع العام باستثناء وزارتي التربية والتعليم والصحة. كذلك يبين الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، حيث بلغت 55 %، ثم يأتي حملة الماجستير بنسبة 20 % في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة بلغت نسبة حملة الدبلوم المتوسط 13 %، أما حملة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم 6.3 %، وأما حملة الثانوية العامة فقد جاءوا في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.8 %.

وبصورة عامة، تشير هذه النتائج إلى تمتع موظفي القطاع العام الأردني عينة الدراسة بمؤهلات علمية عالية، وامتلاك مستويات تعليمية جيدة تعزز لديهم القدرة على القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب، ورفع مستوى الأداء لمؤسساتهم والمساهمة في تحقيق التميز التشغيلي. ويتضح من الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة وتبلغ 55.9 % تمثل فئة الموظفين، وتعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع أعداد الموظفين في المؤسسات العامة مقارنة بموظفي الفئات القيادية والإشرافية مثل المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلبية الموظفين يتركزون في المستويات الإدارية التشغيلية أو في قاعدة الهرم التنظيمي، حيث تقل أعداد الموظفين كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي، وهذه سمة تميز الهياكل التنظيمية في القطاع العام التي تغلب عليها المركزية، وهذا ينسجم أيضاً مع مبدأ نطاق الإشراف الإداري؛ إذ يمثل الموظفون الغالبية العظمى من العاملين في المؤسسات الحكومية عينة الدراسة، كما يظهر الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة وتبلغ 51.7 % للوظائف الفنية بينما بلغت نسبة الوظائف الإدارية 48.3 %، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية المؤسسات عينة الدراسة تتصف بطبيعة فنية، إضافة إلى تنوع الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسات عينة الدراسة، حيث يتطلب عملها وجود كوادر إدارية وفنية.

الجدول (1)
وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الإجابة	النسبة %
الجنس	ذكر	68
	أنثى	32
عدد سنوات الخدمة	أقل من 30 سنة	4.8
	30-أقل من 40 سنة	33.8
	40-أقل من 50 سنة	45.9
	50 سنة فأكثر	15.4
	ثانوية عامة	4.8
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	13
	بكالوريوس	55
	ماجستير	20
	دكتوراه	6.3
	مدير	8.8
المسمى الوظيفي	نائب مدير	0.9
	مساعد مدير	3
	رئيس قسم/شعبة	29
	رئيس وحدة	2.4
	موظف	55.9
طبيعة الوظيفة	فني	51.7
	إداري	48.3

الجدول (2)
الموثوقية والصلاحية التقاربية

مقاييس الدراسة	البعد	رقم السؤال	قيم التشبع	التباين المفسر AVE	CR
القيادة الخادمة	وضع المرؤوسين أولاً	1	0.899	0.797	0.940
		2	0.922		
		3	0.933		
		4	0.812		
	مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح	5	0.863	0.753	0.948
		6	0.912		
		7	0.888		

تحليل البيانات والنتائج	والصدق التمايزي لضمان الموثوقية والصلاحية لنموذج الدراسة أو مقياسها الكلي، وذلك من حيث الثبات المركب (Composite Reliability)، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)، والصدق التقاربي (Convergent Validity)،
الصدق والثبات	
تم فحص الصدق	

أولاً: أبعاد القيادة الخادمة

1. وضع الرؤوسين أولاً

يُظهر الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات وضع الرؤوسين أولاً تراوحت بين (3.05) و(3.84)؛ إذ نالت الفقرة (4) المتعلقة بـ (بيذل مديري قصارى جهده لتسهيل عمل الموظفين) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.84) وبمستوى مرتفع، مما يعني أن قيادة مؤسسات القطاع العام عينة الدراسة لديها قناعة محددة بأهمية تسهيل عمل الموظفين، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (3) المتعلقة بـ (يضع مديري مصلحة الموظفين فوق مصلحته) حيث بلغ (3.05) وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك لعدم تشكل قناعة لدى موظفي القطاع العام بأن القادة في مؤسسات القطاع العام يولون مصالح الموظفين الاهتمام والأهمية ويعطونها الأولوية على مصالحهم، أما باقي الفقرات فقد تراوحت بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة بوضع الرؤوسين أولاً ككل (3.334)، وهو يشير إلى درجة متوسطة.

Extracted AVE، وذلك باستخدام برنامج SmartPLS 3. وتم فحص الموثوقية من خلال استخراج معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وذلك باستخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS V21)، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج AVE أعلى من (0.5)، وتراوحت بين (0.545-0.810). أما الثبات الذي تدل عليه CR فقد كانت جميع القيم المسجلة أعلى من (0.7)، وتراوحت بين (0.928-0.961). ووفقاً لـ (Hu & Bentler, 1999) تُعد جميع القيم ذات نطاق جيد. وتم إجراء التحليل العاملي من أجل التأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة والتأكد من فروض البنية العاملية، والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته ومطابقته لبيانات الدراسة، ويوضح الجدول (2) هذه القيم.

التحليل الوصفي

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات الموظفين على فقرات مقياس الدراسة المتعلقة بالقيادة الخادمة (المتغير المستقل) وأبعاد المتغير التابع (التميز التشغيلي).

