

The Impact of Practicing Servant Leadership Behaviors on Organizational Loyalty in Government Ministries in the Hashemite Kingdom of Jordan

Anis S. Al-Khasawneh¹ , Osama Ahmad Sami Nusair²

ABSTRACT

This study aims to explore the impact of practicing servant leadership principles on organizational loyalty within government ministries in the Hashemite Kingdom of Jordan. Utilizing surveys distributed to 500 employees across 10 different ministries, the response rate was 92.8%. The findings revealed high levels of servant leadership and organizational commitment, indicating a significant positive effect of servant leadership, particularly through focusing on employees' well-being and fairness in treatment, on enhancing organizational commitment. Conversely, aspects, such as credibility, ethical treatment, and humility, did not show a significant impact on organizational commitment. The study recommends revisiting the criteria for selecting governmental leaders to include skills that promote servant leadership and offering specialized training programs to develop these skills. Additionally, the study suggests improving benefits and incentives to strengthen the sense of belonging. This research contributes valuable insights into the effect of servant leadership on organizational loyalty, emphasizing the importance of developing effective leadership styles in the public sector.

Keywords: Servant leadership, Organizational loyalty, Jordanian government ministries.

1 Professor, Faculty of Business, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

2 Researcher.

Received on 22/9/2023 and Accepted for Publication on 5/9/2024.

أثر ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي في الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية

أنيس صقر الخصاونة¹، أسامة أحمد سامي النصير²

ملخص

تستهدف هذه الدراسة استكشاف تأثير ممارسة مبادئ القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي في الوزارات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، معتمدة على استبانات وزعت على 500 موظف في 10 وزارات مختلفة، وأسفرت عن استجابات صالحة بنسبة 92.8%. النتائج أظهرت مستويات عالية من القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي، مشيرة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الخادمة، خصوصاً عبر الاهتمام بالموظفين والعدالة في التعامل، في تعزيز الانتماء التنظيمي. على الجانب الآخر، لم تظهر جوانب مثل المصادقية، والتعامل الأخلاقي، والتواضع، تأثيراً معنوياً في الانتماء التنظيمي. وتوصي الدراسة بإعادة النظر في معايير اختيار القيادات الحكومية لتشمل مهارات تعزز القيادة الخادمة، وتقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير هذه المهارات، بالإضافة إلى تحسين الامتيازات والحوافز لتعزيز الشعور بالانتماء. يقدم هذا البحث إسهاماً قيماً في فهم أثر القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي، مؤكداً على أهمية تطوير القيادات الفعالة في القطاع العام.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الانتماء التنظيمي، الوزارات الحكومية الأردنية.

المقدمة

النهج بالإشارة إلى الحاجة الملحة لقيادات أكثر أخلاقية في بيئات العمل المعاصرة.

من خلال تطبيق القيادة الخادمة، يمكن تعزيز الانتماء التنظيمي، الذي يعد مؤشراً حيوياً لمدى ارتباط العاملين بمؤسساتهم وتقبلهم لأهدافها وقيمتها. هذا النمط من القيادة يعمل على تلبية احتياجات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الإخلاص والولاء للمؤسسة. استناداً إلى هذه الأسس، تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على مستوى ممارسة القيادة الخادمة وأثرها على الانتماء التنظيمي في الوزارات الأردنية، في محاولة لملاءمة الفجوة العلمية في هذا المجال، وتقديم إسهامات عملية قد تساعد في تحسين الأداء الحكومي والسلوكيات الأخلاقية والاختيار الأمثل للقادة بما يتوافق مع متطلبات القيادة الخادمة، كما تم التأكيد عليها في الدراسات التي أجراها (Lett, 2014) و (Melchar & Bosco, 2010) و (Abedrabuh, 2020) و (Alhawal, Soad, 2018).

تتمحور الدراسة حول ثلاثة مسائل رئيسية: أولاً، تقييم مستوى

في عصر يشهد تطورات متسارعة في بيئات العمل والنظم الإدارية، تبرز الحاجة الماسة إلى تبني أنماط قيادية متجددة وفعالة تواكب هذه التطورات وتلبي احتياجات العصر الجديد. القيادة الخادمة، كنمط قيادي غير تقليدي، تقدم نفسها كنهج فعال في تحسين أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم وانتمائهم لمؤسساتهم. هذا النمط من القيادة يركز على الأخلاق والمسؤولية ويعمل على توفير بيئة داعمة لتطوير الفرد والمجتمع، مع التأكيد على أهمية تفويض الصلاحيات ودعم المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة وتحفيزهم لتبوء مواقع القيادة في المستقبل. وتدعم الأبحاث التي أجراها (Shekari & Nikooparvar, 2012) و (Waal & Sivo, 2012) هذا

1 أستاذ، كلية الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
2 باحث.

تاريخ استلام البحث 2023/9/22 وتاريخ قبوله 2024/9/5.

الوعي والفهم لدى صانعي السياسات والممارسين في الأردن حول أهمية القيادة الخادمة، كأداة رئيسية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء التنظيمي، مما يدعم جهود التحديث والتطوير في القطاع العام.

القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي: المفهوم والأهمية

ظلت القيادة، بتعدد تعريفاتها وتنوع مناهجها، موضوعاً محورياً في البحث العلمي والعملي داخل القطاعات الإدارية والأعمال. المفكرون والخبراء يتناولون القيادة باعتبارها القدرة على تحفيز العاملين على النمو والتطور، وتحقيق النجاحات المهنية، مع التأكيد على أهمية بناء الثقة، والمشاركة في صنع القرار، والتمسك بالقيم الأساسية مثل التواصل، والعدل، والاحترام (Pranee et al., 2020). فالقيادة الخادمة، كأسلوب قيادي مستحدث، تعد تحولاً جذرياً من النماذج الهرمية التقليدية إلى نموذج يشجع على العمل التعاوني والمشاركة الفعالة. وتجدر الإشارة إلى أن روبرت جرينليف كان من الرواد في هذا المجال، إذ أكد في مقالته المنشورة عام 1970 أن القائد الفعال ينبغي أن يكون خادماً أولاً، فنعكس بذلك المفهوم التقليدي للقيادة (Greenleaf, Robert, 1970). هذا النوع من القيادة يستند إلى فكرة خدمة الآخرين والسعي لتطوير العاملين لتحقيق أقصى إمكاناتهم، كما عرفها (Alzubi, 2021)، وأيده في ذلك (Alodeh, 2018) مؤكداً على أن القيادة الخادمة تعني التعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، وخلق بيئة عمل مبنية على الثقة والاحترام المتبادل (Alibrah, 2017). وأضاف أن فلسفة القيادة الخادمة تقوم على خدمة القائد لمروؤوسيه، مشجعاً إياهم على المشاركة والابتكار، باستخدام الإقناع والتعزيز بدل الإكراه. القيادة الخادمة لا تؤثر فقط على الأداء الفوري للفريق، ولكن لها أيضاً دور بالغ الأهمية في تعزيز الانتماء التنظيمي، كما أشارت دراسات مثل تلك التي أجراها (Kalbers & Ceenker, 2007)، اللذان عرفا الانتماء التنظيمي بأنه ميل الفرد نحو المنظمة وارتباطه بها. ويعكس هذا التعريف ما ذكره (Almughraby, 2016)، و(Alsaedy, 2017) من أن الانتماء يشير إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة ورغبته في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، مما يدفعه للعمل بجد وتقديم خدماته للمنظمة نظراً لشعوره بالارتباط بها والفخر بالانتماء إليها.

ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المتنوعة في الوزارات الأردنية؛ ثانياً، تقييم مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين في هذه الوزارات؛ وأخيراً، استكشاف أثر القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات قيمة تثري المكتبة الإدارية العربية والأردنية، وتدعم صانعي القرار والمسؤولين عن التطوير الإداري في تحديث القطاع العام وتعزيز الأداء من خلال تبني ممارسات القيادة الخادمة.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية ذات قيمة عالية من خلال تحليل أثر القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي في الوزارات الأردنية. هذه المساهمة تأتي في وقت حرج يواجه فيه الأردن، كغيره من دول العالم، تحديات تطوير الأداء الحكومي وتعزيز الكفاءة الإدارية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة. وتتمثل هذه المساهمة بما يلي:

أولاً، تقدم الدراسة فهماً معمقاً للأسس النظرية والتطبيقية للقيادة الخادمة وأبعادها المختلفة، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقادة والمديرين في القطاع العام الأردني بما يتوافق مع مبادئ القيادة الخادمة وممارساتها.

ثانياً، بإلقاء الضوء على العلاقة بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي، توفر الدراسة بيانات ومعلومات قيمة تدعم صانعي القرار في وضع سياسات واستراتيجيات لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسات الحكومية.

ثالثاً، تبرز الدراسة أهمية تبني أساليب قيادية تركز على الخدمة والدعم والتمكين في بيئة العمل الأردنية، مما يساهم في تشجيع ثقافة الابتكار والمشاركة الفعالة بين الموظفين، ويزيد من مرونة المؤسسات الحكومية في التعامل مع التحديات.

رابعاً، من خلال تحليل البيانات المستقاة من الوزارات الأردنية، تقدم الدراسة نموذجاً يمكن للمؤسسات الأخرى في المنطقة استخدامه مرجعاً لتقييم وتحسين ممارسات القيادة الخاصة بها وتعزيز الانتماء التنظيمي لموظفيها.

خامساً، تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين للقادة في القطاع العام، مؤكدة على ضرورة أخذ الصفات والمهارات التي تدعم القيادة الخادمة بعين الاعتبار كأساس لتطوير القادة الفعالين والمسؤولين.

من خلال تقديم هذه المساهمات، تتطلع الدراسة إلى تعزيز

على الخدمة، والتمكين، والتطوير الشخصي والمهني للموظفين، توفر القيادة الخادمة أساساً قوياً لبناء ثقافة تنظيمية مستدامة تدعم الانتماء والولاء. في ضوء هذه النتائج، يصبح من الواضح أن تبني القيادة الخادمة يمكن أن يكون استراتيجية فعالة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الانتماء التنظيمي. وعليه، ينبغي للقيادة ومديري الموارد البشرية النظر في تطوير برامج تدريبية وورش عمل تركز على مبادئ القيادة الخادمة، وتشجيع القادة على تبني أساليب تعتمد على الخدمة والدعم، والتركيز على تطوير العاملين لتعزيز الانتماء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فمن خلال الاستفادة من مبادئ القيادة الخادمة، يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل تدعم النمو الشخصي والمهني للموظفين، وتعزز الشعور بالانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي واستدامته.

والانتماء التنظيمي يمثل جانباً محورياً يُظهر كيف تؤثر القيادة الخادمة بشكل إيجابي داخل المؤسسات. ويشير هذا الانتماء إلى مدى ارتباط الموظفين بالأهداف والرؤية العامة للمنظمة، من خلال تحقيق تناغم بين توجهات المؤسسة وأفرادها، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها (Alkareery, 2018). هذا الشعور بالانتماء يحفز الموظفين على الانخراط بشكل إيجابي في المهام والأهداف المؤسسية ويعمق ارتباطهم بها. علاوة على ذلك، تسهم البيئة التنظيمية بشكل كبير في تنمية الانتماء التنظيمي للموظفين، وذلك عبر تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمة، بما في ذلك العلاقات بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، وحتى في التفاعل مع العملاء (Liden et al., 2008). إضافة إلى ذلك، تلعب الحوافز والمكافآت دوراً هاماً في تشجيع الانتماء لدى الموظفين (Jaramillo et al., 2009).

يسعى القائد الخادم جاهداً لتطبيق مبادئ إدارية تستند إلى قيم أخلاقية نبيلة، تحفز الموظفين على الرغبة في أن يكونوا جزءاً من ثقافة الفريق. هذه القيم تنتشر لتشمل المنظمة بأكملها، مما يعزز الروابط داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي طريقة تعامل القائد مع فريقه دوراً كبيراً في تنمية شعور الانتماء لدى الموظفين، مع الإشارة إلى أن الموظفين أنفسهم لهم دور أساسي في تعزيز هذا الشعور من خلال استجاباتهم الإيجابية للقيادة وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة (Bahbah, 2009).

تتنوع أشكال الانتماء التنظيمي لتشمل الانتماء المعنوي، الذي يعكس الارتباط الفكري والعاطفي بين الفرد والمنظمة، والانتماء الاستمراري، المتعلق بتقييم الفرد لتكاليف مغادرة المنظمة، والانتماء الأخلاقي، الذي ينطلق من الضغوط الداخلية للبقاء والعمل ضمن المنظمة (Alnatoor, 2016). وأضاف (Almughraby, 2016) أن هناك الانتماء التلاحمي، الذي ينشأ من خلال التفاعلات الاجتماعية والفعاليات التي تنظمها المنظمة، مما يعزز العلاقة السيكولوجية والاجتماعية بين الفرد والمنظمة.

من أهم العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي مدة الخدمة؛ إذ تزيد فترات الخدمة الطويلة من درجة الانتماء وتقلل من الرغبة في ترك العمل بشكل طوعي. كما تلعب فرص التقدم والنمو الوظيفي دوراً كبيراً في تعزيز الانتماء؛ إذ يميل الأفراد الذين يرون فرصاً للتقدم في المنظمة إلى الشعور بارتباط أقوى بها. وتعد المكافآت والامتيازات أيضاً عاملاً مهماً في تعزيز الانتماء؛ إذ إنها تشجع الموظفين على العمل بجهد أكبر لضمان نجاح المنظمة (Melhim, 2009). كذلك يسهم التمكين وإشراك الموظفين في صناعة القرار في تعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير، مما يجعلهم أكثر اهتماماً وتقائياً في عملهم. وقد أظهرت الأبحاث أن الفرد يميل إلى الانتماء إلى المنظمات التي توفر له مكانة اجتماعية وتميزاً مهنيًا، مما يؤدي إلى انتماء أقوى مقارنة بالموظفين في مؤسسات أقل تميزاً وحجماً (Darwish, 2015). من خلال هذا التحليل النظري، يتضح أن القيادة الخادمة لا تعزز فقط الأداء الفوري للفرق العاملة، ولكنها تلعب أيضاً دوراً حيوياً في تعزيز الانتماء التنظيمي. ومن خلال توجيه القادة لخدمة مرؤوسيهم وتشجيعهم على المشاركة والابتكار، تسهم القيادة الخادمة في خلق بيئة عمل تعتمد على الثقة، والاحترام المتبادل، والتقدير. هذه البيئة لا تقيد في تحسين الأداء الفردي والجماعي فحسب، بل تعزز أيضاً مستويات الانتماء التنظيمي، مما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، ويبقيهم ملتزمين بأهدافها وقيمتها.