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات وضع الرؤوسين أولاً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	يضع مديري اهتمامات الموظفين فوق اهتماماته.	3.33	1.26	متوسط
3	2	يهتم مديري بنجاح الموظفين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.	3.15	1.24	متوسط
4	3	يضع مديري مصلحة الموظفين فوق مصلحته.	3.05	1.22	متوسط
1	4	بيذل مديري قصارى جهده لتسهيل عمل الموظفين.	3.84	1.08	مرتفع
		المتوسط الحسابي لفقرات وضع الرؤوسين أولاً ككل	3.334		متوسط

2. مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح

مهاراتهم؛ يشجع مديري الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة وحدهم) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (10) المتعلقة بـ (يعطي مديري الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعرون بأنها الأفضل)، حيث

يُظهر الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.62) و(3.79)؛ إذ نالت الفقرات (7) و(8) و(9) المتعلقة بـ (يتأكد مديري من أن رؤوسيه يحققون أهدافهم المهنية بنجاح، يزود مديري رؤوسيه بخبراته ومعارفه بهدف تطوير

بلغ (3.62) وبمستوى متوسط. وربما يعزى ذلك إلى تعامل القادة مع المواقف الصعبة بأنفسهم في غالب الأحيان لا سيما في القطاع الحكومي للحيلولة دون تحمل مسؤولية أي خطأ أو تقصير. وفي هذا السياق يتوجب قيام مؤسسات القطاع العام الأردني بتعزيز نمو ونجاح موظفيها وتعزيز الثقة بقدراتهم وتوفير الفرص اللازمة لهم لإثبات قدراتهم على حل المشاكل واقتراح الحلول الابتكارية.

أما باقي الفقرات فقد تراوحت بين هاتين النتيجتين. وبشكل

عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات لبعده مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح ككل (3.71) وبمستوى مرتفع. وهذا يدل على متابعة القادة لخطط الموظفين المهنية والتأكد من تحقيقها وتذليل العقبات في سبيل ذلك إضافة إلى قيام القادة بوضع الخبرات والمعارف التي يمتلكونها كافة تحت تصرف الموظفين ومنحهم حرية التصرف وتنفيذ قرارات العمل الهامة وحدهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	5	يعتبر مديري تطوير الموظفين وتنميتهم أولوية قصوى بالنسبة له.	3.63	1.06	متوسط
2	6	يحرص مديري على معرفة الأهداف المهنية لمؤوسيه لمساعدتهم على تحقيقها.	3.66	1.04	متوسط
1	7	يتأكد مديري من أن مؤوسيه يحققون أهدافهم المهنية بنجاح.	3.79	1.02	مرتفع
1	8	يزود مديري مؤوسيه بخبراته ومعارفه بهدف تطوير مهاراتهم.	3.79	1.11	مرتفع
1	9	يشجع مديري الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة وحدهم.	3.79	1.02	مرتفع
4	10	يعطي مديري الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا أنها الأفضل.	3.62	1.14	متوسط
المتوسط الحسابي لفقرات مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح ككل			3.71		مرتفع

3. خلق قيمة للمجتمع

يظهر الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.22) و(3.79)؛ إذ نالت الفقرة (4) المتعلقة بـ (يؤكد مديري على مؤوسيه باحترام قيم المجتمع المحلي وثقافته) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (3) المتعلقة بـ (يشجع مديري مؤوسيه على استكشاف مشكلات المجتمع والتطوع لمعالجتها)، حيث بلغ (3.22) وبمستوى متوسط. ويمكن

أن يعزى ذلك إلى تقصير مؤسسات القطاع العام الأردني نسبياً وضعف مسؤولياتها المجتمعية نحو استكشاف مشكلات المجتمع المحيط ومعالجتها، ربما من واقع عدم اختصاصها، إضافة إلى ضعف ترسيخ قيمة هذا الأمر في نفوس العاملين وتشجيعهم ودعمهم للانخراط فيه. وفي هذا السياق، يتوجب قيام مؤسسات القطاع العام الأردني ببذل المزيد من الجهود وتوجيه الأجهزة المرتبطة بها لتوجيه الاهتمام باستكشاف مشكلات المجتمع وتشجيع موظفيها لتنفيذ مبادرات تطوعية لمعالجتها. أما باقي

أبعاد القيادة الخادمة في القطاع العام الأردني، حيث تراوح المتوسط الحسابي لغالبية فقرات هذا البُعد بين (3.22-3.36)، وهذا يشير إلى درجة محايدة.