فالقيادة الخادمة، وفقاً للأدبيات والدراسات المشار إليها، تقدم نموذجاً فعالاً للقيادة يمكن أن يساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي بطرق متعددة، بما في ذلك تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة التزام الموظفين، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. فمن خلال التركيز

وتوصلت دراسة (Deconinck et al., 2018) التي أجريت على موظفي المبيعات في إحدى الشركات الأمريكية في ولاية كارولينا إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير مباشر على أداء المنظمة، وذلك عبر الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور. وبين استقصاء أجري في الشركات الإندونيسية بواسطة (Amir, 2019) وجود أثر إيجابي معنوي للقيادة الخادمة في سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود أثر وسيط للدعم التنظيمي على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي السياق الأردني، أظهرت دراسة (Fadel, 2021) وجود أثر لسلوكيات القيادة الخادمة في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات. وكشفت دراسة (Hawaladar & Rahman, 2021) وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش.

تميزت هذه الدراسة بالتركيز المباشر على تأثير القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي، مضيئةً بُعداً جديداً للبحث العلمي في هذا المجال، خاصةً أنها أجريت على الوزارات الأردنية، مما يُعد إضافة معرفية قيمة في السياق الأردني؛ إذ لم تُنشر دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع في هذا السياق.

نموذج الدراسة وفرضياتها

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسة مبادئ القيادة الخادمة (التواضع والعدل والمصادقية والتعامل مع المرؤوسين والتعامل الأخلاقي) في الانتماء التنظيمي في الوزارات الأردنية. لقد تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الأسس النظرية المعتمدة والدراسات السابقة التي تسلط الضوء على العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات. وتنتقل الدراسة من نظرية القيادة الخادمة، التي قدمها روبرت ك. غرينليف في السبعينيات من القرن الماضي، والتي تعتبر القائد خادماً أولاً، يضع احتياجات المرؤوسين فوق احتياجاته الخاصة، ويعمل على تطويرهم وتحقيق أهدافهم. وقد أظهرت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي، الذي بدوره يعزز الانتماء التنظيمي. ووفقاً لفريدريك هرزبرغ ونظريته حول الرضا الوظيفي، فإن العوامل التي تحفز الموظفين وتجعلهم راضين عن عملهم تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الولاء للمنظمة. ويُعتبر الرضا الوظيفي في هذا السياق عاملاً وسيطاً

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق أخلاقيات القيادة الخادمة وقيمتها يساهم بشكل كبير في تعميق الانتماء التنظيمي؛ إذ يسعى الموظفون لعلاقات عمل مريحة ومحترمة مع قادتهم. هذه العلاقات، المبنية على الأخلاق والتعاون والثقة المتبادلة، تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو المهني والشخصي للموظفين، وتعزز ارتباطهم بالمنظمة.

بناءً عليه، تؤكد القيادة الخادمة أهمية تحقيق بيئة عمل تقوم على المشاركة، والاحترام، والتقدير، التي بدورها تقضي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزز الاستدامة من خلال تقوية الانتماء التنظيمي والولاء للمنظمة.

الدراسات السابقة

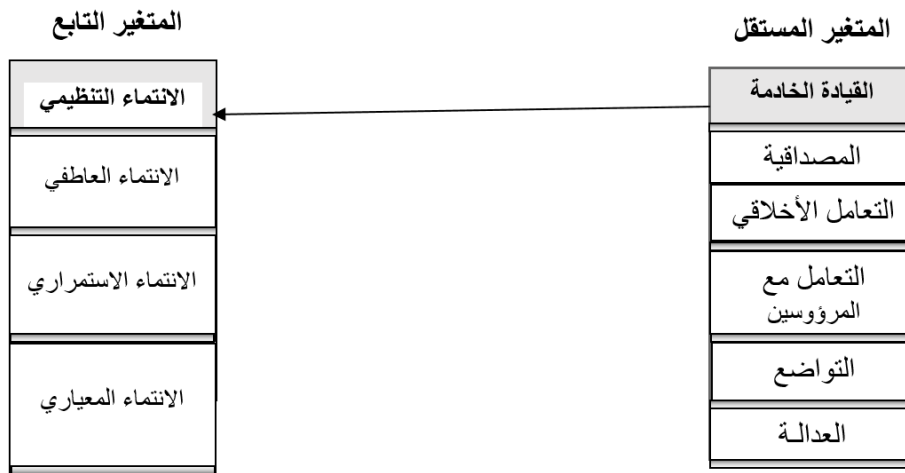
تبرز دراسة (Donghong et al., 2012) كواحدة من الدراسات النادرة التي استقصت العلاقة بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي، مع أخذ الرضا الوظيفي كعامل وسيط بعين الاعتبار في جامعة العلوم والتكنولوجيا في الصين. هذه الدراسة خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بارزة بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي، مشيرةً إلى أن الرضا الوظيفي يشرح 77% من التأثير الكلي للقيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة (Bualam, 2017) أثراً إيجابياً كبيراً للقيادة الداعمة في الانتماء التنظيمي، إلى جانب تأثير معنوي للإلهام والتمكين الإداري في الانتماء التنظيمي ضمن شركات الصناعات الغذائية في الجزائر. وهناك دراسة أخرى أجريت على الجامعات الخاصة في إقليم بيشاور في باكستان بواسطة (Muhammad Hashim et al., 2017) أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي. أما دراسة (Schulkers, 2017) فقد بحثت في تأثير القيادة الخادمة على الالتزام العاطفي من وجهة نظر الموظفين في قطاع صناعي أمريكي، مشيرةً إلى أن القيمة المجتمعية والسلوك الأخلاقي كانا الأكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي.

ومن جهة أخرى، كشفت دراسة (Newman et al., 2017) عن تأثير القيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات متعددة الجنسيات في الصين، مع الإشارة إلى دور وسيط للتمكين النفسي. كذلك وجد (Kuramaz, 2018) علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية التركية.

ينقل تأثير القيادة الخادمة إلى الانتماء التنظيمي، مما يعكس العلاقة الإيجابية بين هذه المتغيرات. طور جون ماير وناتالي ألين نظرية الانتماء التنظيمي، التي تشير إلى أن الانتماء للمنظمة ينتج عن الرضا والدعم الذي يشعر به الموظفون، وهذا يتأثر بشكل مباشر بأسلوب القيادة. تُستخدم هذه النظريات لبناء نموذج بحثي يفترض أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي مباشر على الانتماء، والذي بدوره يعزز الانتماء التنظيمي بين الموظفين في الوزارات الأردنية. وعليه، تم افتراض أبعاد القيادة الخادمة كمتغير مستقل، وهي: العدالة، والتعامل الأخلاقي، والتواضع، والمصادقية، والتعامل مع المرؤوسين، والانتماء الوظيفي كمتغير تابع. هذه الأبعاد تشكل جوهر القيادة الخادمة وتعتبر مؤشرات على قدرة القائد على خدمة مرؤوسيه بطريقة تساهم في تحسين الأداء والولاء التنظيمي، وهي:

1. العدالة: تشير إلى مدى تطبيق القائد للمعايير والقوانين بشكل متساوٍ بين جميع الموظفين، دون تفرقة أو محاباة. والعدالة تؤثر بشكل مباشر على شعور الموظفين بالأمان والاحترام داخل المنظمة.