الفقرات فقد تراوحت بين هاتين النتيجة. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي فقرات خلق قيمة للمجتمع ككل (3.43) وبمستوى متوسط. ويتبين من الجدول (5) تفاوت إجابات أفراد العينة فيما يخص بُعد خلق قيمة للمجتمع كأحد

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات خلق قيمة للمجتمع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يشجع مديري الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	3.34	1.25	متوسط
2	2	يحرص مديري على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	3.36	1.18	متوسط
4	3	يشجع مديري مرؤوسيه على استكشاف مشكلات المجتمع والتطوع لمعالجتها.	3.22	1.20	متوسط
1	4	يؤكد مديري على مرؤوسيه باحترام قيم المجتمع المحلي وثقافته.	3.79	1.06	مرتفع
		المتوسط الحسابي لفقرات خلق قيمة للمجتمع ككل	3.43		متوسط

4. التمكين

يظهر الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التمكين تراوحت بين (3.750) و(3.91)؛ إذ نالت الفقرتان (1) و(4) المتعلقة بـ (بفوض مديري مرؤوسيه باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويحترم مديري الآراء التي يطرحها مرؤوسوه الخاصة بعملهم) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (3) المتعلقة بـ (يُمكن مديري الموظفين من حل المشكلات بأنفسهم بدلاً من إخبارهم بما يجب فعله) حيث بلغ (3.750) وبمستوى مرتفع. أما باقي الفقرات فقد تراوحت بين هاتين النتيجة. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات المتعلقة بالتمكين ككل (3.85) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على السياسة التي يتبعها القادة في تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لضمان انسياب العمل بسهولة ويسر دون تعقيد أو بيروقراطية، إضافة إلى احترام القادة لآراء واقتراحات الموظفين، الأمر الذي يسهم في عملية التغيير والتطوير في بيئة العمل في

مؤسسات القطاع العام الأردني. هذا في حين جاءت الفقرة (3) التي نصت على "يُمكن مديري الموظفين من حل المشكلات بأنفسهم بدلاً من إخبارهم بما يجب فعله" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.750). وعلى الرغم من أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة، فإن نتائجها إيجابية وتؤشر على نهج القيادات في مؤسسات القطاع العام الأردني في تعزيز قدرة الموظفين على التفكير الابتكاري وحل المشكلات والإبداع. ومن الأمثلة على الجهات الحكومية في مجال تمكين الموظفين دائرة الجمارك، حيث تملك مركزاً تدريبياً يهدف إلى الارتقاء بالتدريب والتأهيل للكوادر البشرية لتنمية المهارات وتعزيز القدرات وإنجاز برامج تدريبية نوعية ومميزة للمساهمة في تحسين الأداء وتطوير العمل، بالإضافة إلى اتباعها استراتيجية التدوير الوظيفي من أجل تعزيز مهارات الموظفين وإغناء وظائفهم وإكسابهم الخبرات الفنية في مجال العمل الجماعي (الموقع الإلكتروني لدائرة الجمارك، 2022).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات التمكين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يفوض مديري مرؤوسيه باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.91	1.00	مرتفع
2	2	يقدم مديري فرصا للموظفين لتعلم مهارات جديدة.	3.81	1.07	مرتفع
3	3	يُمكن مديري الموظفين من حل المشكلات بأنفسهم بدلا من إخبارهم بما يجب فعله.	3.75	1.05	مرتفع
1	4	يحترم مديري الآراء التي يطرحها مرؤوسيه الخاصة بعملهم.	3.91	1.05	مرتفع
المتوسط الحسابي لفقرات التمكين ككل			3.85		مرتفع

5. التواضع

مؤسسات القطاع العام الأردني بالخطأ أمام الموظفين. وفي هذا السياق، يتوجب قيام مؤسسات القطاع العام الأردني بتعزيز وتشجيع سلوك اعتراف القادة بالخطأ. أما باقي الفقرات فقد تراوحت بين هاتين النتيجتين. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي فقرات التواضع ككل (4.02) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن قيادات مؤسسات القطاع العام الأردني يحافظون على حقوق موظفيهم المتعلقة بالأداء ويعترفون بإنجازاتهم ويفتخرون بها.

يظهر الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التواضع تراوحت بين (3.710) و(4.14)؛ إذ نالت الفقرة (1) المتعلقة بـ (يفتخر مديري بإنجازات موظفيه) أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.14) وبمستوى مرتفع، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (4) المتعلقة بـ (يعترف مديري إذا صدر منه خطأ أمام الموظفين) حيث بلغ (3.3.71) وبمستوى مرتفع. ويرجع ذلك إلى عدم وجود نهج واضح لاعتراف القيادات في

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات التواضع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يفتخر مديري بإنجازات موظفيه.	4.14	1.00	مرتفع
2	2	يتميز سلوك مديري بالصدق.	4.12	0.98	مرتفع
3	3	يشجع مديري العمل بروح الفريق الواحد.	4.08	1.00	مرتفع
5	4	يعترف مديري إذا صدر منه خطأ أمام الموظفين.	3.71	1.16	مرتفع
4	5	يعتبر مديري أن إنجازات الموظفين تشكل عاملاً أساسياً لتقدم العمل.	4.07	1.02	مرتفع
المتوسط الحسابي لفقرات التواضع ككل			4.02		مرتفع