2. التعامل الأخلاقي: يعكس التزام القائد بالبادئ والقيم الأخلاقية في جميع قراراته وتعاملاته، مما يؤدي إلى بناء ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين.
 3. التواضع: يظهر في استعداد القائد للاعتراف بالأخطاء والتعلم منها، وكذلك في تقدير مساهمات الآخرين وتشجيعهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.
 4. المصادقية: ترتبط بدرجة الثقة التي يمكن للموظفين منحها للقائد بناءً على تجاربهم السابقة وملاحظاتهم لسلوكه وتصرفاته.
 5. التعامل مع المرؤوسين: يشمل القدرة على الإصغاء بفعالية، وتوفير الدعم، وتشجيع التطوير الشخصي والمهني، وبناء علاقات إيجابية ومستدامة مع الموظفين.
- أما الانتماء التنظيمي، كمتغير تابع في الدراسة، فيشمل ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الانتماء العاطفي، والانتماء الاستمراري، والانتماء المعياري. هذه الأبعاد توفر إطاراً شاملاً لفهم الكيفية التي يتفاعل بها الموظفون مع منظماتهم وكيف يشعرون تجاه عملهم وبيئتهم الوظيفية.



نموذج الدراسة

1. الانتماء العاطفي: يشير هذا البعد إلى الرابطة العاطفية والشخصية التي يشعر بها الموظفون تجاه منظماتهم؛ فالموظفون الذين لديهم انتماء عاطفي قوي يميلون إلى

الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، ويشعرون بالفخر والولاء تجاهها. هذا الشعور بالانتماء يأتي من التقدير الذي يحصلون عليه من عملهم، ويمكن أن يؤدي إلى مستويات

يرتبط بها من مواضيع، وذلك لتحديد نطاق وأهداف ومشكلة الدراسة، وتطوير أداة جمع المعلومات، وتوزيعها على المبحوثين. وقد تم استخلاص البيانات ومعالجتها عبر استخدام برمجية (SPSS) وتطبيق الاختبارات الإحصائية الملائمة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية لعشر وزارات أردنية هي: الصحة، والأشغال العامة والإسكان، والنقل، والاستثمار، والبيئة، والعدل، والتعليم العالي والبحث العلمي، والأوقاف، والشباب، والخارجية وشؤون المغتربين. وقد بلغ العدد الكلي لموظفي هذه الوزارات مجتمعة (3664) موظفاً (ديوان الخدمة المدنية، 2020). وتم اختيار عينة الوزارات المشمولة في الدراسة (عشر وزارات) بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، علماً بأن هذه الوزارات تشكل ما نسبته (42%) من مجموع الوزارات الأردنية البالغ عددها (25) وزارة، باستثناء وزارة الدفاع ووزارات الدولة، وهذه النسبة التي تقارب نصف مجتمع الدراسة تعد مقبولة من الناحيتين الإحصائية والمنطقية علماً بأن نوع الوزارة وحجمها ليسا من متغيرات الدراسة، ناهيك عن أن جميع الوزارات الأردنية تخضع لمنظومة تشريعات الخدمة المدنية (Salkind, 2003: 86-97). وقد تكونت عينة الدراسة من (500) موظف تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية المنتظمة (Systematic Random Sample)، وهي إحدى العينات الاحتمالية واسعة الاستخدام والأكثر ملائمة لطبيعة مجتمع الدراسة، نظراً لتوافر قوائم جاهزة بأسماء الموظفين في كل وزارة يمكن التعامل معها لاختيار العينة. تعد هذه العينة ممثلة للمجتمع، وذلك وفقاً لجداول مورجان (Krejci, Robert V. 1970) و Daryle W. Morgan، حيث تبين الجداول أن العينة الممثلة لحجم المجتمع محل الدراسة (341) فرداً؛ مما يعني أن حجم عينة الدراسة يتجاوز الحد الأدنى لتمثيل مجتمع الدراسة. وباستخدام العينة الطباقية المتساوية (Equal-size Stratified Sample)، تم توزيع (50) استبانة لكل وزارة، علماً بأن حجم الوزارة وطبيعة عملها ليسا من ضمن متغيرات الدراسة، وتم استرجاع (464) استبانة بنسبة عائد بلغت (92.8%)، كما تم استبعاد (28) استبانة لعدم صلاحيتها، وقد أدخلت (436) استبانة إلى التحليل الإحصائي.

أعلى من الإنتاجية والتفاني.
2. الانتماء الاستمراري: يتعلق هذا البعد بالتقييم الاقتصادي والمنطقي للتكاليف والفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة مقابل تركها. الموظفون الذين يظهرون انتماء استمراريًا عاليًا يميلون إلى البقاء في منظماتهم؛ لأنهم يرون أن التكاليف المرتبطة بالرحيل (مثل فقدان الفوائد المالية أو الاجتماعية) تفوق الفوائد. هذا النوع من الانتماء يمكن أن يكون مدفوعًا بالحاجة بدلاً من الرغبة الحقيقية في البقاء.

3. الانتماء المعياري: يتعلق بالشعور بالالتزام الأخلاقي أو الواجب تجاه المنظمة. فالموظفون الذين لديهم انتماء معياري قوي يشعرون بأن من واجبهم البقاء مع منظماتهم بناءً على قيمهم الشخصية أو التزاماتهم الأخلاقية. هذا النوع من الانتماء يمكن أن ينبع من الولاء للمنظمة أو الشعور بالمسؤولية تجاه زملاء العمل والقيادة.

يوضح نموذج الدراسة في الشكل (1) تأثير القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي في الوزارات الأردنية، الذي يشمل أبعاد القيادة الخادمة كالعادلة، والتعامل الأخلاقي، والتواضع، والمصادقية، والتعامل مع المرؤوسين. بناءً على هذا النموذج، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي في سياق البيئة الأردنية:

الفرضية الأولى: إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة داخل الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين يعد مرتفعاً.
الفرضية الثانية: إن مستوى الانتماء التنظيمي في الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين يعد مرتفعاً.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها (المصادقية، التعامل الأخلاقي، التعامل مع المرؤوسين، التواضع، العدالة) في الانتماء التنظيمي بأبعاده (الانتماء العاطفي والانتماء الاستمراري والانتماء المعياري).

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة موجودة في بيئة العمل؛ لملاءمته لأهداف الدراسة. وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال اتباع العديد من الإجراءات، فقد تمت مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وما

أداة الدراسة

تمت الإفادة من البيانات الثانوية المتوفرة في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والمصادر الرقمية ومواقع الإنترنت؛ إذ تم استخدامها في إعداد الإطار النظري، كما تمت مراجعة الأدبيات السابقة، وصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، وتطوير أداة الدراسة. أما البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم جمعها بواسطة الاستبانة التي تم تطويرها وتوزيعها على المبحوثين. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يتعلق الجزء الأول بالخصائص الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة فيما يختص الجزءان الثاني والثالث بقياس أبعاد القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي، وقد تمت الإفادة من دراستي (Fadel, 2021) و (Kraidy, 2020) في تطوير الفقرات المتصلة بالقيادة الخادمة في حين أفاد الباحثان من دراسة (Baghdood, 2020) في بناء وصياغة الفقرات الخاصة بالانتماء التنظيمي. تضمنت الاستبانة ثمانية محاور تختص خمسة منها بأبعاد القيادة الخادمة، فيما تقيس المحاور الثلاثة الأخرى أبعاد الانتماء التنظيمي. من جانب آخر، جاء تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي. ولأغراض وصف قيم المتوسطات الحسابية، تم تطبيق المعادلة التالية (Sekaran & Bougle, 2016):

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات = $3 / (1 - 5) = 1.33$. وعليه فإن المستويات كما يلي: منخفض (1-2.33)؛ متوسط (2.34-3.67)؛ مرتفع (3.68-5).

صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (Face Validity)، فقد تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين في الاختصاصات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتم إجراء التعديلات وفقاً لملاحظاتهم. أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة، فقد تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بين (76% و 92.1%). وأما فيما يتعلق بأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (96.2%)، مقارنة بقيمة (86.6%) لأبعاد الانتماء التنظيمي مجتمعة، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة مجتمعة (94.9%)، وتظهر هذه القيم اتساقاً داخلياً مرتفعاً.

اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من خضوع بيانات الدراسة لتوزيع طبيعي معياري، تم استخدام قيم معامل التفرطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness)، حيث يجب أن تقع هذه القيم بين (+2.2) و (-2.2)، حسب (Sposito et al., 1983)، وقد بين الاختبار أن قيم التفرطح والالتواء تقع ضمن القيم المقبولة إحصائياً، مما يؤشر إلى أن البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي وملائمة للاختبارات المعلمية.

اختبار التداخل الخطي

تم استخدام اختباري معامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) لتقييم التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل؛ إذ يجب أن لا تتجاوز قيمة التباين المسموح به (0.05)، وأن لا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (10). وقد أشارت قيم معامل تضخم التباين (VIF) وقيم معامل التباين المسموح به إلى عدم وجود تداخل خطي في أبعاد القيادة الخادمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تطبيق الاختبارات الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة، وذلك عبر استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد شملت: مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. كذلك تم احتساب معامل الالتواء والتفرطح، للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل. وللتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات Cronbach's α . من جانب آخر فقد تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي.

وصف عينة الدراسة

بلغت نسبة الذكور في العينة (54.1%)، بينما كانت نسبة الإناث (45.9%). أما فيما يخص متغير العمر، فإن فئة العمر (41-50 سنة) كانت أعلى الفئات تمثيلاً بنسبة بلغت (42.7%)

المبحوثين من فئة (موظف تنفيذي) بنسبة (46.8%)، تلتها فئة (رئيس قسم/ رئيس شعبة) بنسبة بلغت (25.5%). وقد بلغت نسبة الأفراد من فئتي (مدير إدارة/ نائب مدير إدارة)، و(مدير عام/مساعد مدير عام) (8.5%) و(7.3%)، على التوالي.

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الأولى: "إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين يعد مرتفعاً". يبين الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات كل بعد من أبعاد ممارسة القيادة الخادمة في الوزارات الأردنية.

من إجمالي العينة، مقارنة مع (10.5%) للشريحة العمرية (أكبر من 50 سنة). وربما يعزى ذلك لقانون الضمان الاجتماعي الذي يتيح التقاعد للإناث في سن (55) عاماً مقارنة بسن (60) عاماً للذكور. وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد بلغت نسبة حملة درجة البكالوريوس (50.9%)، وإذا ما أضيفت إليهم نسبة حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) ترتفع النسبة إلى (69.9%)، مما يشير إلى أن غالبية المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية. أما بالنسبة إلى متغير الخبرة، فإن فئة (أكثر من 15 سنة) مثلت الفئة الأعلى بنسبة بلغت (36.9%)، تليها الفئة (11-15 سنة) بنسبة بلغت (33.5%)، وهذا يشير إلى أن (70.4%) من المبحوثين لديهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من الإجابة عن فقرات استبانة الدراسة. أخيراً، فإن النسبة الأكبر من

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ومستويات ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في الوزارات الأردنية (ن = 436)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	البعد
2	مرتفع	0.8710	4.043	يستفيد المدير من خبرات الموظفين وتجاربهم في أداء أعمالهم.	التواضع
4	متوسط	1.058	3.596	يتقبل المدير النقد البناء الموجه له من الموظفين.	
3	مرتفع	0.9530	3.851	يتقبل المدير مقترحات الموظفين بصدق ورحب.	
1	مرتفع	0.84570	4.094	يتصف تعامل المدير بالود مع الموظفين.	
	مرتفع		3.896	التواضع	
1	مرتفع	0.8480	4.156	يلتزم المدير بالمبادئ الأخلاقية مع جميع الموظفين.	التعامل الأخلاقي
4	مرتفع	1.033	3.853	يتعامل المدير بشفافية ووضوح مع الموظفين كافة.	
3	مرتفع	0.9240	4.036	يشكل المدير قدوة في التعامل والسلوك الإيجابي.	
2	مرتفع	0.8460	4.048	يلتزم المدير في تعامله بالدقة والالتزام بالمواعيد.	
	مرتفع		4.023	التعامل الأخلاقي	
2	مرتفع	0.9720	3.864	يعطي المدير الأمان والثقة للموظفين.	التعامل مع المرؤوسين
3	مرتفع	1.011	3.722	يساعد المدير الموظفين للوصول لأقصى إمكاناتهم.	
1	مرتفع	0.9410	3.869	يحرص المدير على المحافظة على بيئة عمل إيجابية.	
4	متوسط	1.098	3.431	يضع المدير اهتمامات موظفيه ونجاحهم قبل اهتماماته الشخصية.	

			3.721	التعامل مع الرؤوسين	
2	مرتفع	0.9730	3.924	يتحرى المدير الصدق في نشاطاته كافة أمام الموظفين.	المصادقية
1	مرتفع	0.9020	4.000	يحرص المدير على المحافظة على مبادئه في إنجاز العمل.	
3	مرتفع	0.9270	3.908	يُسخر المدير مركزه الوظيفي لصالح العمل والموظفين.	
4	مرتفع	1.013	3.805	يمتلك المدير الشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات.	
	مرتفع		3.903	المصادقية	
3	مرتفع	1.017	3.685	يطبق المدير القانون بمساواة على جميع الموظفين.	العدالة
4	متوسط	1.068	3.637	يتصف المدير بعدم التحيز في معاملته مع الموظفين.	
2	مرتفع	0.9670	3.752	يتخذ المدير القرارات بموضوعية فيما يخص الموظفين.	
1	مرتفع	1.020	3.754	يتصف المدير بالإنصاف إجمالاً.	
	مرتفع		3.707	العدالة	
	مرتفع		3.851	الانتماء التنظيمي ككل	

يظهر الجدول (1) مستوى مرتفعاً لممارسة القيادة الخادمة بمتوسط حسابي بلغ (3.851). أما فيما يتعلق بأبعاد القيادة الخادمة، فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع أيضاً، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.707-4.023). وتدل قيم الانحراف المعياري على تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة. ويعزى ذلك التقارب إلى أن أبعاد القيادة الخادمة في الأساس هي عبارة عن قيم أخلاقية وسلوكية مرتبطة ببعضها البعض، حيث إن القيم تطبق غالباً ضمن منظومة قيمية شاملة دون تجزئة. واستناداً إلى ذلك، فإن البيانات توفر الدعم للفرضية البحثية التي تشير إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الخادمة في الوزارات الأردنية. وفي ضوء هذه النتيجة، يعتقد الباحثان أن وجود هذه الممارسات القيادية جاء ضمن المسار التطوري الذي تسير به مؤسسات الدولة، وذلك عبر التنوع في أساليب القيادة التي من ضمنها القيادة الخادمة؛ لما لها من دور في تعزيز العديد من الجوانب لدى الموظفين. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة للصاصمة (Al-Lasasmeh, 2022) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة الخادمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وفي إطار تفسير هذا المستوى المرتفع لممارسة القيادة الخادمة، سواء على الصعيد الكلي أو على صعيد كل بعد من أبعادها الخمسة محور البحث، فإن الباحثين يعتقدان أن هناك