ثانياً: التميز التشغيلي

يظهر الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو فقرات التميز التشغيلي تراوحت بين (3.46) و(4.18) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (12) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مرتفع (4.170) ونصت على "تقوم المؤسسة بتحسين إجراءات تقديم الخدمات باستمرار" وهذه النتيجة تعكس واقع الحال، حيث قامت جميع المؤسسات المبحوثة بتنفيذ العديد من المشاريع التي من شأنها تحسين إجراءاتها وعملياتها الرئيسية والفرعية من خلال أدوات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات والتحسين المستمر بعدة طرق شملت إعادة هندسة العمليات والإجراءات وإدخال تقنية المعلومات والاتصالات وأدوات الحكومة الإلكترونية في تقديم خدماتها. ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به دائرة الأحوال المدنية والجوازات من التوسع في تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكتروني للعمل اليومي بهدف توثيق تقديم الخدمات وتسهيل تقديمها. وهذه النتائج تتوافق مع نتائج بُعد تميز العمليات الذي بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (4.06)، مما يعكس حرص المؤسسات المبحوثة على تقديم مستوى جيد من الخدمات، وإرضاء متعاملاتها من خلال دراسة مقترحاتهم وشكاواهم بطريقة إلكترونية والسعي نحو حلها. كذلك فقد أطلقت دائرة الجمارك الأردنية منذ 5 سنوات بوابة المشاركة الإلكترونية التي تتيح لمتلقي الخدمات من الأفراد والشركات تقديم التغذية الراجعة والمقترحات العملية التي من شأنها تحسين إجراءات تقديم الخدمات. وهذه الآلية متاحة في المؤسسات المبحوثة كافة، ومنها مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية التي أتاحت تقديم مقترح أو شكوى بطريقة إلكترونية من خلال موقعها على الإنترنت، كما فازت المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي بجائزة التحول الإلكتروني من أجل الاستجابة لاحتياجات متلقي الخدمة التي منحتها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي سنة 2021.

وفي مجال تميز العمليات، نلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين تجاه هذا البعد بلغ (4.02) وبدرجة مرتفعة، حيث يتمكن المتعاملون والمواطنون من الوصول بسهولة إلى المعلومات كافة حول الخدمات أو الإجراءات والعمليات الخاصة بالمؤسسات المبحوثة. فمثلاً جميع المؤسسات المبحوثة تملك أدلة إلكترونية للخدمات والإجراءات توضح إجراءات تقديم الخدمة، حيث تبين الأدلة متطلبات الحصول على الخدمة من وثائق ورسوم وتحديد الوقت المستغرق لإنجاز الخدمة وغيرها من المعلومات الضرورية للمتعاملين، مما ساهم في إنجاز الخدمات ببسر وسهولة وبزمن قياسي.

وفي المقابل، جاءت الفقرة (9) التي نصت على "تنفذ المؤسسة فعاليات وأنشطة مجتمعية في مجالات مثل (التعليم، المبادرات التطوعية، ...)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (3.46). وفي هذا السياق، يتوجب قيام مؤسسات القطاع العام الأردني ببذل المزيد من الجهود وتوجيه الأجهزة المرتبطة بها لتوجيه الاهتمام لإقامة فعاليات وأنشطة مجتمعية ومبادرات تطوعية في مجالات مثل التعليم والزراعة والبيئة وتشجيع موظفيها للانخراط في تلك المبادرات.

ويتبين من الجدول (8) تقارب إجابات أفراد العينة نسبياً، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.82-1.14)، وهذا يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة نسبياً حول فقرات الاستبانة بما يخص متغير التميز التشغيلي.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (التميز التشغيلي)

المتغير التابع (التميز التشغيلي)				
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يقدم الموظفون الخدمات بطريقة تعكس مستوى المهارات التي يمتلكونها.	4.13	0.82	مرتفع
2	تطرأ تغييرات إيجابية على أداء الموظفين بشكل مستمر.	3.84	0.90	مرتفع
3	يتمتع الموظفون بمهارات اتصال عالية في أثناء التواصل مع المتعاملين.	3.97	0.86	مرتفع

4	تطبق المؤسسة عدداً من المبادرات الابتكارية الناتجة عن اقتراحات الموظفين.	3.60	1.08	متوسط	5
5	أشعر بالرضا الوظيفي في المؤسسة.	3.79	1.09	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي لبعد تميز الموارد البشرية	3.87		مرتفع	
6	تحرص المؤسسة على إقامة لقاءات دورية فعالة بين قيادات المؤسسة ومحيطها الخارجي.	3.53	1.14	متوسط	5
7	تحقق المؤسسة منافع متبادلة نتيجة شراكاتها الاستراتيجية.	3.70	1.03	مرتفع	4
8	تتفاعل المؤسسة مع الجمهور بشكل فعال من خلال وسائل الإعلام المختلفة.	3.91	0.92	مرتفع	1
9	تتفد المؤسسة فعاليات وأنشطة مجتمعية في مجالات مثل (التعليم، المبادرات التطوعية،...).	3.46	1.12	متوسط	6
10	تلبى المؤسسة احتياجات /متطلبات شركائها الاستراتيجيين بفاعلية.	3.75	0.99	مرتفع	3
11	بشكل عام، الشركاء راضون عن المؤسسة الحالية.	3.84	0.96	مرتفع	2
	المتوسط الحسابي لبعد تميز الشراكات	3.70		مرتفع	
12	تقوم المؤسسة بتحسين إجراءات تقديم الخدمات باستمرار.	4.18	0.89	مرتفع	1
13	يتمكن المتعاملون من الوصول بسهولة إلى المعلومات التي تهمهم حول عمليات المؤسسة وخدماتها.	4.06	0.91	مرتفع	2
14	معدل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات للمتعاملين ملائم.	3.99	0.84	مرتفع	3
15	تقوم المؤسسة بإنجاز عملياتها الرئيسية دون أخطاء.	3.92	0.76	مرتفع	5
16	لدى المؤسسة الجاهزية الكاملة للتعامل مع الأزمات.	3.96	0.94	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي لبعد تميز العمليات	4.02		مرتفع	
17	يحصل المتعامل مع المؤسسة على أفضل مستوى من الخدمات.	4.14	0.84	مرتفع	1
18	تقوم المؤسسة بإيجاد الحلول اللازمة لشكاوى المتعاملين المتعلقة بالخدمات.	4.08	0.85	مرتفع	2
19	تقدم المؤسسة خدمات ذات قيمة مضافة مبنية على احتياجات المتعاملين.	4.05	0.87	مرتفع	4
20	تطبق المؤسسة عدداً من مقترحات المتعاملين المتعلقة بتحسين الخدمات بعد دراستها.	3.95	0.91	مرتفع	5
21	تحرص المؤسسة على تنويع قنوات تقديم الخدمة .	4.07	0.89	مرتفع	3
	المتوسط الحسابي لبعد تميز الخدمات	4.06		مرتفع	
	المتوسط الحسابي لمتغير التميز التشغيلي ككل	3.91		مرتفع	