عاملين مهمين يسهمان في ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الأجهزة الحكومية، لعل أولهما له علاقة بانخراط الدولة الأردنية منذ ثلاثة عقود في عمليات للإصلاح السياسي، أسهمت بشكل ملموس في نشر الديمقراطية والمشاركة السياسية، وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة وحرية التعبير والانتقاد. إن انتشار مثل هذه القيم ترك آثاره على مختلف القطاعات في الدولة، ومن ضمنها قطاع الإدارة العامة الذي أصبح أكثر خضوعاً للرقابة العامة، وخصوصاً بعد عودة الحياة البرلمانية في ثمانينيات القرن المنصرم؛ إذ لم يصبح أداء الأجهزة الحكومية وتعاملها مع المواطن تحت المجهر والرقابة فحسب، بل أصبح سلوك القيادات الإدارية والمديرين الإداريين وتعاملهم مع رؤوسهم في المؤسسات الحكومية محل مساءلة، وازدادت مساحة الديمقراطية الإدارية وحرية مشاركة الرؤوسين في صناعة القرارات وانتقاد السياسات. ويمكن الذهاب لأبعد من ذلك للقول إن تشجيع مشاركة الرؤوسين والتعامل مع أفكارهم واقتراحاتهم أصبح من أبرز معايير تقييم أداء القيادات الإدارية، وفي بعض المؤسسات أصبح الرؤوسون يسهمون في تقييم أداء القادة (Bottom-up Evaluation). لقد تركت هذه التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية والإدارية آثارها على الممارسات والسلوكيات القيادية في الأجهزة الحكومية، حيث أصبحت تميل إلى احترام مشاركة الرؤوسين والاهتمام بقضاياهم والإصغاء لآرائهم، والعدل بينهم،

العامة الأردني وغيره من المؤسسات التدريبية. فإلى جانب أن الاختيار لبعض المواقع القيادية المتقدمة أصبح تنافسياً (Open Competitive Examination)، فقد أصبحت الترفيعات القيادية مرتبطة جزئياً بكل من تقييمات الأداء التي يشترك فيها الرؤوسون، وحضور دورات تدريبية في القيادة أو ما اصطلح عليه "دورات الإدارة العليا" تركز على الأنماط الحديثة في القيادة الإدارية ومن ضمنها القيادة الخادمة.

الفرضية الثانية: "إن مستوى الانتماء التنظيمي داخل الوزارات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين يعد مرتفعاً".
يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات المبحوثين عن فقرات كل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي في الوزارات الأردنية.

والالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل معهم. وقد أصبحت أنماط القيادة السائدة أكثر إنسانية وأكثر ديمقراطية وأكثر حرصاً على تطبيق قوانين الخدمة المدنية وتشريعاتها التي تسهم في حماية الموظف وحقوقه وتتيح للرؤوسين التظلم والمطالبة بحقوقهم.

أما العامل الثاني الذي أسهم في المستوى المرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة فيعود إلى برامج التحديث والتطوير الإداري التي شهدتها الأجهزة الإدارية خلال العقود الثلاثة الماضية. لقد شملت هذه البرامج جوانب مهمة في التشريعات والقوانين الإدارية ومنظومة لوائح الخدمة المدنية والتطوير في الهياكل الإدارية التي تشجع المشاركة في صنع القرارات واللامركزية الإدارية. ولعل الجانب الأكثر صلة هنا هو المتعلق ببرامج التدريب التي تنفذها الحكومة من خلال معهد الإدارة

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى كل من الانتماء العاطفي والاستمراري والمعياري في الوزارات الأردنية (ن = 436)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
3	مرتفع	1.038	3.906	أشعر بالالتزام عاطفي يدفعني للبقاء ضمن كادر العمل.	الانتماء العاطفي
1	مرتفع	0.9600	4.066	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي.	
4	مرتفع	1.038	3.708	أسهم في وضع الأهداف والخطط باستمرار.	
2	مرتفع	0.8770	4.016	تربطني رابطة متينة مع زملائي في العمل.	
	مرتفع		3.925	الانتماء العاطفي	
1	مرتفع	1.037	3.736	أشعر بأنني أجد نفسي في مكان عملي الحالي.	الانتماء الاستمراري
3	متوسط	1.131	3.330	فرص العمل بالنسبة لي متضائلة في أماكن أخرى.	
4	متوسط	1.186	3.211	سأفقد الكثير من الحوافز والميزات في حال التحقت بوظيفة أخرى.	
2	متوسط	1.211	3.316	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في الوزارة.	

	متوسط		3.398	الانتماء الاستمراري	
2	مرتفع	0.9760	3.993	أشعر بأنني أنجز أعمالاً مهمة في مكان عملي.	الانتماء المعيارى
4	متوسط	1.260	3.477	أنا مستعد للبقاء في العمل رغم توفر فرصة عمل أفضل.	
3	مرتفع	1.067	3.862	أتمسك بعملتي رغم جميع الضغوط.	
1	مرتفع	0.8870	4.307	أهتم بإنجاز عملي مثلما لو كان عملي الخاص.	
	مرتفع		3.909	الانتماء المعيارى	
	مرتفع		3.744	الانتماء التنظيمى الكلى	

المنظمة وبين رغبة الموظف في الاستمرار في العمل في المؤسسة بسبب عدم وجود فرصة عمل بديلة. ومما يدعم هذا التفسير أنه في الوقت الذي كشفت فيه نتائج هذه الدراسة عن مستوى مرتفع لكل من الانتماء العاطفي والانتماء المعيارى، فإن بعد الانتماء الاستمراري سجل مستوى متوسطاً، وهو في رأينا نتيجة توفر بعض فرص العمل في القطاع الخاص أو المؤسسات العامة التي تتمتع بشخصيات اعتبارية تمكنها من منح رواتب ومكافآت أفضل، حيث إن هناك شركات ومنظمات خاصة تعمل على استقطاب الموظفين الذين يمتلكون المهارات والخبرات العالية، وتقوم بالتسويق لذلك بطرق متعددة، مما يمكن بعض الموظفين ممن لديهم خبرات ومهارات عالية في المؤسسات الحكومية من أن يحصلوا على هذه المزايا وينتقلوا إلى منظمات غير حكومية. من ناحية أخرى، قد يكون لنظام الخدمة المدنية دور في المستوى المتوسط للانتماء الاستمراري، خصوصاً فيما يتعلق بالتقاعد المبكر والاستيداع وإمكانية بعض الموظفين ممن لديهم مدة خدمة كافية للحصول على راتب تقاعدي مبكر للانتقال للعمل في مكان آخر. ولكن تلك الفرص تبقى على أية حال محدودة نظراً للتنافسية الكبيرة بين المنظمات على استقطاب مهارات وخبرات عالية قد لا تمتلكها أغلبية الموظفين في الوزارات والأجهزة الحكومية.

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة بأبعادها (المصادقية، والتعامل الأخلاقي، والتعامل مع المرؤوسين، والتواضع، والعدالة) في الانتماء التنظيمى. يبين الجدول (3) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمى.

يبين الجدول (2) مستوى مرتفعاً من الشعور بالانتماء التنظيمى بمتوسط حسابي بلغ (3.744). أما فيما يتعلق بأبعاد الانتماء التنظيمى، فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع باستثناء الانتماء الاستمراري الذي حقق مستوى متوسطاً بلغ (3.398)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الانتماء بين (3.398-3.925). وتوفر هذه النتيجة دعماً للفرضية البحثية التي تنص على أنه "يوجد مستوى مرتفع من الانتماء التنظيمى في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين".