اختبار الفرضيات

دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني التي بلغت دلالتها الإحصائية ($P = 0.139$)، وتم استبعاد هذا المتغير من نموذج التحليل لعدم قبول الفرضية بدلالة P -Value، مما يدل على أنها غير دالة إحصائياً. وفي المقابل، تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني الذي بلغت

تشير نتائج الجدول (9) إلى المسارات المباشرة (Direct Paths) في النموذج الهيكلي؛ فقد كانت قيمة (P -value) ذات دلالة إحصائية ضعيفة للفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوضع المرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني ($P=0.090$)، وتم قبول الفرضية نظراً لوقوعها في المدى المقبول إحصائياً، كما تم رفض الفرضية الثانية القائلة بوجود أثر ذي

غير دالة إحصائياً. أما قيمة (P-value) للفرضية الخامسة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواضع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني)، حيث بلغت ($P = 0.019$)، مما يدل على أنها مهمة ودالة إحصائياً.

دلالتها الإحصائية ($P=0.013$)، مما يدل على أنها دالة إحصائياً، كما تم رفض الفرضية الرابعة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، حيث بلغت قيمة دلالتها الإحصائية ($P=0.427$)، وعليه تم استبعاد هذا المتغير من نموذج التحليل لعدم قبول الفرضية بدلالة P-value، مما يدل على أنها

الجدول (9)

نتائج اختبار الفرضيات (تحليل المسار)

المسار	Original Sample (O)	T-statistics (O/STDEV)	P-values
وضع المرؤوسين أولاً -> التميز التشغيلي	0.111	1.701	0.090
مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح -> التميز التشغيلي	0.151	1.482	0.139
خلق قيمة للمجتمع -> التميز التشغيلي	0.168	2.488	0.013
التمكين -> التميز التشغيلي	0.080	0.796	0.427
التواضع -> التميز التشغيلي	0.246	2.357	0.019

مناقشة النتائج

القيادة الخادمة والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.464)، أي أنه يفسر ما نسبته (46.4%) من التغير في المتغير التابع (التميز التشغيلي) والباقي 53.6% قد يُعزى إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بعين الاعتبار. فالعناصر التي تؤثر على التميز التشغيلي في بيئة العمل الحكومي كثيرة وتتراوح بين الحالة النفسية للموظف ومناخ العمل السائد والظروف المادية المحيطة، إلى غيرها من الأمور المتعلقة بالعمل، وتشير النتائج إلى قبول هذه الفرضية، وفيما يلي مناقشة وافية لأبعاد القيادة الخادمة والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

المرؤوسين أولاً كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، حيث بلغت ($P=0.090$)، وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس وضع المرؤوسين أولاً (3.34) وبمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى تطور مفهوم الموارد البشرية ورأس المال البشري، الأمر الذي رفع من سقف متطلبات الموظفين بالمزيد من الاهتمام والتركيز على احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية والمعنوية. وتجدر الإشارة إلى أن تلبية احتياجات ومتطلبات الموظفين أولوية قصوى في العديد من الجهات الحكومية التي تريد لنفسها التفوق والنجاح.

2. خلق قيمة للمجتمع والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخلق قيمة للمجتمع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني حيث بلغت قيمة ($P=0.013$)، مما يدل على أنها دالة إحصائياً. ولا شك في أن خدمة المجتمع من

1. وضع المرؤوسين أولاً والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية (ضعيفة) لوضع

أخرى مثل تخفيض عملية تفويض الصلاحيات في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) بسبب ما رافق الجائحة من عمل عن بُعد وتقليص أعداد الموظفين وساعات العمل.

4. التواضع والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتواضع كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، حيث بلغت ($P = 0.019$)، مما يدل على أنه مهم إحصائياً، حيث يمثل التواضع رؤية واضحة ودقيقة للذات، تتسم بالتقدير لنقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، وقابلية التعلم والانفتاح على الأفكار الجديدة. وقد يساعد تواضع القائد في تعزيز القوة النفسية الإيجابية للموظفين (Qian et al., 2020). إن تحلي القائد بالتواضع ليس أمراً يسيراً، حيث يعتبر الاعتراف بوجود مشكلة من قبل القائد في بعض البيئات البيروقراطية الحكومية أمراً صعباً وخطأً كبيراً، وفي المقابل فإن التميز التشغيلي يبدأ بقبول الخطأ والمشكلة، وعليه فإن القائد الذي يرفض تغيير الاتجاه سوف لن ينجح في تحقيق أهدافه وأهداف فريقه. فالتواضع من خلال قبول الآخر وإعطائه مساحة للتعبير عن نفسه يعد مدخلاً مهماً لتحقيق التميز بشكل عام والتميز التشغيلي على وجه الخصوص، سواء على مستوى تميز تقديم الخدمات أو تميز العمليات أو تميز الأفراد.

5. مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، حيث بلغت ($P = 0.139$)؛ بمعنى خروج هذا البعد كمؤثر من النموذج الهيكلي للدراسة، مما يعني رفض فرضية الإثبات وقبول فرضية النفي على الرغم من الارتفاع النسبي لقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المقياس الذي بلغ (3.71)، مما يدل على أنها غير دالة إحصائياً. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة مفاجئة وتختلف مع نتائج بعض الدراسات السابقة، ومنها على سبيل المثال دراسة (Al-Hila and Alshobaki, 2017)، التي بينت الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة بشكل عام ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بشكل خاص في تحقيق تميز الأداء. وقد يعزى ذلك

المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة؛ فهي تؤسس لبناء ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهي تتجاوز الآثار المترتبة على المرؤوسين والمنظمة لتشمل البيئة المحيطة بها والمتعاملين معها. لذلك فالقائد الخادم يمتلك الوعي الحقيقي للتنمية وتطوير المجتمع (عبد ربه، 2020)، وكما أوضحنا آنفاً، فالقائد الخادم يخلق من خلال تركيزه على هذا البعد شعوراً ملحاً برغبته بتقوية دائرة لا نهاية لها من (الجميع لمساعدة الجميع) (Mahmood & Al-Jader, 2021)، وبالتالي فإن كل هذه الدائرة اللامتناهية من الخدمات لا شك في أنها ستسهم في تحقيق التميز التشغيلي، ناهيك عن أن القائد الخادم يتميز بهذا البعد بشكل فريد مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى.

3. التمكين والتميز التشغيلي في القطاع العام الأردني

بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، حيث بلغت ($P = 0.427$)؛ بمعنى خروج التمكين كمؤثر من النموذج الهيكلي للدراسة، وذلك على الرغم من ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس التمكين الذي بلغ (3.85)، مما يعني رفض فرضية الإثبات وقبول فرضية النفي، الأمر الذي يدل على أنها غير دالة إحصائياً. ولا شك في أن مؤسسات القطاع العام تهتم بتمكين موظفيها وتعزيز قدراتهم وتدريبهم، إلا أن هذا التمكين وفقاً لنتائج هذه الدراسة لا يؤثر على التميز التشغيلي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة فريدة من نوعها وتمثل إضافة إلى الإطار النظري، حيث لا تتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Apio, 2022) التي بينت وجود تأثير إيجابي لتمكين الموظفين المتمثل في المرونة واحترام الموظفين كأحد عناصر القيادة الخادمة على جودة الخدمات كأحد أبعاد التميز التشغيلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود خلل أو قصور في عملية التمكين لا سيما بعد جائحة كورونا (كوفيد-19) بحيث نتج عن ذلك تراجع في مستويات التدريب كأحد عناصر التمكين الوظيفي في العاملين الآخرين؛ فقد أوقفت أغلب البرامج التدريبية لعدة أسباب منها انتشار الوباء نفسه، إضافة إلى الاعتماد على أسلوب التدريب عن بُعد، وعدم وجود مخصصات مالية للتدريب في موازنات المؤسسات الحكومية ذات العلاقة. ويمكن أن تكون هناك أسباب