تسهم عدة عوامل في المستوى المرتفع للانتماء التنظيمى، مثل شعور الموظف بالراحة والاستقرار في مكان عمله، ورضاه عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والبيئة التنظيمية العامة للمنظمة، والمثل والقيم الوظيفية الموجودة داخلها، إلا أن قراءة وتفسير هذا المستوى المرتفع من الانتماء التنظيمى ينبغي ألا تتجاهل أيضاً أن هذا الانتماء يمكن أن يكون نتيجة عدم وجود فرص عمل بديلة في سوق العمل. إن الأرقام القياسية للبطالة في الأردن تشير بما لا يدع مجالاً للشك إلى انحسار فرص العمل مقارنة بالأعداد المهولة من خريجي الجامعات والمعاهد، مما يجعل الموظفين في الأجهزة الحكومية يتمسكون بوظائفهم كمصدر للرزق. إن ارتفاع نسب البطالة وصعوبة الحصول على فرص عمل مجزية في القطاع الخاص يخلق اختلالات واضحة في معادلة العرض والطلب على فرص العمل واليد العاملة، مما يدفع الموظفين في القطاع العام إلى التمسك بوظائفهم ربما بسبب عدم توافر بدائل أفضل في سوق العمل. وعليه، فإن دلالات الانتماء المرتفع ينبغي أن تميز بين الانتماء الناجم عن الرغبة في البقاء في الوظيفة بسبب امتيازاتها أو ظروف العمل في

الجدول (3)

اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي (ن = 436)

المتغيرات	م. الانحدار (β)	قيمة (t)	الدالة الإحصائية
الثابت	1.985	13.219	0.000
القيادة الخادمة	0.4570	11.925	
معامل الارتباط (R)	0.497		0.000
معامل التفسير المعدل ($\text{Adjusted } R^2$)	0.245		
F	142		
Sig.	0.000		

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.

والانتماء التنظيمي. من جانب آخر، يبين الجدول أنَّ القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (24.5%) من التغير في مستوى الانتماء التنظيمي، وأنَّ اتجاه الأثر هو اتجاه إيجابي. وللوقوف على أثر كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي، تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد، والجدول (4) يبين نتائج هذا الاختبار.

يبين الجدول (3) أنَّ نموذج الانحدار هو نموذج مفسر وصالح للتحليل وقادر على التنبؤ؛ بسبب تقارب قيم معامل الارتباط ومعامل التفسير البالغة (0.497) (R)، (0.245) (R^2)؛ كما تشير البيانات إلى أنَّ أبعاد القيادة الخادمة مجتمعة لها أثر معنوي على الانتماء التنظيمي. وتبين قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.497) وجود علاقة متوسطة بين متغير القيادة الخادمة

الجدول (4)

اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لأثر أبعاد القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي (ن = 436)

المتغيرات	م. الانحدار (β)	قيمة (t)	الدالة الإحصائية
الثابت	2.113	12.851	0.000
التواضع	0.094	1.629	0.104
التعامل الأخلاقي	-0.075	-1.104	0.270
التعامل مع المرؤوسين	0.178	2.672	0.008
المصادقية	0.104	1.484	0.139
العدالة	0.134	2.176	0.030
معامل الارتباط (R)	0.509		
معامل التفسير المعدل ($\text{Adjusted } R^2$)	0.251		
F	30.07		
Sig.	0.000		

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.

آخر، تبين قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.509) وجود علاقة متوسطة بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي. ولتحديد قوة التفسير لهذين البعدين، فقد تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج. ويبين الجدول (5) نتائج هذا الاختبار.

يبين الجدول (4) ان القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (25.1%) من التباين في مستوى الانتماء التنظيمي. وتشير النتيجة أيضاً إلى أنّ بعدي "التعامل مع المرؤوسين" و"العدالة" يؤثران فقط في الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وتظهر قيم معامل الانحدار لهما أنّ اتجاه الأثر كان إيجابياً. من جانب

الجدول (5)

اختبار الانحدار المتعدد المتدرج لأثر أبعاد القيادة الخادمة في مستوى الانتماء التنظيمي (ن = 436)

المتغير المدخل	م. الانحدار (β)	قيمة (t)	Sig. (t)	R ²	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
النموذج الأول						
التعامل مع المرؤوسين	2.349	018.69	0.000	0.229	130	0.000
النموذج الثاني						
التعامل مع المرؤوسين	0.230	4.190	0.000	0.246	71	0.000
العدالة	0.170	3.290	0.001			

التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومهمة بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي في جامعة العلوم والتكنولوجيا في الصين. أما بالنسبة للأثر المنفرد لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة على الانتماء التنظيمي، فقد تبين أن (التعامل مع المرؤوسين، والعدالة) لهما أثر معنوي في الانتماء، في حين إن أثر كل من أبعاد (المصادقية، والتعامل الأخلاقي، والتواضع) لم يكن دالاً إحصائياً، مما يؤشر إلى قبول الفرضية البحثية.

وفي إطار تفسير النتائج، فإن الأثر الإيجابي للقيادة الخادمة في تحقيق الانتماء التنظيمي، الذي تركز في خصائص القيادة المتمثلة في التعامل مع المرؤوسين والعدالة، فإن الممارسات العادلة للقائد واهتمامه بشؤون المرؤوسين وقربه منهم وعنايته بتقديمهم ونموهم يشعرهم بأهمية وقيمة أكبر ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبمشرفيهم وقياداتهم، كما يوفر لهم بيئة عمل مريحة وجاذبة، مما يعزز من دافعيتهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل لفترات أطول، ويقوي ارتباطهم وصلاتهم بالأجهزة التي ينتمون لها. وتمثل العدالة إحدى أبرز القيم الإنسانية والوظيفية التي إذا ما تمت ترجمتها إلى ممارسات حقيقية يلمسها الموظفون ويشعرون بها في أثناء أدائهم لمهام وظائفهم، فإن ذلك يسهم في

يشير الجدول (5) إلى أنّ بعد التعامل مع المرؤوسين يفسر ما نسبته (22.9%) من إجمالي التباين في مستوى الانتماء التنظيمي، وهو ما يشكل (91.2%) إذا ما تمت قسمته على إجمالي تأثير النموذج الكلي المشار إليه في الجدول (4) والذي بلغ معامل التفسير له (25.1%). أما النموذج الثاني في الاختبار فيضم بعدي التعامل مع المرؤوسين والعدالة مجتمعين، حيث إنهما يفسران ما نسبته (24.6%) من التباين في الانتماء التنظيمي. استناداً إلى نتائج اختبارات الانحدار الخطي البسيط، فإن القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة لها أثر إيجابي معنوي على الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة، مما يؤشر إلى ثبوت الفرضية البحثية التي تشير إلى وجود أثر معنوي للقيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج مماثلة توصلت إليها كل من دراسة (Media & Kawa, 2020) التي أظهرت أثراً معنوياً للقيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي للعاملين في جامعة السليمانية في شمال العراق، ودراسة (Muhammad Hashim et al., 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة الخادمة والانتماء التنظيمي في الجامعات الخاصة في إقليم بيشاور الباكستاني، ودراسة (Donghong et al., 2012)

1. إعادة النظر في معايير اختيار القيادات الإدارية: يُنصح بإدراج معايير جديدة تركز على الكفاءات القيادية مثل القدرة على التعامل الأخلاقي وتحقيق العدالة؛ لتعزيز بيئة عمل تشجع على الانتماء والإنجاز.
 2. تحديث برامج التدريب للقيادات: من المهم تركيز البرامج التدريبية على تطوير مهارات التعامل مع المرؤوسين والتركيز على العدالة والأخلاق في القيادة؛ لبناء ثقافة إدارية تعتمد على الشفافية والاحترام المتبادل.
 3. مراجعة حزمة الامتيازات والحوافز: نظراً للمستوى المتوسط للانتماء الاستمراري، يُنصح بمراجعة الامتيازات والحوافز المقدمة للموظفين في القطاع الحكومي؛ لجعلها أكثر جاذبية ومنافسة.
 4. تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام: تشير النتائج إلى أهمية الرضا الوظيفي والالتزام في تحقيق الانتماء التنظيمي، مما يستدعي تطوير استراتيجيات لزيادة رضا الموظفين والتزامهم.
 5. إجراء مزيد من الدراسات: يُوصى بإجراء مزيد من الأبحاث لاستكشاف تأثير القيادة الخادمة في الانتماء التنظيمي في سياقات مختلفة ومع مراعاة متغيرات وسيطة أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام.
- وتأتي هذه التوصيات في إطار السعي لتعزيز الأداء والانتماء في القطاع الحكومي الأردني، مما يساهم في تحقيق أهداف التحديث الإداري والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

زيادة انتماء الموظفين واستعدادهم لبذل مجهودات إضافية قد تتجاوز متطلبات وظائفهم.