1. ركزت الدراسة على عدد من العوامل المستقلة المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني. وعلى الرغم من جمع بيانات حول المتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل (العمر، والجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وطبيعة العمل)، فإن تأثيراتها لم تُبحث في أنموذج الدراسة ولم يكن ذلك من أهداف هذه الدراسة. وعليه يوصي الباحثان بدراسة دور العوامل الديموغرافية والوظيفية مثل الخبرة ومستوى التعليم والمعرفة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.
2. ركزت الدراسة في بحثها على عدد قليل من المؤسسات والدوائر المركزية في العاصمة عمان. وعليه يوصي الباحثان بإجراء دراسات مستقبلية واسعة النطاق بحيث تشمل الوزارات الأردنية كافة في المركز والميدان، بالإضافة إلى المؤسسات العامة.
3. تم جمع البيانات مرة واحدة cross-sectional study وخلال فترة زمنية قصيرة. وعليه يوصي الباحثان بإجراء دراسات طولية longitudinal studies بحيث تُجمع فيها البيانات على فترات زمنية متباعدة.
4. على جميع مؤسسات القطاع العام ذات الأنماط القيادية التقليدية إيلاء العناصر المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي الاهتمام الكافي عبر ترسيخ آليات وضع المرؤوسين أولاً وخلق قيمة للمجتمع والتواضع في أنماطها القيادية بشكل عام والقيادة الخادمة بشكل خاص.
5. تجب زيادة الاهتمام بدراسة القيادة الخادمة والتميز التشغيلي في القطاع العام لتحظى بالكم الكافي من البحث والتطبيق. وعليه يوصي الباحثان بدراسات مستقبلية حول أثر أبعاد أخرى للقيادة الخادمة لاستكشاف مستوى تأثيرها في التميز التشغيلي في القطاع العام وتطبيقها، ومنها على سبيل المثال: معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التشغيلي، ومعرفة أثر تقاسم المعرفة في تحقيق التميز التشغيلي، وبحث علاقة الإدارة الرشيدة بالتميز التشغيلي في القطاع العام.

إلى ضعف التأثير الفعلي لسلوكيات القادة في مؤسسات القطاع العام نحو مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى ضعف ثقة الموظفين بغايات قادتهم الفعلية أو إلى أن هذه الممارسات المتمثلة في تطوير الموظفين وتنميتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم المهنية والتأكد من تحقيق هذه الأهداف وتزويد المدير موظفيه بخبراته ومعارفه وغيرها تتم بشكل شكلي أكثر منه بشكل منهجي، وقد يعزى ذلك إلى تفاوت هذه الممارسات بين مؤسسات القطاع العام الأردني السبع المبحوثة.

الاستنتاجات

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، تخلص الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات على النحو الآتي:
1. هناك تحول في أساليب القيادة التقليدية في عدد من الجهات الحكومية الأردنية إلى أساليب قيادية حديثة مثل نمط القيادة الخادمة الذي تم بحثه في هذه الدراسة.
 2. يعد متغيراً (خلق قيمة للمجتمع) و(التواضع) من أهم الأبعاد المؤثرة في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني. وعليه توصي الدراسة بتعزيز الممارسات المتعلقة بهذين المتغيرين في نمط القيادة الخادمة وفي أنماط القيادة الأخرى في المؤسسات الحكومية الأردنية لتحقيق التميز التشغيلي المستدام.
 3. خروج متغيري مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح والتمكين من النموذج الهيكلي للدراسة، مما يعني عدم وجود أثر دال إحصائياً لهما في تحقيق التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني.

محددات الدراسة، والتوصيات، والأبحاث المستقبلية

لا تخلو هذه الدراسة من المحددات الموضوعية والزمانية والمكانية. وعليه جاءت توصيات هذه الدراسة منسجمة مع هذه المحددات ومع نتائج الدراسة. كما هو موضح في الجزء الآتي:

المراجع

المراجع العربية

أبو خديجة، محمد. (2020). القيادة الخادمة وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط للثقة المنظمة في المصارف الإسلامية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

أغا، نور. (2022). أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

بني عيسى، اعتدال. (2020). مبادئ السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الجهني، طارق. (2022). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (3)، 46-68.

حجازي، سامح. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي: بحث ميداني في جامعة عين شمس. مجلة

البحوث المالية والتجارية، 22 (2)، 270-305.

الرويلي، سميرة. (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى النكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

السكر، هديل. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الغمس، وسام. (2016). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

المطيري، بدر. (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abu-Khadeejah, M. (2017). *Servant leadership and its impact on talent retention: The mediating role of organizational trust in Jordanian Islamic banks*. PhD. Thesis, The World Islamic Science University, Amman, Jordan.

Agha, N. (2022). *The impact of institutional excellence on organizational reputation in the Jordanian public sector*. Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Al-Ghoms, W. (2016). *The role of transformational leadership in achieving institutional excellence*. Master's Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.

AlJuhani, T. (2022). The impact of developing leadership capabilities in achieving organizational excellence: A field study on King Abdulaziz University employees. *Journal of Economics, Administrative and Legal*

Sciences, 6 (3), 46-68.

Al-Mutairy, B. (2020). Impact of servant leadership on organizational trust: The mediating role of organizational culture at the Ministry of Higher Education in Kuwait. *PhD. Thesis, The World Islamic Science University, Amman, Jordan*.

Al-Rowely, S. (2019). The relationship between servant leadership and the emotional intelligence level among the leaders of Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh City. *Master's Thesis, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh, KSA*.

Al-Sukar, H. (2019). Servant leadership and its impact on job performance: The case study of Royal Jordanian. *Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan*.

Bani-Issa, I. (2020). The threats of organizational reputation

in the Jordanian Public Sector. Master's Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Hijazi, S. (2021). Servant leadership and its impact on

excellence in university performance: Field research at Ain Shams University. *Journal of Financial and Business Research*, 22 (2), 270-305.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdelaziz, G. (2023). The role of strategic agility in achieving organizational excellence in the presence of organizational flexibility as a mediating variable in the Jordanian telecommunication companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 19 (3), 387-412.