إن عدم وجود تأثير لأبعاد "المصادقية" و"التواضع" و"التعامل الأخلاقي" في الانتماء التنظيمي ربما يعود لكون هذه الأبعاد تمثل صفات شخصية نابعة من داخل الموظف ولا تؤثر في الانتماء للمنظمة بقدر تأثيرها في الولاء للقائد، بعكس التعامل مع المرؤوسين والعدالة اللذين يعدان أكثر أهمية بالنسبة للموظف العام، وقد يساعدان في زيادة شعوره بالانتماء التنظيمي.

النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً لممارسة القيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة ومنفردة في الوزارات الأردنية، وقد احتل بعد "التعامل الأخلاقي" المرتبة الأولى من أبعاد القيادة الخادمة، فيما حلّ بعد "العدالة" في المرتبة الأخيرة. وبينت الدراسة أيضاً أن هناك مستوى مرتفعاً للانتماء التنظيمي، وقد احتل بعد "الانتماء العاطفي" المرتبة الأولى، فيما سجل "الانتماء الاستمراري" مستوى متوسطاً واحتل المرتبة الأخيرة. من جانب آخر، أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الخادمة بأبعادها مجتمعة على الانتماء التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة. أما فيما يتصل بأبعاد القيادة الخادمة الأكثر تأثيراً في الانتماء التنظيمي، فقد كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي لبعدي "التعامل مع المرؤوسين" و"العدالة" في الانتماء التنظيمي.

في ضوء هذه النتائج، تُقدم الدراسة عدة توصيات أبرزها:

المراجع

Abedrabuh, N. (2020). *The impact of servant leadership on organizational excellence in the Greater Amman Municipality*. (Unpublished Master's Thesis). Isra University, College of Business, Amman, Jordan.

Alhawal, S. (2018). Relationship of self-security with organizational loyalty: Field study on employees of Kuwait University. *Journal of Thought and Innovation*, (123), 45-76.

Alibriah, N. (2017). *The relationship of servant leadership and distributive styles with ethical decision-making among superintendents of basic education schools in Muskat Governorate in Oman: Teacher's perspective*. (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman, Jordan.

Alkareery, I. (2018). *Organizational loyalty and organizational commitment* (Master's thesis). Jazan

- University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-lasasmeh, M. (2022). *The impact of servant leadership in improving the quality of work life: Organizational commitment as mediating variable: Applied study on the center of Social Security Corporation* (Unpublished Master's Thesis). Mut'ah University, Jordan.
- Almughraby, M.A.M.B. (2016). *Fundamentals of management and organization*. Amman, Jordan: Dar Aljenan Publishers and Distributers.
- Alnatoor, F. (2016). *Motivation and skills of self-development*. Amman, Jordan: Dar Osama Publishers and Distributers.
- Alodeh, I. (2018). Proposal for raising the degree of organizational loyalty among the faculty staff in the Saudi universities in light of servant leadership dimensions. *Specialized International Journal for Education*, 7(10), 1-28.
- Alsaedy, M. (2017). *Behavioral fundamentals for institutional construction for business organizations*. Amman, Jordan: Dar Alsafa for Publishing and Distributions.
- Alzubi, H. (2021). *Servant leadership*. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Amir, D.A. (2019). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: The role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 15-25.
- Bahbah, F. (2009). The leader and subordinate in the equation of reaching organizational loyalty. *Journal of Social Studies*, 3(3), 9-30.
- Baghdood, R. (2020). The impact of administrative empowerment on the reinforcement of organizational loyalty of employees: A field study on the National Firm for Detergents. *Journal of New Economy*, 11(48), 2-50.
- Bualam, S. (2017). *Supportive leadership and its relationship with organizational loyalty: Field study*. (Unpublished Master's Thesis). Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, El M'Ghair, Algeria.
- Civil Service Commission. (2020). *Organizational structure of government apparatus in Jordan*.
- Darwish, M.A. (2015). *Loyalty* (1st edn). Alam AlKotob Publishers.
- De Coninck, J.B., Moss, H. K., & DeConinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business-to-business salespeople. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38-52.
- Ding, D., Lu, C., Song, Y., & Lu, J. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 4(3), 208-215. <https://doi.org/10.4236/ib.2012.43026>
- Fadel, L. (2021). *The impact of servant leadership on organizational commitment in the Jordanian cellular communication companies*. (Unpublished master's thesis). Middle East University, College of Business, Amman, Jordan.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
- Hashim, M., Khan, M.A., & Adnan, S. (2017). Servant leadership and enhancement of organizational performance. *Global Social Sciences Review*, 4(1), 117-122.
- Hawaladar, M.H.R., & Rahman, M.S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: The mediating effect of organizational commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salespersons' turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.

- <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
- Kalbers, L.P., & Cenker, W.J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375.
- Kraidy, A.M. (2020). Servant leadership and its impact on organizational commitment: Analytical study of the opinions of a sample of faculty staff of private universities in Al-Furat middle region. *Journal of Al-Koofah Center for Studies*, 1(68).
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kurmaz, G. (2018). A research on the relationship between servant leadership and organizational trust. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(11), 505-521.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multi-dimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lett, T. (2014). *Biblical lessons for educational leaders: The servant leadership of King David, Apostle Paul, Dr. Joe Hairston, Dr. Tim Markley*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Loyola University, Chicago, USA.
- Media, A.M., & Kawa, M. (2020). Servant leadership and its impact on organizational loyalty: An exploratory study of the opinions of a sample of Sulaymaniyah University employees. *The Scientific Journal of Cihan University - Sulaimanyia*, 4(2).
- Melchar, D.E., & Bosco, S.M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Melhim, Y.S. (2009). *Empowerment as a modern administrative concept*. Cairo, Egypt: Arab Organization for Administrative Development.
- Muhammad, H., Hashim et al. (2017). Impact of servant leadership on employees' loyalty of private universities academicians in Pakistan. *City University Research Journal, Special Issue: AIC, Malaysia*, 96-111.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Pranee, S., Pungnirund, B., & Saeng-on, P. (2020). CSR practice firms: Mediating role of empowerment. *A Multi-faceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, 11(3), 10-18.
- Salkind, N.J. (2003). *Exploring research* (57th edn). Prentice Hall.
- Schulkers, J. (2017). *Servant leadership and affective commitment to change in manufacturing organizations*. (Doctoral Dissertation). Walden University.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th edn). Wiley.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. (2012). Promoting leadership effectiveness in organizations: A case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n1p54>
- Sposito, V.A., Hand, M.L., & Skarpness, B. (1983). On the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal *lp* estimators. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 12(3), 265-272. <https://doi.org/10.1080/03610918308812370>