Abdul-Wahab, M. Ismail, & Muhayiddin, M. (2016). Factors influencing the operational excellence of small and medium enterprise in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6 (12), 285-297.

Aladwan, S., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion: Challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28 (2), 295-316.

Aladwan, S. (2017). The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: An empirical study in the Jordanian public sector. Doctoral Dissertation, University of Birmingham, UK.

Al-Hila, A., & Alshobaki, M. (2017). The role of servant leadership in achieving excellence performance in technical colleges-provinces of Gaza strip. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6 (1), 69-91.

Alkhaldeh, K. (2023). Views of assessors on the role of awards in creating and sustaining culture of excellence. *Jordan Journal of Business Administration*, 19 (2), 245-260.

Almajaly, H. (2016). *The impact of motivation on the operational excellence*. Master's thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.

Chugani, N., & Kumar, V. (2016). Investigating the green impact of Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma: A systematic literature review. *Emerald Insight*. Retrieved from: <http://www.emeraldinsight.com/2040-4166.htm> PP. 8-10.

Dierendonck, D., & Patterson, K. (2010). Servant leadership: An introduction. In: D. Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 11-24). Palgrave Macmillan.

Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., & Mason, R. (2018). Towards a theory of operational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29 (9-10).

Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant-leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11 (3), 345-369.

Gašková, J. (2020). Servant leadership and its relation to work performance. *Central European Business Review*, 9 (3), 24-37.

Greenleaf, R. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.

Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under-parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.

Khouri, J. (2018). Operational excellence: A guide to success. Degree Thesis for Engineering. University of Applied Science, Amman, Jordan.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.

Kukanja, M., & Planinc, T. (2020). Towards cost-effective service excellence: Exploring the relationship between managers' perceptions of service quality and the operational efficiency and profitability of restaurants. *Quality Management Journal*, 27 (2), 95-105.

Machado, R., Villamizar, A., & Santos, J. (2021). Sustainability through operational excellence: An emerging country perspective. *Sustainability*, 13 (6), 1-17.

- Mahmood, Z., & Al-Jader, S. (2021). Servant leadership and its impact on organizational immune system: Analytical research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12 (6), 3961-3973.
- Muhammad, N., Upadhyay, A., Kumar, A., & Gilani, H. (2022). Achieving operational excellence through the lens of lean and Six Sigma during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJLM-06-2021-0343>
- Nurbaety, R. (2022). Servant leadership, organizational culture and organizational citizenship behavior on innovative work behavior. *Management Analysis Journal*, 11 (1), 83-94.
- Oakland, J. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th edn.). Routledge.
- Osman, M., Mohammad, R., Yusof, S., & Chelliapan, C. (2021). Development of an operational excellence framework for organizational-performance improvement in the Sudanese aviation industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14 (4), 681-700.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). Organizational servant leadership: A systematic literature review for implications in business. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1 (2), 63-76.
- Pyzdek, T., & Keller, A. (2009). *The Six Sigma Handbook* (3rd edn.). ASQ Press.
- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader humility and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (7), 2544-2560. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072544>
- Rusev, S., & Salonitis, K. (2016). Operational excellence assessment framework for manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 55, 272-277. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.015>
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2020). Exploring the impact of transformational leadership and human-resource practices on operational excellence mediated by knowledge sharing: A conceptual framework. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9 (2), 4458-4468.
- Saeed, B., Tasmin, R., Mahmood, A., & Hafeez, A. (2021). Development of a multi-item operational excellence scale: Exploratory and confirmatory factor analysis. *The TQM Journal*, 34 (3), 576-602.
- Sarayrah, Y. (2004). Servant leadership in the Bedouin-Arab culture. *Global Virtue Ethics Review*, 5, 58-79.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill – building approach* (7th edn.). London: John Wiley & Sons.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership*. Switzerland: Springer International Publishing. (pp.105 -106).
- Shah, R., Chandrasekaran, A., & Linderman, K. (2008). In pursuit of implementation patterns: The context of Lean and Six Sigma. *International Journal of Production Research*, 46 (23), 6679-6699.
- Shamsudin, F., & Bambale, A. (2013). The construct validity of servant leadership in Nigerian public-utility organizations. *International Journal of Global Business*, 6 (2), 13-33.
- Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: An integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7 (1), 67-87.
- Tariq, M., Poulin, M., & Abonamah, A. (2021). Achieving operational excellence through artificial intelligence: Driving forces and barriers. *Frontiers in Psychology (Systematic Review)*, 12, 1-15.
- Tortorella, G., Miguel, P., Staines, W., & McFarlane, D. (2021). What does operational excellence mean in the fourth industrial revolution era? *International Journal of Production Research*, 60 (9), 2901-2917.
- Wang, Z., Guan, G., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant leadership, team reflexivity, coworker support

- climate, and employee creativity: A multilevel perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28 (4), 465-478.
- Womack, P., & Jones, T. (2005). *Lean solutions*. Simon & Schuster UK, Ltd.
- Zehiri, C., Akyuz, B., Eren, M., & Turhan, C. (2013). The indirect effects of servant-leadership behavior on organizational-citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (3), 1-13.